Digital Repository Universitas Jember

Milik UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN JASA PADA RUMAH SAKIT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X (Persero) JEMBER

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi
Universitas Jember

Terima Tgl. 02 MAR 2005
No. Klass 658.8 WIJ p

Oleh :

Ani Wijiastuti
NIM. 010810201025

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2005

Digital Repository Universitas Jember

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi	:	Penentuan Strategi Pemasaran Jasa pada Rumah Sakit Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember
Nama Mahasiswa	:	Ani Wijiastuti
Jurusan	:	Manajemen
Konsentrasi	:	Pemasaran

Tanggal Persetujuan :

Pembimbing I

Drs. Sriono, MM

NIP. 131 624 476

Pembimbing II

Dra. Susanti P., M.Si

NIP. 132 006 243

Ketua Jurusan

Dra. Diah Yulisetiarini, M.Si

NIP. 131 624 474

Tanggal Persetujuan : Januari 2005

Digital Repository Universitas Jember

JUDUL SKRIPSI

Penentuan Strategi Pemasaran Jasa Pada Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : **Ani Wijiastuti**
NIM : **010810201025**
Jurusan : **Manajemen**

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

19 Februari 2005

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar sarjana dalam Ilmu Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua,

Drs. Adi Prasodjo, MP
NIP. 131 691 014

Sekretaris,

Drs. Markus Aprivono, MM
NIP. 131 832 340

Anggota,

Drs. Sriono, MM
NIP. 131 624 476

Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

Dr. H. Sarwedi, MM
NIP. 131 276 658

Digital Repository Universitas Jember

PERSEMBAHAN

Karya ini dipersembahkan untuk

- *Allah yang telah mengijinkan penulis untuk hadir di dunia dan merasakan indahnya hidup.*
- *Islam ,agama yang begitu indah yang menaungi hidup penulis untuk menyebrangi lautan kehidupan.*
- *Ayahanda Drs. H. Agus Rijanto dan ibunda Endah Larasati yang telah mencurahkan kasih sayangnya dan perhatiannya*
- *Kakak dan adik tersayang, Sigit Purnomo dan Surono Purbo Waseso*
- *Seseorang "Prisdiana Dwi Yunianto"yang selalu setia, sabar, dan selalu perhatian, thaks all.*
- *Untuk teman-temanku yang baik eva, om samsul (sisam), rodin, heny, mahar, farlin, nining, ucik trimakasih atas kebersamaannya.*

Digital Repository Universitas Jember

MOTTO

.....Allah meninggikan orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan, beberapa derajat.....
(Al Mujaadalah : 11)

Ridho Allah, Ridho Orang Tua

Allah tidak akan memberikan cobaan yang tidak dapat dilalui oleh umatnya, dan cobaan-cobaan tersebut merupakan ujian dari Allah, untuk mengetahui kadar iman dari Umatnya

Digital Repository Universitas Jember

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi lingkungan internal dan eksternal sehingga dapat diketahui kekuataan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember dan juga untuk memformulasikan strategi pemasaran jasa yang tepat dengan menggunakan analisis SWOT (*Strengt, Weakness, Opportunity, and Treath*) yang dapat digunakan oeh Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember.

Metode yang digunakan adalah analisis SWOT yaitu melakukan identifikasi terhadap faktor internal perusahaan dengan tabel IFAS *(Internal Factor Analysis Summary)* dan faktor eksternal perusahaan dengan tabel EFAS *(External Factor Analysis Summary)*, menentukan strategi keseluruhan dengan mengunakan IE matrik (*Internal-Eksternal Matriks)*, dan menentukan alternatif alternatif strategi pemasaran dengan menggunakan matrik SWOT, serta pemilihan strategi perusahaan yang didasarkan pada hasil yang diperoleh dari matrik SWOT. Berdasarkan analisis SWOT faktor strategis perusahaan pada tabel IFAS dan EFAS sebesar 3,054 dan 2,617. Strategi global berada pada kuadaran VI, strategi yang dihasilkan dalam skripsi ini adalah strategi stabilitas yang mana bentuk strategi tersebut adalah meningkatkan kerjasama dengan instansi dan perusahaan asuransi, dengan menyiapkan dan menambah praktek dari dokter spesialis, dan menjaga kualitas dan mutu pelayanan kepada pasien Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember.

Digital Repository Universitas Jember

KATA PENGANTAR

Dengan mengucap puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat serta hidayahnya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul " Penentuan Strategi Pemasaran Jasa Pada Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember". Adapun penyusunan skripsi ini guna untuk memenuhi persyaratan akademis pada program S1 Falkutas Ekonomi Universitas Jember. Penyusunan skripsi ini berdasarkan materi yang telah didapat selama kuliah dan selama menyusun skripsi dibantu dengan literatur-literatur yang menunjang.

Selama penyusunan skripsi hingga selesainya skripsi ini telah banyak melibatkan dan memperoleh bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu tidak berlebihan jika penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Bapak Dr. H. Sarwedi, MM selaku Dekan Falkutas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Drs Sriono MM, selaku Dosen Pembimbing I dan Dra Susanti MSi, selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan, saran dan petunjuk yang berguna bagi penulisan skripsi ini.
3. Ibu Dra. Diah Yulisetiarini, MSi, selaku Ketua Jurusan Manajemen Falkutas Ekonomi Universitas Jember.
4. Bapak dan Ibu Dosen Falkutas Ekonomi Universitas Jember yang telah mendidik dan membimbing penulis dalam menuntut ilmu selama penulis berada di bangku kuliah berserta seluruh staf dan karyawan yang telah berada kelancaran penyusunan skripsi ini.
5. Pimpinan dan Karyawan Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember atas kerjasamanya.
6. Untuk ayahanda Drs. H. Agus Rijanto dan Endah Larasati yang telah mencurahkan seluruh perhatian dan kasih sayangnya.
7. Untuk seseorang "Prisdiana Dwi Yunianto" yang selalu setia mencmani, sabar,dan selalu mencurahkan perhatiannya, thanks all.
8. Untuk saudara-saudaraku yang kusayangi Sigit Purnomo, Surono Purbo Waseso, Palupi Medya Aslamaningsih, Dewi Rahmawati, om colis.

Digital Repository Universitas Jember

9. Untuk sahabat-sahabatku Eva Nurmalia, Farlin, Nining, Ucik, Dina, Samsul, terimakasih atas kebersamaanya selama ini.
10. Teman-temanku Lila, Budhur, Nita, Rodin, Galih,dan keluarga besar *Manajemen Ganjil 2001 dan Art's Community*, terima kasih atas dukungan dan bantuan serta kenangan yang tak terlupakan.
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan bantuan dan dukungan selama ini sehingga terselesaikannya skripsi ini.

Semoga segala bantuan dan kebaikan yang telah tercurahkan ini mendapat imbalan yang setimpal dari Allah SWT, Amin.

Mengingat keterbatasan pengetahuan dan pengalaman maka penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk ini dengan penuh keterbukaan penulis berharap semoga hasil karya yang sederhana ini dapat memberikan kontribusi bagi pembaca

Jember, Januari 2005

Peneliti

Digital Repository Universitas Jember

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN PERSETUJUAN ii
HALAMAN PERSEMBAHAN iii
HALAMAN MOTTO iv
HALAMAN ABSTRAKSI v
KATA PENGANTAR vi
DAFTAR ISI viii
I. PENDAHULUAN 1
1.1 Latar belakang Masalah 1
1.2 Perumusan Masalah 2
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian 3
II. TINJAUAN PUSTAKA 4
2.1 Hasil Penelitian Sebelumnya 4
2.2 Landasan Teori 6
2.2.1 Pengertian Pemasaran Jasa 6
2.2.2 Bauran Pemasaran Jasa 8
2.2.3 Sifat-Sifat Khusus pemasaran Jasa 11
2.2.4 Kualitas Jasa 12
2.2.5 Pemasaran Rumah Sakit 14
2.2.6 Konsep Strategi 19
2.2.7 Perencanaan Strategi Pemasaran Jasa 20
2.2.8 Analisis Strategi 22
2.2.9 Alternatif Strategi Utama 29
2.2.10 Penyusunan Strategi Pemasaran 31
III.METODE PENELITIAN 36
3.1 Rancangan Penelitian 36
3.2 Jenis dan Metode Pengumpulan Data 36
3.3 Identifikasi Variabel 37
3.4 Definisi operasional Variabel 38

Digital Repository Universitas Jember

3.5 Metode Analisis Data 40
3.6 Kerangka Pemecahaan Masalah 46
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN 48
4.1 Gambaran Umum Perusahaan 48
4.2 Analisis Data dan Pembahasan 57
V. SIMPULAN DAN SARAN 96
5.1 Simpulan 96
5.2 Saran 98
Daftar Pustaka 100
Lampiran 102

Digital Repository Universitas Jember

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Tabel EFAS	41
Tabel 2	Tabel IFAS	42
Tabel 3	Matrik Internal-Eksternal	43
Tabel 4	Matrik SWOT	44
Tabel 5	Jenis Pendidikan Karyawan	67
Tabel 6	Kegiatan Pelayanan medik	72
Tabel 7	Volume kegiatan Per Unit	72
Tabel 8	Fasilitas Rawat Inap	76
Tabel 9	Tarif Layanan Rawat Inap	82
Tabel 10	Penentuan Nilai Bobot IFAS	88
Tabel 11	Penentuan Nilai Bobot EFAS	89
Tabel 12	Matrik Internal-Eksternal	90
Tabel 13	Matrik SWOT	91

Digital Repository Universitas Jember

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Konsep Inti Pemasaran	6
Gambar 2	Komponen Proses Komunikasi Dalam Promosi	9
Gambar 3	Kerangka Pemecahan Masalah	46
Gambar 4	Struktur Organisasi	51
Gambar 5	Sturktur Organisasi Team Promosi	59

Digital Repository Universitas Jember

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Laporan Rugi Laba Rumah Sakit PTPN X Jember

Lampiran 2 Laporan Neraca Rumah Sakit PTPN X Jember

Lampiran 3 Perbandingan Rasio Keuangan Rumah Sakit PTPN X Jember

Lampiran 4 Penentuan Nilai Bobot IFAS

Lampiran 5 Penentuan Nilai Bobot EFAS

Lampiran 6 Daftar Pertanyaan Penentuan Strategi Pemasaran Jasa

Lampiran 7 Distribusi Persentase Produk Domestik Regional Bruto Kab. Jember

Lampiran 8 Domestik Regional Bruto Kab. Jember

Lampiran 9 Inflasi dari Produk Regional Bruto Kab. Jember

Digital Repository Universitas Jember

Perpustakaan Universitas Jember

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era persaingan bebas seperti sekarang ini hanya organisasi yang beroperasi secara efektif dan efisien dibanding para pesaingnya saja yang bisa bertahan. Jika tidak, maka keterpurukan dan keterdesakan yang akan dialaminya. Akhir-akhir ini sektor jasa memiliki kecenderungan kesempatan berkembang yang meningkat karena sektor jasa dalam suatu perekonomian secara mutlak diperlukan untuk kualitas hidup masyarakat, karena itu jasa yang bisa dinikmati masyarakat semakin meningkat jumlah dan jenisnya. Salah satu jenis bisnis jasa yang berkembang cukup pesat adalah jasa personal / sosial yaitu diantaranya jasa perawatan kesehatan.

Kesehatan merupakan salah satu kebutuhan mendasar manusia, karena setiap manusia menginginkan kehidupan yang sehat baik jasmani maupun rohani. Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap kesehatan ini merupakan pemicu berdirinya berbagai macam klinik kesehatan maupun rumah sakit, disamping adanya perubahan zaman yang semakin kompleks.

Rumah sakit merupakan suatu unit pelayanan kesehatan yang tergolong kompleks karena melibatkan banyak tenaga profesional dalam bidang kesehatan yang secara langsung berinteraksi dengan pasien maupun tenaga umum yang mengurusi segala kegiatan penunjang pelayanan kepada pasien maupun tidak secara langsung berinteraksi dengan pasien.

Perubahan paradigma baru tentang rumah sakit yang semula adalah organisasi yang berorientasi pola usaha *sosio-economy* menjadi suatu organisasi yang bertujuan *profit oriented*, maka manajemen rumah sakit harus berbenah diri. Meningkatnya persaingan dan menurunnya jumlah pasien menyebabkan rumah sakit harus berpikir untuk mendapatkan suatu ide pemasaran baru. Rumah sakit dianggap sebagai institusi kesehatan akhir-akhir ini telah menunjukkan perkembangan yang mengarah kepada profesionalisme dalam pelayanan jasa. Perkembangan ini disebabkan oleh berbagai faktor internal maupun eksternal seperti keadaan pengelola rumah sakit untuk menerapkan sistem manajemen yang profesional dan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan rumah

Digital Repository Universitas Jember

sakit yang berkualitas. Dalam prakteknya ada berbagai rumah sakit yang berkembang baik dikelola pemerintah maupun swasta.

Penetapan strategi-strategi pemasaran yang tepat dalam menciptakan keunggulan bersaing dan terobosan-terobosan baru sangat diperlukan guna tercapainya peningkatan efisiensi dan dapat memperbesar pangsa pasar. Menurut pendapat Sofyan Assauri (1997 : 168) bahwa strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan, yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran dari waktu ke waktu pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu bertambah. Perencanaan strategi yang baik akan membawa pengaruh positif pada pihak manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara tepat dan diharapkan dapat menyesuaikan diri dengan baik terhadap lingkungan. Suatu strategi yang jelas dan tegas akan dapat merumuskan prakiraan terhadap perubahan lingkungan secara cepat dan tepat, sehingga perusahaan dapat mengambil tindakan-tindakan perbaikan secara lebih dini yang menyangkut aspek-aspek di dalam perusahaan. Misalnya : tantangan manajemen untuk selalu tanggap terhadap perubahan lingkungan eksternal perusahaan ialah adanya pergeseran selera konsumen, persaingan situasi perekonomian umum, dan peraturan pemerintah.

Pertumbuhan industri jasa tentu akan semakin mempertajam persaingan di bidang jasa, sehingga usaha pemasaran jasa semakin diperlukan. Ini menarik, karena pemasaran produksi jasa bersifat tidak berwujud *(intangible)* memiliki pendekatan pemasaran yang agak berbeda dengan pendekatan pemasaran produksi fisik lainnya. Untuk lebih jelasnya bahwa kegiatan jasa, sebagaimana produksi fisik lainnya, tentu akan sulit bersaing jika tidak didukung oleh usaha-usaha pemasaran. Bertitik tolak dari uraian di atas maka perusahaan perlu menentukan rencana strategi pemasaran jasa yang tepat agar dapat bersaing dengan perusahaan sejenis di pasar.

1.2 Pokok Permasalahan

Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember merupakan salah satu rumah sakit yang beroperasi di wilayah Jember, yang berlokasi di Jl. Bedadung 2 Jember. Disamping rumah sakit lainnya seperti RS DKT Jember, RS PTPN XIXX Kaliwates

Digital Repository Universitas Jember

Jember, serta rumah sakit baru yaitu RS Daerah Balung Jember. Dengan semakin bertambahnya jumlah pesaing, hal ini menyebabkan tingkat persaingan semakin tinggi dan tidak dapat dihindari.

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

1. variabel apa saja yang menjadi *strenght* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), *treath* (ancaman) yang dihadapi oleh Rumah Sakit PT Perkebunan Nusaniara X Jember ?
2. strategi pemasaran jasa apa yang tepat yang dapat digunakan oleh Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember ?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

Untuk memformulasikan strategi pemasaran jasa yang tepat dengan menggunakan analisis SWOT (*Strengt, Weakness, Opportunity, and Treath*) yang dapat digunakan oeh Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember.

1.3.2 Kegunaan penelitian

1. Bagi perusahaan

   Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan masukan/pertimbangan bagi pihak Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember dalam menerapkan kebijakan khususnya untuk strategi pemasaran jasa
2. Bagi peneliti

   Penelitian ini merupakan pengalaman praktis dalam mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh selama duduk di bangku kuliah.
3. Bagi akademik

   Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan salah satu referensi dan tambahan informasi terhadap penelitian sejenis.

Digital Repository Universitas Jember

Perpustakaan UNIVERSITAS JEMBER

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian sebelumnya

Pada skripsi ini penyusun mendapatkan sejumlah masukan dari skripsi sebelumnya yang berjudul "Penentuan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Kapur Gamping UD Gunung Raya Kecamatan Puger Kabupaten Jember". Hasil karya tulis Anita Diah Arini tahun 2004. adapun pokok permasalahan yang diangkat adalah mengidentifikasikan variabel apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluanag dan ancaman bagi Perusahaan Kapur Gamping UD Gunung Raya Kecamatan Puger Kabupaten Jember. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui variabel kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi, serta menentukan strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan. Faktor-faktor strategis perusahaan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. kekuatan : lokasi perusahaan dekat dengan bahan baku, jaringan distribusi kuat, tim manajemen solid, tempat proses produksi luas, dan sarana transportasi memadai
2. kelemahan : penggunaan teknologi lama dalam produksi, tingginya biaya proses produksi, kualitas sumber daya manusia rendah, bahan pendukung proses produksi belum tergantikan, dan modal terbatas
3. peluang : kerjasama dengan pabrik besar, kemungkinan pengolahan untuk suatu produk lain yang berguna yaitu produk campuran makanan ternak, rendahnya kontribusi pada sektor sekunder, dukungan penuh dari PEMDA melalui Disperindag, dan persedian bahan baku yang melimpah.
4. tantangan : banyaknya pesaing potensial, rendahnya pengetahuan masyarakat akan kualitas produk, persaingan harga tidak sehat, mahalnya biaya pembantu proses produksi dan perubahan tingkat UMR.

Berdasarkan formulasi variable-variabel dari faktor strategis, strategi yang dihasilkan adalah strategi stabilitas yaitu dengan peningkatan kerjasama dengan pabrik-pabrik besar, peningkatan kualitas produk, peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan mutu pelayanan kepada konsumen.

Digital Repository Universitas Jember

Penelitian yang sejenis yang dilakukan oleh Dyah Wahyudi Utama Ningsih pada tahun 2003 yang berjudul " Penerapan Strategi Pemasaran Yang Efektif Guna Meningkatkan Volume Penjualan Barang-Barang Kebutuhan Sehari-hari Pada Unit Pertokoan KPRI Universitas Jember di Kotatif Jember" adapun pokok permasalahan yang diangkat adalah variabel kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman yang dihadapi oleh KPRI Universitas Jember. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui variabel kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman yang dihadapi oleh KPRI Universitas Jember serta untuk menentukan strategi pemasarannya. Faktor-faktor srategis perusahaan dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. kekuatan : lokasi yang strategis, kondisi fisik KPRI Universitas Jember yang luas dan mewah, keanekaragaman barang yang dijual, pelayanan yang ramah, jaringan yang luas dengan berbagai pihak.
2. kelemahan : kurangnya promosi, kurangnya profesionalnya karyawan, terbatasnya modal, terbatasnya karyawan.
3. peluang : kelengkapan barang yang dijual, kepercayaan konsumen, meningkatnya laba yang diperoleh.
4. ancaman : kurang familiarnya KPRI Universitas Jember, kalah dalam persaingan bisnis, banyak pesaing yang ada, turunnya kebijaksanan pemerintah

Strategi yang dihasilkan adalah strategi stabilitas yang bentuk strategi ini meliputi peningkatan promosi, meningkatan mutu pelayanan, pemanfaatan peluang yang ada dan pengekfetifan kemampuan menanggapi segala kemungkinan yang bias terjadi disetiap saat, peningkatan kerjasama dengan berbagai pihak terkait.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang terdahulu adalah:

1. Masalah yang diteliti sama yaitu keduanya meneliti tentang penentuan strategi pemasaran pada sebuah perusahaan.
2. Alat analisis yang digunakan yaitu analisis SWOT matrik.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitianyang terdahulu adalah :

Obyek penelitian, penelitian ini obyek penelitan adalah Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember, sedangkan penelitian Dyah Wahyudi Utama Ningsih adalah KPRI Universitas Jember dan penelitian Anita Diah Arini adalah

Digital Repository Universitas Jember

Perusahaan Kapur Gamping UD Gunung Raya Kecamatan Puger Kabupaten Jember.

Berdasarkan hasi penelitian yang dilakukan sebelumnya menjadi dasar pemikiran untuk melakukan penelitian pada Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember yang berlokasi di Jl. Bedadung 2 Jember.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Pemasaran Jasa

Pemasaran memiliki peranan yang sangat penting dalam usaha perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Sebuah perusahaan yang sukses dapat tercemin dari keberhasilannya dalam menempatkan produknya pada masyarakat atau konsumen. Konsumen bukan hanya saja sekedar menerima produk tersebut tetapi juga bersedia untuk memakai produk tersebut. Apabila perusahaan berhasil mewujudkan hal ini maka perusahan akan memetik keuntungan yang besar

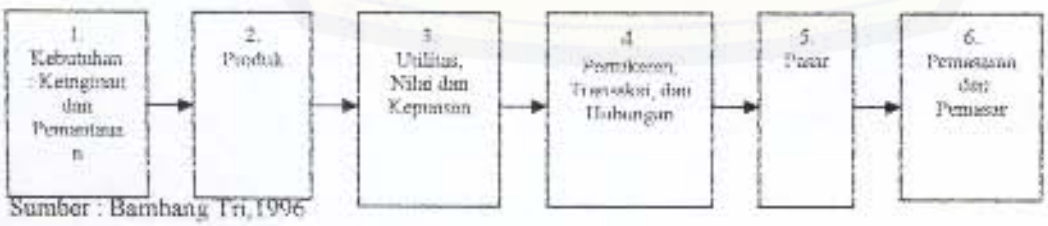
Pemasaran telah didefinisikan dalam banyak cara. Definisi yang paling sesuai dengan tujuan kita adalah definisi pemasaran menurut ***Philip Kottler (1997 :8)***

Pemasaran *yaitu* suatu proses sosial dan material yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain.

Sedangkan menurut Bambang Tri (1996:112) tentang definisi pemasaran, yaitu :

Pemasaran Jasa adalah proses sosial dan manajerial dengan mana sesorang atau kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan diinginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk dan nilai, hal ini dapat dilihat pada gambar 1 :

Gambar 1 : Konsep nti Pemasaran



Sumber : Bambang Tri,1996

Keterangan :

1. kebutuhan dan keinginan manusia atau pasien.

Digital Repository Universitas Jember

a. manusia membutuhkan makanan, minuman, udara, pakaian, serta rumah agar dapat hidup.
b. orang sakit atau pasien : membutuhkan bantuan pelayanan, perawatan dan pengobatan agar sembuh atau tidak sakit.
c. keinginan pasien : mendapat pelayanan yang baik, cepat, dan menyenangkan sehingga sakitnya cepat sembuh.
d. permintaan pasien : biaya tidak mahal.

2. manusia atau RSP : memuaskan bebutuhan dan keinginan permintaan pasien dengan produk, maka produk didefinisikan sebagai sesuatu yang ditawarkan kepada seseorang atau pasien untuk memuaskan suatu kebutuhan atau keinginannya.
3. untuk memiliki produk-produk yang mungkin memuaskan suatu kebutuhan tertentu, maka konsumen atau pasien berpedoman pada utilitas atau nilai kegunaan.
4. pemasaran baru akan timbul bilamana orang atau pasien memutuskan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui pertukaran.

   Pertukaran adalah tindakan untuk memperoleh produk yang dikehendaki dari seseorang dengan menawarkan sesuatu yang lain sebagai balasannya dari seseorang dengan menawarkan sesuatu yang lain sebagai imbalan.
5. pasar adalah tempat dimana terjadi pertukaran
6. di dalam pasar, jika satu pihak lebih aktif dalam mengusahakan terjadinya pertukaran di banding pihak lain kita namakan pemasar, dan pihak kedua sebagai prospek atau calon pembeli.

Philip Kottler (1997 : 702), mendefinisikan jasa sebagai berikut :

Jasa *yaitu* setiap tindakan/keinginan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak ke pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun, produksinya dapat dikaitkan/tidak dikaitkan pada suatu produk fisik.

Jasa memiliki 4 (empat) karakteristik utama yang sangat mempengaruhi rancangan program pemasaran. Adapun karakteristik jasa adalah sebagai berikut *(Kottler 1997 : 84-85)*:

1. Jasa tidak berwujud (*intangibility*)

   Karakteristik tidak berwujud dari jasa yakni jasa tidak seperti produk fisik, jasa tidak dilihat, dirasa, diraba, didengar, dicium sebelum jasa itu dibeli.

Digital Repository Universitas Jember

Untuk mengurangi ketidakpastian, pembeli atau konsumen akan mengenai kualitas jasa dari tempat, orang, peralatan, alat komunikasi, simbul, dan harga yang mereka lihat. Karena itu, tugas penyedia jasa adalah mengelola bukti itu untuk mewujudkan yang tidak berwujud. Bila pemasar produk ditantang untuk menambah ide abstrak, pemasar jasa ditantang untuk menempatkan bukti fisik dan gambaran pada penawaran abstrak mereka.

2. Jasa tidak terpisahkan *(inseparability)*

   Antara jasa yang dihasilkan dan proses konsumsi terjadi secara bersamaan. Tidak seperti barang fisik yang diproduksi, disimpan, dalam persediaan, didistribusikan lewat berbagai penjualan, dan kemudian dikonsumsi. Jika seseorang melakukan jasa, maka penyedianya adalah bagian dari jasa. Karena klien juga hadir saat jasa itu dilakukan. Interaksi penyedia-klien adalah ciri khusus pemasaran jasa. Baik penyedia klien mempengaruhi hasil jasa.

3. Bervariasi *(variability)*

   Jasa sangat bervariasi, tergantung siapa yang menyediakan serta kapan dan dimana saja itu dilakukan. Perusahaan jasa dapat mengambil tiga langkah kearah pengendalian kualitas, yaitu :

   a. Investasi dalam seleksi dan pelatihan kerja
   b. Menstandarisasi proses pelaksanaan jasa diseluruh organisasi
   c. Memantau kepuasan pelanggan lewat sistem saran dan keluhan, survei pelanggan dan belanja perbandingan sehingga pelayanan yang kurang dapat dideteksi dan diperbaiki.

4. Mudah lenyap *(perishability)*

   Keberadaan jasa tidak dapat disimpan dan mudah lenyap/tidak tahan lama. Mudah lenyapnya jasa tidak menjadi masalah bila permintaan tetap karena mudah untuk mengatur dalam proses interaksi juga. Tetapi jika permintaan fluktuatif, perusahaan jasa mengalami masalah yang rumit.

2.2.2 Bauran Pemasaran Jasa

Cakupan kegiatan pemasaran ditentukan oleh konsep pemasaran yang disebut bauran pemasaran *(marketing mix)*. Elemen-elemen bauran pemasaran terdiri dari semua

Digital Repository Universitas Jember

variabel yang bisa dikontrol perusahaan dalam komunikasinya dan dengan akan dipakai untuk memuaskan konsumen sasaran. *Menurut Yazid :19* bauran pemasaran sebagaimana yang sudah kita kenal terdiri dari empat elemen (4P's) , yaitu :

1. Produk (*product*) *yaitu* barang atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pasar sasaran. Produk merupakan alat bauran pemasaran yang paling mendasar. Pengelolaan unsur produk ini tepat untuk dipasarkan perusahaan. Strategi pemasaran yang dibutuhkan adalah untuk mengubah produk yang ada, menambah yang baru dan mengambil tindakan-tindakan lain yang mempengaruhi bermacam-macam produk. Keputusan strategi juga dibutuhkan untuk pengemasan, penentuan cap, dan berbagai segi produk yang lain.
2. Harga (*price*) *yaitu* sejumlah uang yang harus dibayarkan pembeli untuk memperoleh produk. Harga merupakan alat bauran pemasaran yang penting. Penentuan harga dari harus seimbang dengan nilai yang ditawarkan kepada pelanggan. Jika tidak demikian maka pembeli akan berpaling kepada produk pesaing. Kebijaksanan harga ini menyangkut potongan harga, dan berbagai variabel yang ada kaitannya dengan harga.
3. Promosi (*promotion*). Evans dan Berman (1984:266), mendefinisikan promosi pemasaran sebagai sarana komunikasi untuk menginformasikan, membujuk atau meningkatkan konsumen tentang produk, citra, ide, ketertiban masyarakat maupun dampak sosial yang dihasilkan. Promosi pemasaran merupakan salah satu bentuk komunikasi pemasaran yang dilakukan perusahaan kepada masyarakat.

Proses komunikasi dalam promosi pemasaran memiliki beberapa komponen penyampaian pesan dari pengirim kepada penerima. Perusahaan dalam mengambil keputusan pemasaran tidak lepas dari kelima komponen dalam menentukan bauran pemasaran, yaitu *audience*, perilaku yang diinginkan, pesan, sumber dan media, seperti yang terlihat pada gambar berikut :

Gambar 2 : Komponen Proses Komunikasi dalam Promosi

Source *Vehicle*

Sumber : Cravens dkk (1976 : 603-605)

Digital Repository Universitas Jember

Perusahaan mengelola suatu sistem komunikasi pemasaran yang kompleks sehingga dapat berkomunikasi dengan perantara, konsumen dan masyarakat luas, sehingga menunjukkan komunikasi secara timbal balik dengan kelompok lain. Hal tersebut memungkinkan adanya bauran komunikasi pemasaran yang merupakan cara atau alat utama untuk menyampaikan pesan kepada konsumen yang berupa :

a. Iklan, yaitu semua bentuk penyajian non personal, promosi ide-ide, promosi produk yang dilakukan oleh sponsor tertentu yang dibayar.
b. Promosi penjualan, merupakan insentif jangka pendek untuk merangsang pembelian atau penjualan suatu produk.
c. Publisitas, yaitu stimulasi non personal terhadap permintaan suatu barang, jasa atau unit dagang dengan menyebarkan berita komersial yang penting mengenai kebutuhan akan produk tertentu di suatu media yang disebarkan atau suatu sosok kehadiran yang menarik mengenai produk itu di radio, televisi, atau panggung yang tidak dibayar oleh pihak sponsor.
d. Penjualan pribadi, adalah penyajian secara lisan dalam suatu pembicaraan dengan satu atau beberapa pembeli potensial yang bertujuan untuk melakukan penjualan. Keseluruhan bauran promosi tersebut harus diatur sedemikian rupa agar menghasilkan dampak komunikasi yang maksimal.

4. Tempat *(place) yaitu* yang berkaitan dengan semua keputusan yang diambil dalam rangka meyampaikan produk ke tempat pasar sasaran. Sedangkan tanggung jawab pemasaran dalam hal ini adalah :

   a. Memilih dan mengelola saluran perdagangan yang dipakai untuk meyalurkan produk dalam mencapai pasar yang tepat pada waktu yang tepat.
   b. Mengembangkan sistem distribusi untuk pengiriman dan penanganan produk secara fisik melalui saluran-saluran ini.

Dengan sejumlah penyesuaian, keempat elemen ini juga penting didalam pemasaran jasa, akan tetapi didalam pemasaran jasa, ada elemen-elemen penting lain yang bisa dikontrol dan dikoordinasikan untuk keperluan komunikasi dengan dan memuaskan konsumen jasa. Elemen-elemen tersebut adalah :

Digital Repository Universitas Jember

1. Orang (*people*) yaitu semua pelaku yang memainkan sebagian perjanjian jasa dan karenanya mempengaruhi persepsi pembeli. Yang termasuk dalam elemen ini adalah personal perusahaan, konsumen dan konsumen lain dalam lingkup jasa.
2. Proses *yaitu* semua prosedur aktual, mekanisme dan aliran aktivitas dengan mana jasa disampaikan yang merupakan sistem penyajian atau operasi jasa. Obyektivitas utama dari pemasaran adalah mengidentivikasi kebutuhan dan keinggman pasar. Oleh karena itu jasa harus didesain untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Desain jasa mencangkup sejak dari desain proses jasa sampai dengan bagaimana jasa disampaikan. Penyajian jasa aktual akan menentukan tahapan pengalaman konsumen, bahkan aliran operasi jasa dapat dijadikan bukti yang bisa dinilai konsumen. Pada akhirnya proses mencerminkan bagaimana semua elemen bauran pemasaran jasa dikoordinasikan untuk menjamin kualitas dan konsistensi jasa yang dilibatkan ketika desain proses jasa dibuat, karena pemasaran juga sering terlibat dalam bertanggung jawab terhadap pengawasan kualitas jasa.
3. Bukti fisik (*physical evidence*) yaitu lingkungan fisik dimana jasa disampaikan dimana perusahaan dan konsumennya berinteraksi, dan setiap komponen *tangible* memfasilitasi penampilan/komunikasi jasa tersebut. Bukti fisik jasa mencakup semua hal yang tangibel berkenaan dengan suatu jasa seperti brosur, desai, sarana prasarana, fasilitas dan peralatan.

Dengan demikian 4P's yang pada mulanya menjadi bauran pemasaran barang, perlu diperluas menjadi 7P's jika ingin digunakan dalam pemasaran jasa.

2.2.3 Sifat-Sifat Khusus Pemasaran Jasa

Menurut pendapat Buchori Alma (1998:215) ada beberapa sifat khusus pemasaran jasa, yaitu :

1. Menyesuaikan dengan selera konsumen

   Kualitas jasa yang ditawarkan tidak dapat dipisahkan dari mutu yang disediakan jasa, pada usaha jasa yang memakai banyak tenaga orang, harus diberikan perhatian khusus terhadap mutu penampilan orang tersebut. Dalam hal ini jasa yang *high contact* (Kontak tinggi), pengusaha harus memperhatikan hal-hal yang bersifat internal, bukan eksternal yaitu dengan cara memelihara tenaga kerja dan

Digital Repository Universitas Jember

diperkerjakan sebaik mungkin. Apa yang dilakukan oleh pegawai tersebut merupakan produk perusahaan. Oleh sebab itu harus dirancang sebaik mungkin sehingga memuaskan selera konsumen, para pegawai harus menawarkan jasa yang lebih tinggi, dan pelayanan lebih efektif. Inilah yang yang disebut internal marketing yaitu penerapan prinsip-prinsip marketing terhadap para pegawai dalam perusahaan, harus memandang pekerjaan mereka sebagai produk sehingga produk itu harus dirancang sebaik mungkin.

2. Keberhasilan pemasaran jasa dipengaruhi oleh jumlah pendapatan penduduk

   Kenyataannya makin maju sebuah Negara, maka makin banyak permintaan akan jasa. Hal ini sehubungan dengan hierarki kebutuhan manusia yang semula-mula hanya membutuhkan terpenuhinya kebutuhan fisik, serta makanan, minuman, pakaian, kemudian menginjak kepada kebutuhan yang lebih abstrak, yaitu kebutuhan akan jasa.

3. Pada pemasaran jasa tidak ada pelaksanaan fungsi penyimpanan

   Jasa diproduksi bersamaan dengan waktu konsumsi, jadi tidak ada jasa yang dapat disimpan.

4. Mutu jasa dipengaruhi oleh benda berwujud (perlengkapan)

   Jasa sifatnya tidak berwujud, karena itu konsumen akan memperhatikan akan memperhatikan benda berwujud yang memberikan lanyanan, sebagai patokan terhadap kualitas jasa yang ditawarkan. Tugas utama pengusaha jasa adalah mengelola benda berwujud tersebut agar memberikan jasa yang memuaskan, sehingga konsumen diberi bukti yang menyakinkan bahwa jasa yang ditawarkan adalah jasa nomor satu.

2.2.4 Kualitas Jasa

Menurut Kottler dalam Supranto (1997 : 231) mengemukakan lima dimensi dalam menentukan kualitas jasa *yaitu*:

1. Reability

   Yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan janji yang dikeluarkan.

Digital Repository Universitas Jember

2. Responsiveness

   Yaitu respon/kesigapan karyawan dalam membantu pelayanan dan memberikan pelayanan yang cepat dan tanggap.

3. Assurance

   Meliputi kemampuan karyawan atas dasar pengetahuan terhadap produk secara tepat, kualitas, keramah-tamahan, perhatian dan kesopanan dalam memberikan keamanan didalam memanfaatkan jasa yang ditawarkan dan kemampuan dalam menanamkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Dimensi kepastian atau jaminan ini merupakan gabungan dari demensi :

   a. Kompentensi (*competence*), yaitu keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan untuk melakukan pelayanan.
   b. Kesopanan (*courtesy*), yang meliputi keramahan, perhatian, dan sikap para karyawan
   c. Kredebilitas (*credebility*), meliputi hal-hal yang berhubungan dengan kepercayaan kepada perusahaan, seperti reputasi, prestasi dan sebagainya.

4. *Empathy*

   Yaitu perhatian secara individual yang diberikan perusahaan kepada pelanggan seperti kemudahan untuk menghubungi perusahaan, kemampuan karyawan untuk berkomunikasi dengan pelanggan, dan perusahaan untuk memahami keinginan dan kebutuhan pelanggannya. Dimensi *emphaty* ini merupakan penggabungan dari demensi :

   a. Akses (*access*), meliputi kemudahaan untuk memanfatkan jasa yang ditawarkan perusahaan
   b. Komunikasi (*communication*), merupakan kemampuan melakukan untuk menyampaikan informasi kepada pelanggan atau memperoleh masukan dari pelanggan
   c. Pemahaman pada pelanggan (*understanding the customer*), meliputi usaha perusahaan untuk mengetahui dan memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Digital Repository Universitas Jember

5. *Tangibles*

Meliputi penampilan fisik seperti gedung dan ruangan *front office*, tersedianya tempat parkir, kebersihan, dan kenyamanan ruangan, kelengkapan perlengkapan komputer dan penampilan karyawan

2.2.5 Pemasaran Rumah Sakit

Rumah sakit merupakan organisasi yang memberikan pelayanan medik atau kesehatan kepada anggota masyarakat. Dengan demikian rumah sakit merupakan organisasi yang memasarkan jasa sekaligus termasuk organisasi yang seharusnya tidak mencari laba. Di masa lalu organisasi rumah sakit tidak *profit oriented*. Sekarang konsep itu sudah luntur karena muncul banyak rumah sakit swasta dengan investasi yang tidak sedikit yang kemudian benar-benar mencari keuntungan untuk bisa mengembalikan investasi tersebut (Adikoesoemo, 1997 : 28).

Beberapa orang masih menabukan untuk membicarakan masalah pemasaran di bidang perumah-sakitan. Masih ada yang berpendapat bahwa tidaklah etis mencari pasar untuk pelayanan orang sakit. Namun apabila melihat rumah sakit harus memperoleh surplus maka tidak ada cara lain selain untuk mendapatkannya tanpa melalui pemasaran.

Bagaimanapun rumah sakit (yang mempunyai misi kemanusiaanpun) harus menggunakan analisis pemasaran agar posisi organisasinya dapat lebih baik dan bisa dipertahankan eksistensinya di lingkungan yang sangat kompetitif akibat kebijakan pemerintah yang memperbolehkan badan usaha komersial mengusahakan rumah sakit.

Pada awalnya rumah sakit menggunakan upaya pemasaran hanya untuk mencari dana dan meningkatkan komunikasi dengan masyarakat. Perkembangan selanjutnya rumah sakit melakukan analisis pemasaran yang lebih luas untuk mengetahui perilaku masyarakat pengguna jasa, pengembangan pelayanan baru, pentarifan, mengidentifikasi peluang, memperbaiki komunikasi antara staf dan karyawan, antara pengguna jasa dan rumah sakit, serta menyusun strategi pemasaran yang lebih efektif.

Pemasaran di rumah sakit pada hakekatnya adalah usaha yang meliputi beberapa hal berikut (Adikoesoemo, 1997 : 30) :

Digital Repository Universitas Jember

1. Riset konsumen
   a. Untuk mengetahui keinginan calon pasien.
   b. Menentukan kelompok calon pasien yang paling cocok untuk bisa dilayani.
2. pengembangan produk jasa kesehatan
   a. Menghasilkan produk jasa kesehatan yang dibutuhkan kelompok calon pasien yang direncanakan menjadi pengguna jasa
   b. Menekan biaya pelayanan yang disediakan.
3. Komunikasi dengan konsumen
   Menginformasikan agar produk jasa yang disediakan bisa diketahui calon pasien.
4. Distribusi
   Memberikan pelayanan yang tepat, cepat dan memuaskan.

Upaya pemasaran rumah sakit akan dapat memberikan dampak antara lain :

1. Mengerem laju kenaikan biaya oleh karena rumah sakit akan mengefektifkan upaya *cost containment* (biaya pengemasan)
2. Menciptakan suasana kompetitif antara rumah sakit- rumah sakit.
3. Meningkatkan pemanfaatan fasilitas rumah sakit oleh karena *under utilization* adalah dianggap sebagai pemborosan.
4. Mencegah publikasi, pelayanan yang telah diberikan oleh rumah sakit lain tidak diusahakan lagi oleh rumah sakit lainnya untuk mencegah *under utilization*.
5. Meningkatnya profesionalisme.

Pemerintah melalui Depkes RI juga menetapkan kebijakan yang berkaitan dengan upaya pemasaran jasa rumah sakit. Kebijakan tersebut adalah sebagai berikut (Djojodibroto, 1997:136) :

1. Pemasaran rumah sakit dapat dilaksanakan agar utilitas rumah sakit menjadi lebih tinggi sehingga akhirnya dapat meningkatkan rujukan mendidik dan meluaskan cakupan yang selanjutnya memberi kontribusi terhadap peningkatan derajat kesehatan penduduk.
2. Pemasaran rumah sakit hendaknya tidak dilepaskan dari tujuan pembangunan kesehatan yakni antara lain : meningkatkan cakupan dan mutu pelayanan agar derajat

Digital Repository Universitas Jember

kesehatan penduduk menjadi lebih baik. Pemasaran tidak boleh lepas dari dasar-dasar etika kedokteran dan etika rumah sakit serta ketentuan hukum yang berlaku.

3. Promosi yang merupakan bagian dari pemasaran sudah pasti berbeda dengan promosi perusahaan umum yang mempunyai tujuan mengenik keuntungan sebesar-besarnya. Promosi rumah sakit harus penuh kejujuran. Konsumen dalam pelayanan rumah sakit selalu mempunyai pilihan yang sangat sempit dan sangat tergantung kepada rumah sakit dan dokter. Sifat hakiki ini harus dihayati oleh pihak rumah sakit.
4. Ikatan Dokter Indonesisa dan PERSI sangat penting peranannya dalam merumuskan pemasaran dan promosi yang schat dalam bidang rumah sakit.
5. Pemasaran dan promosi rumah sakit jangan sampai menimbulkan keadaan *supply created demand* yang merugikan masyarakat.
6. Dalam memasarkan jasanya rumah sakit bisa sendiri-sendiri atau juga bisa kolektif tergantung jenis jasa apa yang akan dipasarkan.

Rumah sakit sebagai suatu industri jasa mempunyai fungsi sosial dan fungsi ekonomi. Kebijaksanaan yang menyangkut efisiensi sangatlah bermanfaat untuk menjaga tetap berlangsungnya hidup rumah sakit. Tanpa usaha efisiensi, rumah sakit jelas akan cepat bangkrut. Usaha untuk mencapai hasil yang efisien hanya dapat terlaksana bila rumah sakit dikelola dengan manajemen yang profesional. Sistem rumah sakit mempunyai masukan, proses, dan luaran. Luaran yang dihasilkan tidak hanya tergantung pada masukan dan proses tetapi juga tergantung pada intervensi yang disebut manajemen. Jika manajemen tidak baik maka bisa dipastikan luarannyapun akan tidak baik.

Manajemen rumah sakit dimana tenaga kerjanya banyak yang profesional tentu menuntut gaya manajemen yang memberikan keleluasaan berpikir dan bertindak, sedangkan untuk tenaga semi profesional yang lebih memerlukan keterampilan diperlukan gaya manajemen yang hierarki. Mengingat rumah sakit adalah merupakan institusi yang bersifat kompleks dan sifat organisasinya majemuk maka perlu pola manajemen yang jelas dan modern untuk setiap unit kerja atau bidang kerja.

Ketetapan misi rumah sakit sangat penting karena merupakan acuan tujuan kerja rumah sakit. Yayasan pemilik rumah sakit mempunyai tujuan saat mendirikan rumah

Digital Repository Universitas Jember

sakit, biasanya tujuannya *non for-profit*, sedangkan pemilik modal yang mendirikan rumah sakit biasanya mempunyai tujuan *for-profit*, menurut Sistem Kesehatan Nasional (Djojodibroto, 1997:2):

a. Rumah sakit memberikan pelayanan rujukan medik spesialistik dan sub-spesialistik.
b. Fungsi utamanya adalah menyediakan dan menyelenggarakan upaya kesehatan yang bersifat penyembuhan dan pemulihan pasien

Menurut keputusan Menkes RI No. 983/SK/MENKES/XI/92, rumah sakit umum mempunyai misi memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu dan terjangkau oleh masyarakat dalam rangka meningkatkan derajat kesehatan masyarakat. Misi khusus rumah sakit umum adalah aspirasi yang ditetapkan dan ingin dicapai oleh pemilik rumah sakit. Rumah sakit khusus memberikan pelayanan sesuai dengan kekhususannya, rumah sakit perusahaan mempunyai keistimewaan sesuai dengan keperluan perusahaan yang mengusahakannya (Djojodibroto, 1997:2).

Pengguna jasa rumah sakit adalah anggota masyarakat, sehingga pasar dari rumah sakit adalah anggota masyarakat yang dilayaninya. Oleh karena itu karakteristik dan kondisi masyarakat sekelilingnya yang merupakan pasar rumah sakit itu akan menentukan dan mempengaruhi kegiatan pemasaran rumah sakit. Karakteristik masyarakat akan terlihat dari keadaan demografis, kebudayaan, keadaan sosial ekonomi, dan kepribadian anggota masyarakat tersebut. Perilaku konsumen rumah sakit dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengambilan keputusan dan kegiatan individu secara fisik yang dilibatkan dalam mengevaluasi, memperoleh, menggunakan ataupun mendapat barang dan jasa (David dan Bitta, 1985).

Kehadiran rumah sakit saat ini mempunyai daya saing yang cukup tinggi, karena selektifnya permintaan masyarakat yang menuntut agar pelayanan yang diberikan rumah sakit dapat memuaskan konsumen. Pasien sebagai pembeli jasa rumah sakit dewasa ini sudah semakin kritis, karena kekuatan membeli yang mereka miliki semakin tinggi, sehingga apabila rumah sakit tetap ingin memiliki daya saing yang tinggi, maka dituntut untuk memberikan pelayanan yang lebih dibanding rumah sakit lain (Soesanto, 1998:72).Dalam mengoptimalkan penggunaan ruangan dan peralatan rumah sakit, peran dari pemasaran rumah sakit sangat menentukan. Dengan kata lain, bila utilisasi peralatan

Digital Repository Universitas Jember

rumah sakit itu rendah (biasanya tercermin dalam *bed occupancy rate* yang rendah), maka kegiatan pemasaran rumah sakit itu tidak efektif.

Kegiatan pemasaran rumah sakit harus dilakukan secara efektif, mencakup penentuan jenis jasa yang diberikan, yaitu kesiapan memberikan jenis-jenis jasa pelayanan medik yang dibutuhkan masyarakat. Disamping itu kegiatan pemasaran rumah sakit perlu menetapkan pula tingkat tarif yang berlaku serta diferensiasinya, sehingga dapat menjangkau seluruh kegiatan masyarakat.

Kegiatan pemasaran harus juga memperhatikan citra pelayanan misalnya dalam bentuk cara komunikasi atau penyampaian jasa oleh tenaga medik dan paramedik serta non medik, kepada para pasien dan keluarganya. Hal ini penting mengingat hubungan atau komunikasi sangat sensitif dan dapat menimbulkan benturan benturan dalam pelayanan sehingga mengganggu citra rumah sakit. Ketidakpuasan konsumen sebagai pengguna jasa rumah sakit dikarenakan pelayanan rumah sakit yang kurang baik. Dalam rangka menyesuaikan keinginan dan kebutuhan untuk mencapai kepuasan konsumen, tindakan yang harus dilakukan oleh rumah sakit adalah melayani konsumen dengan ramah tamah, sopan, dan hormat sehingga menimbulkan kesan menyenangkan (Adikoesoemo, 1997).

Peranan rumah sakit secara keseluruhan diukur dari keberhasilan dalam memberikan pelayanan medik secara baik dan memuaskan, sehingga mempercepat penyembuhan orang sakit. Masyarakat menilai rumah sakit terutama karena kemampuan pelayanan yang berbeda. Misalnya dilihat dari teknik medis yang diberikan maupun dari pelayanan yang menyenangkan bagi pasien sehingga dapat mempercepat penyembuhannya. Kedua kemampuan pelayanan tersebut memberikan citra atau image anggota masyarakat terhadap rumah sakit tertentu (Assauri, 1991:18).

Organisasi rumah sakit mempunyai sejumlah sifat-sifat yang secara serentak tidak dipunyai organisasi lain pada umumnya, yaitu(Djojodibroto, 1997:2) :

a. Sebagian besar tenaga rumah sakit adalah tenaga profesional.

b. Wewenang kepala rumah sakit berbeda dengan pimpinan perusahaan.

Digital Repository Universitas Jember

c. Tugas-tugas kelompok profesional lebih banyak dibandingkan tugas kelompok manajerial.

d. Beban kerjanya tidak bisa diatur.

e. Jumlah pekerjaan dan sifat pekerjaan di unit kerja beragam.

f. Hampir semua pekerjaannya bersifat *urgent*.

g. Pelayanan rumah sakit sifatnya sangat individualistik. Setiap pasien harus dipandang sebagai individu yang utuh, aspek fisik, aspek mental, aspek sosiokultural, dan aspek spiritual harus mendapat perhatian penuh.

h. Tugas memberikan pelayanan bersifat pribadi, pelayanan ini harus cepat dan tepat, kesalahan tidak bisa ditolerir.

i. Pelayanan berjalan terus menerus 24 jam dalam sehari.

2.2.6 Konsep Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya konsep mengenai strategi terus berkembang. Sebelum memasuki konsep strategi itu sendiri, perlu untuk mengetahui terlebih dahulu pegertian dari strategi itu sendiri. Menurut Sofyan Assauri (1997:168)

> Strategi Pemasaran Jasa adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan, yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran dari waktu ke waktu pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya terutama tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu bertambah.

Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Distinctive competence* yaitu tindakan yang dilakukan perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibanding perusahaan pesaingnya. Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki "*distinctive Competence*" yang menjelaskan

Digital Repository Universitas Jember

kemampuan spesifik suatu organisasi. Menurut Day dan Wesley dalam (Rangkuti, Freddy, 2001:6), identivikasi *distinctive competence* dalam suatu organisasi meliputi :

a. Keahlian tenaga kerja, yaitu keahlian sumber daya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibanding pesaing, misalnya menghasilkan produk yang kualitasnya baik.
b. Kemampuan sumber daya, yaitu semua potensi sumber daya yang merupakan keunggulan yang dimiliki perusahaan seperti peralatan dan proses produk yang canggih, penciptaan *brand image* yang positif. Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan ini memiliki keunggulan dibandingkan dengan pesaingnya yang dapat diciptakan untuk memperoleh keuntungan dari pasar dan memenangkan persaingan.

2. *Competitive Advantage*, yaitu kekuatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul disbandingkan dengan pesainggya. Keungngulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang ditawarkan oleh pesaingnya dengan nilai atau kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena perusahaan dapat memanfatkan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku dan sebagainya. Perusahaan juga dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap keungulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang baik, dan *brand image* yang unggul. Selain itu strategi fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keungulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan. Disini perusahan akan melakukan riset secara kontinyu untuk menghasilkan sesuatu yang berbeda, lebih unik, lebih diingat konsumen, lebih canggih atau gabungan dari semuanya yang lain dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya, tentunya lebih unggul atau lebih mendapat respon atau diterima konsumen.

Digital Repository Universitas Jember

2.2.7 Perencanaan Strategi Pemasaran Jasa

Pimpinan suatu perusahaan, setiap hari harus berusaha mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan eksternal (peluang dan ancaman) suatu pasar. Kegiatannya meliputi pengamatan secara hati-hati persaingan, peraturan, siklus bisnis, keingginan dan harapan konsumen, serta faktor-faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman.

Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yanga ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi itu disebut perencanaan strategis. Perencanaan startegis mempunyai tujuan utama adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi internal dan eksternal sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahaan lingkungan eksternal. (Rangkuti, Freddy, 2003:3).

Proses perencanaan strategi mencangkup :

1. Menetapkan misi perusahaan

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

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 jang 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-kekuatan, kelemahan-kelemahan, kesempatan-kesempatan dan ancaman dari lingkunannya.

4. Merancang strategi perusahaan

   Rencana strategi perusahaan menetapkan jenis-jenis bisnis yang dijalankan oleh perusahaan serta tujuan masing-masing SBU. Didalam SBU perencanan yag lebih

Digital Repository Universitas Jember

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 berkerjasama untuk mencapai sasaran strategis, yang mana salah satu langkah perencanaan strategis adalah menencanakan strategi fungsional dibidang pemasaran.

2.2.8 Analisis Strategi

Winardi (1989:17) mengemukakan tiga macam strategi yaitu : Strategi Tingkat Korporat, Strategi Di Tingkat Unit Bisnis dan Strategi Fungsional. Ketiga macam strategi tersebut dijelaskan sebagai berikut :

a. Strategi Tingkat Korporat

Strategi korporat menurut Andew dalam Rangkuti, Freddy, (2001:10) adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, dimana perusahaan akan bersaing dengan mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*. Dalam penyusunan strategi tingkat korporat, sebuah perusahaan terlebih dahulu harus mengetahui keunggulan bersaing yang dimiliki untuk kemudian menempatkannya pada masing-masing unit bisnis. Pada penyusunan strategi korporat kita perlu mengetahui terlebih dahulu keunggulan bersaing yang dimiliki yang akan diciptakan. Penciptaan keunggulan bersaing tersebut mengacu pada pemain baru yang masuk dimasa ini, kekuatan pemasok, daya beli konsumen, serta produk subtitusi sejenis lainnya yang dapat dianggap sebagai produk yang dianalisis.

Dalam strategi di tingkat korporat ini, dibagi menjadi 2 format atau pilihan strategi yang dapat digunakan untuk melakukan formulasi strategi yaitu :

1. ***General Strategy Alternative***

   Berbagai alternatif strategi umum yang bisa digunakan perusahaan diantaranya adalah (Muhammad, Suwarsono, 2000:186-190) :

   1. **Strategi Kosentarsi (*Concentration Strategi*)**

      Strategi Kosentarsi menurut Muhamad, Suwarsono (2000:186) merupakan salah satu strategi yang berusaha mengarahkan atau memfokuskan sumber daya dan dana yang dimiliki untuk digunakan mengembangkan satu jenis produk tertentu yang menggunakan satu jenis teknologi pokok tertentu dalam satu pasar tertentu

Digital Repository Universitas Jember

2. Strategi pertumbuhan *(growth strategy)*

Strategi pertumbuhan adalah strategi bersaing yang berusaha mengembangkan (membesarkan) perusahaan sesuai dengan ukuran besaran yang disepakati untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Strategi pertumbuhan didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya sehingga dapat meningkatkan profit. Secara ringkas, jenis strategi pertumbuhan dapat dibedakan sebagai berikut :

a. Konsentrasi melalui integrasi vertikal *(vertical integration)*

Strategi ini terjadi jika perusahaan melakukan perluasan usaha yang sebelumnya menjadi bidang garap pemasok atau konsumen dari perusahaaan tersebut. Strategi ini bertujuan untuk memperoleh control yang lebih besar atas suatu *line of business* serta meningkatkan profit melalui efisiensi dan upaya penjualan yang lebih baik. Ada dua jenis integrasi vertical yaitu :

1. Integrasi ke belakang atau hulu (*backward intergration*)

Yaitu perusahaan mengambil alih fungsi atau mendapatkan kepemilikan supplier. Strategi integrasi ke belakang bertujuan untuk membantu kelancaran atau kemantapan sumber-sumber bahan mentah atau supplies serta menjamin biaya bahan dan supplier yang rendah sehingga perusahaan memiliki keuntungan strategi dibandingkan para pesaingnya.

Strategi ini digunakan ketika :

a. Jumlah pemasok sedikit sedangkan pesaing banyak.
b. Perusahaan menginginkan pasokan bahan baku yang cepat sedangkan pemasok yang ada tidak mampu mnyediakan dan biaya sangat mahal.

2. Integrasi kedepan atau hilir (*forward integration*)

Yaitu perusahaan mengambil alih fungsi atau mendapatkan kepemilikan penyalur atau penjualan eceran. Strategi kedepan bertujuan sebagai jalan keluar untuk menjamin kelancaran penjualan poduk yang dihasilkan

Digital Repository Universitas Jember

perusahaan sehingga mengurangi tekanan dari pelanggannya. Strategi ini digunakan ketika :

a. Jalur distribusi yang ada sangat mahal
b. Bisnis distribusi atau eceran mempunyai margin keuntungan yang tinggi.

b. Integrasi horisontal (*horisontal integration*)

Strategi horisontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel dua) tujuannya adala untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara pemanfaatan keuntungan *economics of scale* baik di produksi maupun pemasaran. Sementara jika peusahaan ini berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel lima). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit.

c. Diversifikasi (*difersification*)

strategi ini menghasilkan pertumbuhan melalui akusisi perusahaan saingan yang memiliki *line of business* yang berbeda. Ada dua jenis diversifikasi yaitu:

1. Diversifikasi konsentrik (*concentric diversification*)

Menambah produk-produk baru yang salin berhubungan untuk pasar yang sama. Diversifikasi Konsentrik menurut Kotler, Philip (1995,90) yaitu perusahaan dapat mencari produk baru yang memiliki sinergi teknologi dan pemasaran dengan produk yang ada meskipun produk tersebut diperuntukkan untuk kelompok pelanggan baru. Strategi ini digunakan ketika :

a. Bersaing disuatu industri yang tidak tumbuh atau pertumbuhan lambat.
b. Produk yang ada telah mengalami tahap penurunan.
c. Produk yang baru memiliki tingkat penjualan musiman sehingga dapat menutup kerugian pada saat produk yang ada memasuki musim penurunan. (Sri wahyudi, Agustinus, 1996:92). Ada beberapa cara

Digital Repository Universitas Jember

yang dapat digunakan dalam strategi ini, selain mendirikan perusahaan baru, yaitu :

1. *Merger and joint ventures*

   Mergers suatu perusahaan bergabung dengan perusahaan lain untuk membentuk perusahaan baru.

2. *Acquisition*

   Sebuah perusahaan membeli asset perusahaan lain dan menggabungan dengan operasinya.

2. Diversivikasi konglomerat (*conglomerate diversification*)

   menambah produk-produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda. Startegi ini digunakan ketika :

   a. Industri mengalami penurunan dalam penjualan tahunan dan keuntungan.
   b. Pasar untuk produk yang ada sudah jenuh.
   c. Perusahaan mempunyai peluang untuk membeli bisnis yang tidak berkaitan.
   d. Mempunyai modal dan kemampuan manajemen yang dibutuhkan dalam bersaing di industri yang baru.

3. ***Retrenchment or Divensive Strategis***

Strategi ini dilakukan apabila perusahaan tercantum dan tidak lagi dapat bersaing lebih efektif atau menghemat biaya dengan cara mengurangi sebagian dari aset perusahaan untuk menanggulagi turunnya penjualan dan keuntungan. Ada 3 jenis strategi yaitu :

a. Strategi *turn around*

   merupakan usaha untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahan. Strategi ini digunakan apabila kinerja perusahaan kurang baik namun belum mencapai usaha yang kritis. Strategi ini biasanya meliputi penghapusan produk yang tidak menguntungkan, pengurangan angkatan kerja.

b. Strategi *divestment*

   strategi ini digunakan pada saat bisnis tertentu tidak sesuai lagi atau secara konsisiten gagal untuk mencapai tujuan perusahaan dan juga dapat digunakan

Digital Repository Universitas Jember

untuk memperbaiki posisi keuangan perusahan yang dijual atau dipisahkan. Ada beberapa alasan yang dapat mendorong manajemen perusahan melakukan divestasi yaitu : untuk mengurangi hutang usaha, mengurangi resiko bisnis utamanya resiko kegagalan, lemahnya kapasitas manajerial dalam unit usaha, regulasi pemerintah dan kehendak untuk memperbaiki posisi aliran kas perusahaan (Muhamad,Suwarsoso, 2000:16)

c. *Liquidation strategy*

menjual seluruh aset perusahaan kepada pihak lain atau dengan kata lain menutup sebuah perusahan. Strategi ini digunakan ketika pemegang saham dapat meninimalkan kerugian dengan menjual harta perusahaan dan jika liquidasi merupakan satu-satunya alternatif.

4. **Strategi Kombinasi (Combination Strategy)**

Strategi ini biasanya digunakan oleh perusahaan besar yang memiliki berbagai macam bisnis. Startegi ini digunakan ketika perusahaan mempunyai sumberdaya dan kemampuan yang cukup untuk melakukan beberapa strategi, terdapat peluang-peluang yang menarik untuk investasi

2. ***Bussines Portofolio Models***

Perumusan strategi yang konsisten dalam perusahaan besar dan memiliki banyak bisnis tentu sukar. Oleh karena itu diperlukan model bisnis portofolio yaitu :

1. BCG'S Growth Share Matrix

Cara pendekatan BCG memusatkan perhatian pada 3 macam aspek unit perusahaan tertentu yaitu : penjualan, pertumbuhan pasar dan apakah produk yang dihasilkan perusahaan tersebut mampu menyerap atau menghasilkan uang dalam operasi-operasinya. Pendekatan ini mengungkapkan bahwa perusahaan harus memiliki portofolio bisnis yang seimbang, yang menghasilkan dana lebih besar daripada yang digunakan. Pendekatan ini memiliki keuntungan dan kerugian, keuntungan adalah sebagai berikut :

a. Merangsang minat terhadap masalah-masalah manajemen strategi.
b. Mendorong manajemen perusahaan untuk memandang formulasi strategi dalam bentuk hubungan kerjasama antara bisnis-bisnis yang ada dan memandang secara jangka panjang.

Digital Repository Universitas Jember

c. Mengakui bahwa bisnis pada tingkatan yang berbeda memiliki permintaan kas dan memberikan sumbangan yang berbeda pula terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

d. Merupakan salah satu pendekatan sederhana yang menyediakan daya tarik visual secara keseluruhan dari bisnis portofolio atau perusahaan.

Kekurangan dari cara pendekatan BCG'S growth Share Matrix adalah :

a. Adanya ketidakjelasan mengenai pangsa pasar yang relevan terhadap pasar ini.

b. Ide dasarnya adalah kaitan yang erat antara pangsa pasar ROI, padahal penelitian terakhir hanya menemukan sedikit hubungan antara dua faktor tersebut

c. Adanya banyak faktor kritis lain yang berpengaruh terhadap faktor strategi.

d. Tidakmenyediakan bantuan langsung pada perbandingan bisnis-bisnis berbeda dalam bentuk kesempatan investasi.

e. Hanya menawarkan rekomendasi strategi secara umum tanpa spesifikasi bagaimana strategi tersebut diterapkan.

2. GE'S Multifaktor Portofolio Matrix

Pendekatan ini memiliki dua demensi didalam matrix yaitu daya tarik industri dan kekuatan bisnis. Pendekatan ini memiliki beberapa keuntungan, antara lain :

a. Menyediakan mekanisme untuk memasukkan lebih banyak variabel-variabel relevan dalam proses formulasi strategi.

b. Dimensi daya tarik dan kekuatan bisnis merupakan kriteria yang amat baik untuk menentukan tingkat keberhasilan bisnis.

c. Memaksa manajemen untuk lebih spesifik dalam menilai pengaruh variabel-variabel tertentu terhadap keberhasilan bisnis keseluruhan.

Keterbatasan dari pendekatan ini adalah :

a. Tidak memecahkan masalah tentang penentuan pasar yang tepat.

b. Hanya menawarkan rekomendasi strategi secara umum.

c. Pengukurannya secara subyektif dan sangat meragukan terutama pada saat mempertimbangkan bisnis yang berbeda.

Digital Repository Universitas Jember

Kesimpulannya adalah strategi tingkat korporat ini merupakan landasan dan acuan untuk penyusunan strategi di tingkat yang lebih rendah (Strategi Di Tingkat Unit Bisnis dan Strategi Fungsional) dengan demikian ketiga tingkat startegi (Strategi Tingkat Korporat, Strategi Di Tingkat Unit Bisnis dan Strategi Fungsional) merupakan satu kesatuan yang saling mendukung dan terkait untuk menciptakan strategi terbaik bagi perusahaan.

b. Strategi Di Tingkat unit Bisnis (*Strategic Business Units*)

Perusahaan yang menghasilkan berbagai jenis produk, akan bersaing diberbagai tingkatan bisnis atau pasar. Dengan demikian strategi bisnisnya dapat ditekankan pada *Strategic Business Units* (SBU). SBU dapat meliputi satu atau lebih devisi, lini produk, atau satu jenis produk atau satu merek saja. Persaingan perusahaan merupakan perlombaan untuk melahirkan kompetensi ini. Kompetensi merupakan suatu kumpulan dari keterampilan dan teknologi untuk mendapatkan pengaruh atau posisi pasar. Untuk memiliki kompetensi ini, perusahaan harus memiliki tiga kriteria yaitu (Rangkuti, Freddy,2001:13) :

1. Nilai bagi pelanggan yaitu keterampilan yang memungkinkan suatu perusahaan menyampaikan manfaat yang fudamental kepada pelanggan.
2. Diferensiasi bersaing yaitu kemampuan yang unik dari segi daya saing.
3. Dapat diperluas, kompetensi ini merupakan pintu gerbang menuju pasar dimasa yang akan datang, kompetensi ini harus memenuhi kriteria manfaat bagi para pelanggan sesuai keinginan konsumen masa depan.

c. Strategi Fungsional

Strategi fungsional lebih bersifat operasional karena langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada dibawah tanggung jawabnya seperti fungsi manajemen keuangan, manajemen pemasaran dan fungsi manajemen sumber daya manusia. (Rangkuti, Freddy,2001:13)

Bidang fungsional di berbagai perusahaan sangat bervariasi, akan tetapi bidang utama dari bidang fungsional ini meliputi penelitian dan pengembangan, operasi, keuangan, pemasaran, dan sumber daya manusia. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut :

Digital Repository Universitas Jember

1. Startegi bidang penelitian dan pengembangan (*recearch and development*)

   Fungsi ini berperan dalam menghasilkan produk baru dengan cara menemukan ide-ide produk baru dan mengembangkannya sampai produk tersebut sampai ke pasar.

2. Strategi bidang operasi (*operation strategy*)

   Strategi ini berperan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kapasitas pabrik yang diinginkan, lay-out pabrik, proses industri, gambaran serta pengelolaan persedian, strategi ini memiliki tha aspek penting yaitu biaya pengendalian dan peningkatan efisiensi pabrik.

3. Strategi bidang keuangan (*financial strategy*)

   Strategi ini bertanggung jawab pada peramalan dan perencanaan keuangan, evaluasi serta pengendalian sumber-sumber keuangan.

4. Strategi bidang pemasaran (*marketing strategy*)

   Strategi ini menitikbertakan pada segmentasi pasar, menentukan target dan positioning serta memutuskan pada perencanaan dan pengembangan bauran pemasaran.

5. Strategi bidang sumber daya manusia (*human resources strategy*)

   Strategi ini berdasarkan pada hasil analisis eksternal dan analisis internal. Fungsi sumber daya manusia sangat berhubungan dengan proses rekruitmen, penyeleksian, penilaian, motivasi serta mempertahankan jumlah dan tipe pekerja untuk menjalankan usaha secara efektif.

2.2.9 Alternatif Strategi Utama

Alternatif strategi utama beberapa strategi yang ditawarkan, bersangkutan dengan strategi tingkat perusahaan atau bisnis. Ada empat strategi utama, yaitu strategi stabilitas, strategi ekspansi, strategi penciutan, dan strategi kombinasi. Semua strategi tersebut merupakan pilihan untuk kecepatan atau upaya dalam batasan bisnis masa kini atau mengubah misi.

Adapun uraian dan penjelasan keempat strategi tersebut adalah (Glueck dan Jauuch,1998.216) .

1. Strategi stabilitas ialah strategi yang dilakukan perusahaan bila :

Digital Repository Universitas Jember

a. Perusahaan tetap melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa, sektor pasar dan sektor fungsi yang serupa, sebagai yang diterapkan dalam batasan bisnisnya.
b. Keputusan strategi utama difokuskan pada penambahan perbaikan pelaksanaan fungsinya.

Mengapa perusahaan menggunakan strategi Stabilitas ?

1. Perusahaan berjalan dengan baik atau menganggap dirinya baik, manajemen tidak selalu memahami kombinasi keputusan yang menyebabkan berhasil oleh karena itu perusahaan meneruskan cara yang ada.
2. Strategi stabilitas paling kecil resikonya, semakin besar perusahaan maka semakin besar pula daya tahan menanggung resiko.
3. Manajer lebih menyukai tindakan daripada pemikiran, karena para eksekutif tidak mau mempertimbangkan alternatif lainnya.
4. Lebih mudah dan menyenangkan bagi yang berkepentingan untuk melakukan strategi stabilitas, karena tidak mengganggu kebiasan rutin.
5. Lingkungan dianggap relatif stabil dengan sedikit ancaman yang akan menimbulkan persoalan, sedikit peluang yang menjadi manfaat perusahaan.
6. Terlalu banyak ekspansi dapat menimbulkan ketidakefisienan.

2. Strategi ekspansi adalah strategi yang dilakukan perusahaan bila :
   a. Perusahaan melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa tambahan atau menambah pasar atau fungsi pasar batasan bisnisnya.
   b. Perusahaan menfokuskan keputusan strateginya pada peningkatan ukurannya dalam lain kegiatan dalam batasan bisnisnya yang sekarang.
   c. Alasannya yang diberikan perusahaan untuk menerima strategi ekspansi adalah sebagai berikut :
      1. Dalam industri yang labil, strategi stabilitas dapat berarti keberhasilan jangka pendek.
      2. Beberapa orang percaya bahwa masyarakat dapat memperoleh manfaat dengan adanya ekspansi.
      3. Motifikasi manajemen bahwa seseorang akan termotifikasi untuk dikenang karena telah melakukan perubahan.
      4. Mempercayai kurva pengalaman.

Digital Repository Universitas Jember

5. Percaya bahwa pertumbuhan akan menghasilkan kekuatan monopoli.

3. Strategi penciutan dilakukan oleh perusahaan apabila :
   a. Perusahaan merasa perlu mengurangi lini produk atau jasa, pasar, dan fungsi mereka.
   b. Perusahaan memusatkan keputusan strategi peningkatan fungsional melalui pengurangan kegiatan dalam unit-unit yang mempunyai arus kas yang negatif.

   Strategi ini merupakan strategi yang paling berat untuk dilaksanakan, karena bertentangan dengan watak sebagian besar perencanaan strategi dan menguatkan adanya kegagalan. Beberapa alasan dalam penggunaan strategi penciutan adalah :
   a. Perusahaan tidak berjalan dengan baik atau mengagap dirinya berjalan dengan buruk.
   b. Perusahaan tidak dapat mencapai tujuanya dengan mengikuti salah satu dari strategi besar mereka.
   c. Lingkungan yang dipandang sedemikian menghambat sebagai kekuatan interen tidak mau menghadapi.
   d. Peluang yang lebih dalam lingkungan dianggap terdapat ditempat lain dimana kekuatan perusahaan dapat digunakan.
4. Strategi kombinasi adalah strategi yang diterapkan oleh perusahaan apabila :
   a. Keputusan strategi terfokuskan pada berbagai strategi besar sadar, pada waktu yang sama dalam berbagai strategi bisnis perusahaan.
   b. Perusahaan berencana menggunakan beberapa strategi besar yang bebeda pada masa mendatang.

2.2.10 Penyusunan Strategi Pemasaran

Penyusunan strategi pemasaran didasarkan pada analisis yang menyeluruh terhadap faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Unsur-unsur utama pemasaran yang merupakan strategi dalam bersaing dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu :

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

Digital Repository Universitas Jember

2. Targeting adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki.
3. Positioning adalah penempatan posisi pasar. Tujuan dari positioning ini adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan keungulan bersaing produk yang ada dipasar kedalam benak konsumen.

Penyusunan strategi pemasaran perusahaan harus melihat dan menganalisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan. Kedua faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Lingkungan internal perusahaan

   Analisis lingkungan internal ini diperlukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan bersaing. Disebut kekuatan jika variabel internal yang dievaluasi mampu mengerakkan sesuatu lebih baik dan lebih murah dibandingkan dengan pesaingnya. Disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik dan atau lebih murah dari pesaingnya (Suwarsono,1993:85). Faktor-faktor strategis internal yang dapat dianalisis antara lain adalah :

   a. Aspek pemasaran, variabel-variabel yang dianalisa antara lain : intensitas promosi, tingkat pelayanan, penyediaan fasilitas, tingkat harga dan kualitas produk dan harga.
   b. Aspek sumber daya manusia, variabel –variabel yang dianalisa antara lain: tingkat pendidikan karyawan, produktivitas karyawan, loyalitas karyawan,dan lain-lainnya.
   c. Aspek operasional, variabel-variabel yang dianalisa antara lain : tingkat pemanfaatan kapasitas, kondisi alat-alat produksi, dan sebagainya.
   d. Aspek financial, variabel-variabel yang dianalisa antara lain : analisis neraca dan rugi laba.

Identifikasi terhadap lingkuangan internal perusahaan ini akan dihasilkan variabel yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan yang akhirnya akan menentukan strategi apa yang tepat untuk menghadapi tantangan diluar perusahaan.

Digital Repository Universitas Jember

2. Lingkungan eksternal perusahaan

faktor lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang meliputi operasi perusahaan dari munculnya peluang bisnis yang perlu segera mendapat perhatian eksekutif dan saat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi. Analisis lingkungan eksternal ini berguna untuk mengidentivikasi sejumlah variabel yang berada diluar kendali perusahaan

analisis lingkungan eksternal perusahaan terdiri dua komponen pokok yaitu, (Suwarsono,1993:23) :

a. Analisis lingkungan makro

Lingkungan makro terdiri dari lingkungan ekonomi, teknologi, politik, termasuk pemerintah, hukum, social, budaya, kependudukan. Keseluruhan jenis lingkungan ini mempengarui langsung terhadap prospek perusahaan maupun pengaruh tidak langsung melalui lingkungan industri.

b. Analisis lingkungan mikro

Analisis lingkungan mikro atau disebut juga lingkungan industri mencoba mencari gambaran tentang peluang dan ancaman bisnis yang diakibatkan oleh strategi dan perilaku bisnis sekelompok perusahaan yang bersaing satu sama lain dalam satu wilayah daerah pemasaran. Mereka adalah perusahaan-perusahaan yang menghasilkan produk-produk yang sama atau mendekati sama. Analisis lingkungan yang hendak dijalankan atau saat yang sama membentuk mengantisipasi strategi bisnis yang dihancurkan oleh pesaing. Peluang pemasaran merupakan sebuah arena yang menarik untuk tindakan pemasaran perusahaan, dimana perusahaan akan dapat meraih keuntungan persaingan. Ancaman merupakan salah satu halangan memasuki pasar yang diakibatkan oleh sekelompok perusahaan yang bersaing satu sama lain untuk menghadapi ancaman, perusahaan harus mempersiapkan suatu rencana pengkalan yang menjelaskan tindakan apa saja yang kan dilaksanakan perusahaan sebelum atau saat ancaman itu terjadi.

Setelah menganalisis tentang lingkungan perusahaan baik itu lingkungan eksternal maupun internal perusahaan, kemudian untuk menyusun strategi pemasaran perusahan mengunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identivikasi berbagai

Digital Repository Universitas Jember

faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strengths) peluang (Opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (Weaknesses) dan ancaman (Threats). Adapun langkah-langkah penyusunan strategi perusahaan menggunakna analisis SWOT adalah sebagi berikut :

1. Mengidentivikasi faktor strategis perusahaan yang terdiri dari faktor strategis internal yang didalamnya terdapat variabel yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan, dan faktor strategis eksternal yang didalamnya terdapat variabel yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan. Faktor-faktor strategis perusahan tersebut disusun kedalam table IFAS (*Internal Factor Analysis Summary)* dan tabel EFAS *(External Factor Analysis Summar)* untuk kemudia diolah secara kualitatif dalam proes pembobotan dan pemberian ranting.
2. Menentukan strategi utama perusahaan melalui IE Matrik (Internal Exsternal Matrix). Dalam matrik ini hasil pembobotan dan pemberian rating dimasukkan dalam kuadran matriks untuk menentukan gambaran strategi perusahaan.
3. Menentukan alternatif strategi perusahan dengan menggunakan matrik SWOT. Dalam matrik ini dapat digambarkan dengan jelas bagaimana peluang, dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan, dan kelemahan yang dimiliki. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi,

   yaitu :

   a. Strategi SO

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

   b. Strategi ST

      Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

   c. Strategi WO

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

Digital Repository Universitas Jember

d. Strategi WT

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

Pada akhirnya dari berbagai alternatif strategi yang muncul akan dipilih strategi yang paling sesuai dengan kondisi dan situasi serta tujuan dan misi perusahaan.

Digital Repository Universitas Jember

d. Strategi WT

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

Pada akhirnya dari berbagai alternatif strategi yang muncul akan dipilih strategi yang paling sesuai dengan kondisi dan situasi serta tujuan dan misi perusahaan.

Digital Repository Universitas Jember

III. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember dengan tujuan untuk mengetahui variabel-variabel kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember, guna menyusun strategi pemasaran jasa yang tepat sehingga dapat meningkatkan kinerja Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember.

Penelitian yang dilaksanakan adalah Penelitian Tindakan (*Actom Research)* yaitu suatu penelitian yang mengkaji atau menganalisis keadaan suatu objek penelitian dalam hal ini Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember, untuk memecahkan suatu permasalahan yang ditemukan selama penelitian. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan pihak manajemen, khususnya dalam hal pengambilan keputusan yang berhubungan dengan strategi pemasaran Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember.

3.2 Jenis dan Metode Pengumpulan Data :

1. Data primer

   Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari perusahaan secara langsung melalui hasil wawancara.

   Untuk memperoleh data primer digunakan metode :

   a. Wawancara

      Yaitu dengan cara mengajukan pertanyaan kepada pihak yang berkaitan langsung dengan masalah yang sedang diteliti.Dapat dilakukan dengan dua cara :

      1. Wawancara terstruktur yang dilakukan dengan cara mengajukan kuasioner yang berupa daftar pertanyaan untuk menentukan bobot dan rating dari faktor internal dan eksternal.
      2. Wawancara terbuka yang dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung kepada pihak perusahaan,misalnya pelayanan kepada pasien, kinerja karyawan, dan lain-lain.

Digital Repository Universitas Jember

b. Observasi / survei

Metode observasi / survei adalah metode pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian dan mencatatnya secara sistematis.

2. Data sekunder

Yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung melalui sumber lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, misalnya :surat kabar, literature, dan majalah.

3.3 Identivikasi Variabel

Faktor-faktor strategi perusahaan terdiri dari 2 faktor yaitu faktor strategi internal yang memiliki 2 variabel yaitu variabel kekuatan dan kelemahan dan faktor strategi eksternal yang terdiri dari 2 variabel yaitu peluang dan variabel ancaman. Untuk menentukan apa saja yang termasuk dalam variabel kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman maka perlu diadakan identifikasi terhadap tiap-tiap faktor yang berpengaruh. Identifikasi variabel tersebut adalah :

1. Kekuatan *(strenght)*

Faktor internal yang menjadi kekuatan / keunggulan rumah sakit yang menjadi daya saing rumah sakit tersebut. Kondisi internal tersebut meliputi aspek pemasaran, aspek sumber daya manusia, aspek operasional, aspek keuangan dan aspek manajemen kepemimpinan.

2. Kelemahan *(weakness)*

Faktor internal yang menjadi kelemahan / kekurangan yang dimiliki Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember. Kondisi internal tersebut meliputi aspek pemasaran, aspek sumber daya manusia, aspek operasional, aspek keuangan dan aspek manajemen kepemimpinan.

3. Peluang *(Opportunity)*

Faktor eksternal yang akan mendukung / menguntungkan bagi perkembangan Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember. Kondisi eksternal itu meliputi lingkungan makro dan mikro Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember.

Digital Repository Universitas Jember

4. Ancaman *(Treath)*

   Faktor eksternal yang merupakan ancaman yang dapat merugikan pihak Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember akibat kondisi bersaing atau faktor di luar rumah sakit yang dapat menghambat perusahaan. Kondisi ekternal itu meliputi lingkungan makro dan lingkungan mikro Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember.

5. Penentuan strategi pemasaran jasa adalah pemilihan salah satu atau kombinasi dari beberapa alternatif strategi yang sesuai dengan analisa lingkungan Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember

3.4 Definisi operasional variabel

Di dalam pelaksanaan penelitian perlu diajukan konsepsi-konsepsi atau dasar-dasar pemikiran awal tentang variabel-variabel yang akan dianalisis. Bedasarkan pokok permasalahan yang diajukan, maka variabel-variabel yang akan dianalisis adalah sebagai berikut :

1. Aspek Pemasaran

   Adalah salah satu kegiatan manajemen fungsional yang berkaitan dengan usaha-usaha bauran pemasaran yaitu produk, harga, promosi, distribusi, orang, proses, dan bukti fisik.

2. Aspek Sumber Daya Manusia

   Adalah salah satu kegiatan manajemen fungsional yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang dimiliki oleh pihak Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember yang menjadi tolok ukur adalah jumlah karyawan, tingkat pendidikan, dan pemberian kopensasi.

3. Aspek Operasional

   Adalah salah satu kegiatan manajemen fungsional yang berkaitan dengan semua masukan (input) sumber daya terpadu sehingga dapat menghasilkan nilai tambah dalam bentuk keluaran (output) yang berupa jasa.

4. Aspek Keuangan

   Adalah salah satu kegiatan manajemen fungsional yang berkaitan dengan posisi keuangan yang dimiliki oleh Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember.

Digital Repository Universitas Jember

5. Aspek Manajemen Kepemimpinan

   Adalah salah satu kegiatan manajemen fungsional tentang pembagian tugas bagi karyawan Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember. Yang menjadi tolok ukurnya adalah pembagian tugas antar tingkatan manajemen.

6. Analisis lingkungan makro

   Lingkungan makro terdiri dari lingkungan ekonomi, teknologi, politik, termasuk pemerintah, hukum, social, budaya, kependudukan. Keseluruhan jenis lingkungan ini mempengarui langsung terhadap prospek perusahaan maupun pengaruh tidak langsung melalui lingkungan industri.

7. Analisis lingkungan mikro atau disebut juga lingkungan industri mencoba mencari gambaran tentang peluang dan ancaman bisnis yang diakibatkan oleh strategi dan perilaku bisnis sekelompok perusahaan yang bersaing satu sama lain dalam satu wilayah daerah pemasaran.

8. Kekuatan *(strenght)*

   faktor internal yang menjadi kekuatan / keunggulan rumah sakit yang menjadi daya saing rumah sakit tersebut.

9. Kelemahan *(weakness)*

   faktor internal yang menjadi kelemahan / kekurangan yang dimiliki Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember.

10. Peluang *(Opportunity)*

    faktor eksternal yang akan mendukung / menguntungkan bagi perkembangan Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember.

11. Ancaman *(Treath)*

    Faktor eksternal yang merupakan ancaman yang dapat merugikan pihak Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember akibat kondisi bersaing atau faktor di luar rumah sakit yang dapat menghambat perusahaan.

12. Penentuan strategi pemasaran jasa adalah pemilihan salah satu atau kombinasi dari beberapa alternatif strategi yang sesuai dengan analisa lingkungan Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X Jember.

Digital Repository Universitas Jember

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Analisis terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan

Tahap-tahap ini adalah kegiataan pengumpulan data, kegiatan pengklasifikasian, dan praanalisis. Pada tahap ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu data eksternal dan data internal. Sedangkan cara-cara penentuan faktor strategi eksternal dan internal sebagai berikut :

Cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS) adalah sebagai berikut :

1. tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan dalam kolom satu.
2. beri bobot masing-masing faktor tersebut dan beri skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting) berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategi perusahaan. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total (1,00). Pemberian bobot dilakukan oleh pihak perusahaan yang didapatkan melalui daftar pertanyaan yang telah terisi kemudian disekor atau dilakukan penjumlahan terhadap semua variabel internal atau eksternal perusahaan (total penilaian). Yang selanjutnya dikategorikan dengan interval yang telah ditentukan dibawah ini, kemudian dapat dilakukan perhitungan bobot yang dapat dirumuskan sebagai berikut (Arikunto, Suharsini, 1993 : 349)

$$Bobot = \frac{penilaian}{totalpenilaian} \times 1$$

3. pemberian nilai dari setiap variabel mengunakan skala ordinal dengan menggunakan rentang pengukuran dimana basarnya nilai tersebut adalah :
   a. sangat penting — diberi nilai 5
   b. penting — diberi nilai 4
   c. cukup — diberi nilai 3
   d. tidak penting — diberi nilai 2
   e. sangat tidak penting — diberi nilai 1
4. hitung rating dalam kolom tiga untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari empat (sangat baik) sampai dengan satu (dibawah rata-rata).
   Tingkat pengaruh peluang diberi nilai sebagai berikut :
   a. memiliki pengaruh positif sangat kecil — rating satu

Digital Repository Universitas Jember

b. memiliki pengaruh positif kecil — rating dua
c. memiliki pengaruh positif besar — rating tiga
d. memiliki pengaruh positif sangat besar — rating empat

Sedangkan untuk pengaruh ancaman diberi nilai sebagai berikut :

a. memiliki pengaruh negatif sangat besar — rating satu
b. memiliki pengaruh negatif besar — rating dua
c. memiliki pengaruh negatif kecil — rating tiga
d. memiliki pengaruh negatif sangat kecil — rating empat

5. kalikan bobot pada kolom dua dengan rating pada kolom tiga untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kalangan empat. Hasilnya, berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor.

Tabel 1 : EFAS *(External Factor Analysis Summary)*

Faktor Strategis Internal/ IFAS	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan :			
Kelemahan			
Total			

Sumber : Freddy Rangkuti, 2001 : 24

Cara-cara penentuan faktor strategi internal (IFAS) adalah sebagai berikut :

1. tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom satu.
2. beri bobot masing-masing faktor tersebut dan beri skala mulai dari 1,0 (paling penting)sampai 0,0 (tidak penting) berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategi perusahaan. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total (1,00) Pemberian bobot dilakukan oleh pihak perusahaan yang didapatkan melalui daftar pertanyaan yang telah terisi kemudian disekor atau dilakukan penjumlahan terhadap semua variabel internal atau eksternal perusahaan (total penilaian). Yang selanjutnya dikategorikan dengan interval yang telah ditentukan dibawah ini, kemudian dapat dilakukan perhitungan bobot yang dapat dirumuskan sebagai berikut (Arikunto, Suharsimi, 1993 : 349)

$$Bobot = \frac{penilaian}{totalpenilaian} \times 1$$

Digital Repository Universitas Jember

pemberian nilai dari setiap variabel mengunakan skala ordinal dengan menggunakan rentang pengukuran dimana basarnya nilai tersebut adalah :

a. sangat penting diberi nilai 5
b. penting diberi nilai 4
c. cukup diberi nilai 3
d. tidak penting diberi nilai 2
e. sangat tidak penting diberi nilai 1

3. hitung rating dalam kolom tiga untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari empat (sangat baik) sampai dengan satu (dibawah rata-rata).

   Tingkat pengaruh kekuatan diberi nilai sebagai berikut :

   a. memiliki pengaruh positif sangat kecil rating satu
   b. memiliki pengaruh positif kecil rating dua
   c. memiliki pengaruh positif besar rating tiga
   d. memiliki pengaruh positif sangat besar rating empat

   Sedangkan untuk pengaruh kelemahan diberi nilai sebagai berikut :

   a. memiliki pengaruh negatif sangat besar rating satu
   b. memiliki pengaruh negatif besar rating dua
   c. memiliki pengaruh negatif kecil rating tiga
   d. memiliki pengaruh negatif sangat kecil rating empat

4. kalikan bobot pada kolom dua dengan rating pada kolom tiga untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kalangan empat. Hasilnya, berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor.

Tabel 2 : IFAS *(Internal Factor Analysis Summary)*

Faktor Strategis Eksternal/ EFAS	Bobot	Rating	BobotxRating
Peluang :			
Ancaman :			
Total :			

Sumber : Freddy Rangkuti, 2001 : 25

Digital Repository Universitas Jember

3.5.2 Matrik Internal-Exsternal

Penentuan posisi perusahaan didasarkan pada analisis total skor faktor internal dan faktor eksternal dengan menggunakan matrik Internal-Exsternal. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis korporat yang lebih detail.

Tabel 3 : Matrik Internal-Exsternal Analisis Dalam Perencanaan Strategi

Total Faktor Strategi Eksternal	Total Skor Faktor Strategi Internal: Kuat 4.0	Rata-rata 3.0	Lemah 2.0 – 1.0
Tinggi 3.0	I Pertumbuhan	II Pertumbuhan	III Penciutan
Menengah 2.0	IV Stabilitas	V Pertumbuhan / Stabilitas	VI Penciutan
Rendah 1.0	VII Pertumbuhan	VII Pertumbuhan	IX Likuidasi

Sumber: Rangkuti,2001 :151

Keterangan :

I. strategi melalui integrasi vertikal, merupakan strategi yang dilakukan dengan cara back ward (mengambil alih fungsi supplier) atau dengan cara forward integration (mengambil alih fungsi distribusi).

II. strategi kosentarsi melalui integrasi horizontal, suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi lain dan meningkatkan jenis produk.

III. strategi *turn a round* atau penciutan merupakan usaha untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan oleh perusahaan.

IV. strategi stabilitas, adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Digital Repository Universitas Jember

V. strategi kosentrasi melalui integrasi horizontal atau stabilitas (tidak ada perubahan terhadap laba)

VI. strategi divestasi atu penciutan dengan jalan mengurangi lini produk atau jasa, pasar dan fungsi mereka.

VII. strategi diversifikasi konsentrik, strategi pertumbuhan melalui diversifikasi kosentrik, umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang punya kondisi bersaing kuat tetapi nilai daya tarik industri rendah.

VIII. strategi diversifikasi konglomerat, strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang saling tidak berhubungan dapat dilakukan apabila perusahaan menghadapi posisi kompetisi yang tidak kuat dan nilai daya tarik industinya rendah.

IX. strategi likuidasi atau bangkrut, dilakukan dengan menutup usaha karena sudah tidak mampu untuk bertahan lagi.

3.5.3 Analisis SWOT

Berdasarkan gabungan faktor internal dan faktor ekstenal perusahaan, ada empat alternatif strategi yang dapat disarankan yaitu SO strategi, ST strategi, WO strategi, dan WT straategi.

Analisis dengan menggunakan model SWOT, matrik ini menggunakan data yang diperoleh dari data IFAS dan EFAS. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam diagram matrik SWOT berikut ini :

Tabel 4 : Matrik SWOT Analisis Dalam Perencanaan Strategi :

IFAS / EFAS	*Strength (S)* Tentukan 5 – 10 Faktor-faktor kekuatan internal	*Weakness (W)* Tentukan 5 – 10 faktor-faktor kelemahan internal
Opportunity (O) Tentukan 5 – 10 faktor-faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Treaths (T) Tentukan 5 – 10 faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Freddy Rangkuti , 2001 : 31

Digital Repository Universitas Jember

a) Strategi SO

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

b) Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c) Strategi WO

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

d) Strategi WT

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

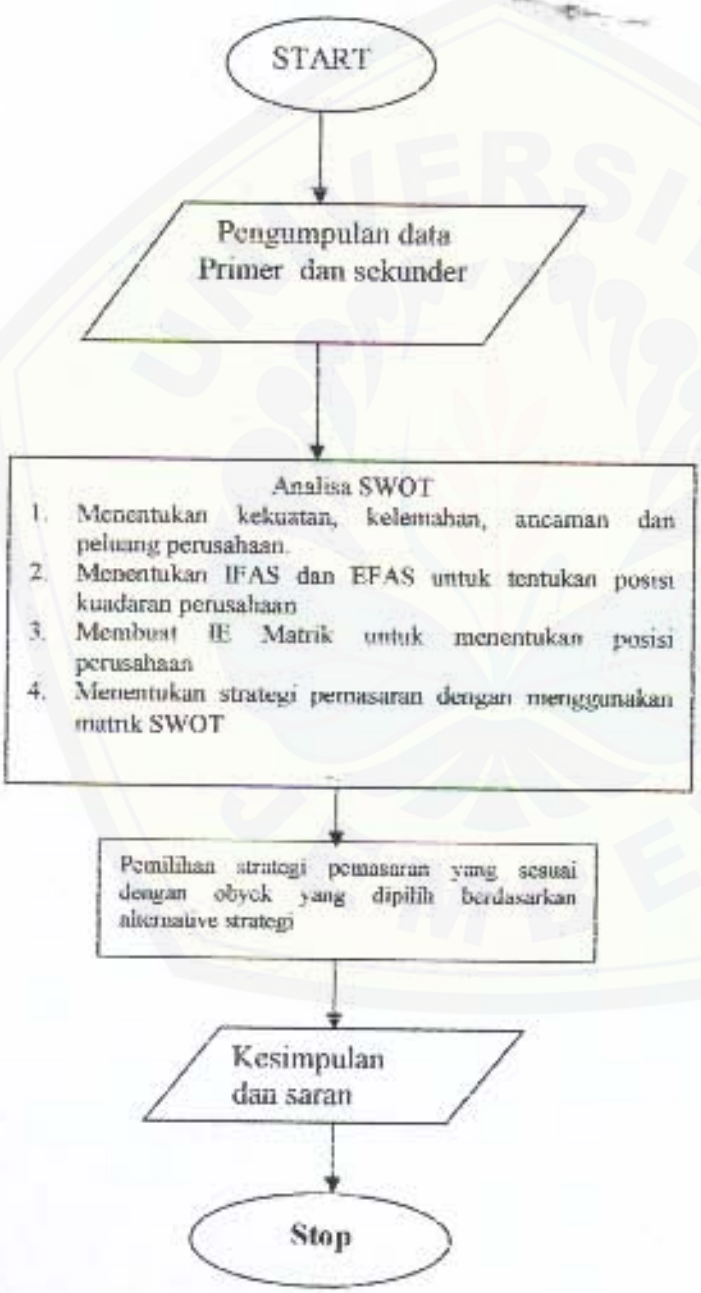
Dalam situasi menghadapi ancaman dan sekaligus kelemahan intern, strategi yang umum dilakukan "keluar" dari situasi terjepit tersebut, dalam matrik SWOT ini akan dihasilkan beberapa alternatif sebagai hasil dari penggabungan faktor-faktor strategi perusahaan yang telah teridentifikasi pasa sub bab sebelumnya. Berbagai alternatif strategi yang muncul, pada akhirnya akan dipilih strategi yang paling sesuai dengan kondisis dan situasi serta tujuan dan misis perusahaan.

Digital Repository Universitas Jember

3.6 Kerangka Pemecahan Masalah

Untuk dapat lebih mempermudah dalam pemahaman penelitian, dan agar pola pikir dalam analisa lebih terfokus maka perlu dibuat langkah-langkah dalam pemecahan masalah yaitu sebagai berikut pada Gambar 3 :

Gambar 3 : Kerangka Pemecahan Masalah



Digital Repository Universitas Jember

Keterangan :

1. Start yaitu persiapan penelitian terhadap masalah yang akan dihadapi
2. Pengumpulan data yaitu tahapan dalam mengumpulkan data melalui data sekunder, wawancara, studi pustaka yang berkaitan dengan masalah penelitian.
3. Menggunakan analisa SWOT yaitu upaya menentukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan berdasar data yang diperoleh dan telah melalui pengolahan pada matrik IFAS dan EFAS.
4. Menentukan strategi pemasaran setelah dilakukan pengolahan pada matrik IFAS, EFAS dan IE matrik data dimasukkan pada kolom matrik SWOT dan ditentukan alternatif stretegi dan dipilih salah satu strategi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
5. Kesimpulan dan saran adalah menyimpulkan apakah strategi yang dipilih sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta memberikan saran bagi perusahaan.

Digital Repository Universitas Jember

Milik UPT Perpustakaan UNIVERSITAS JEMBER

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan identifikasi terhadap faktor internal dan eksternal yang diperoleh dengan memanfatkan seluruh hasil analisis terhadap aspek pemasaran maka dapat disimpulkan :

1. Kekuatan (*Strenght*) yang dimiliki Rumah Sakit PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Jemberadalah sebagai berikut :
   a. Layanan cepat dan kualitas baik
   b. Kondisi keuangan yang cukup kuat
   c. Fasilitas medis yang lengkap
   d. Memiliki tim promosi yang handal
   e. Jalur distribusi dan sistem informasi yang baik
   f. Lokasi mudah dijangkau oleh masyarakat
   g. Memiliki tenaga kerja yang cukup terampil, berpengalaman, dan berdedikasi yang tinggi pada perkerjaannya
   h. Penanganan masalah dan komplain dengan cepat
   i. Fisik bangunan yang memenuhi standard
   j. Suasana rumah sakit yang tenang, bersih, dan tidak bau obat
2. Kelemahan (*Weakness*) yang dimiliki oleh Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember sebagai berikut :
   a. Tarif jasa dari spesialis belum ada kepastian.
   b. Belum mempunyai dokter spesialis
   c. Perubahan sikap dari pasien yang semakin rewel dengan berbagai permintaan yang relatif sulit untuk dapat dipenuhi oleh Rumah Sakit.
   d. Tingkat ketidakpuasan pasien terhadap pelayanan Rumah Sakit semakin tinggi.
3. faktor yang menjadi Peluang (Opportunity) Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember adalah sebagai berikut :

Digital Repository Universitas Jember

a. Dikenal oleh masyarakat Jember dan sekitarnya

b. Pasar masih terbuka lebar.

c. Kesadaran masyarakat akan pentingnya kesehatan

d. Pertumbuhan pendapatan masyarakat yang tinggi

4. faktor yang menjadi ancaman (*treaths)* Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember adalah sebagai berikut :

a. Kompetitor semakin banyak.

b. Adanya kecenderungan pihak pemasok (obat-obatan) menurun kepercayaannya kepada rumah sakit.

c. Pihak DPRD kurang mendukung upaya-upaya positif untuk meningkatkan kinerja Rumah Sakit.

d. Perkembangan IPTEK semakin canggih

e. Kompitator MenawarKan tarif kamar lebih murah

Dari analisis SWOT dapat diketahui strategi yang dapat digunakan oleh Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (persero) Jember adalah sebagai berikut:

1. Menambah fasilitas yang mendukung kegiatan operasional
2. Meningkatkan kerjasama dengan instansi
3. Mengintensifkan promosi diberbagai media di Kabupaten Jember
4. Menyiapkan dan menambah praktek dari dokter spesialis.
5. Meningkatkan kualitas SDM
6. Mengidentifikasi pesaing baru di Jember
7. Mempertahankan mutu pelayanan kesehatan
8. Memperbaiki pelayanan kepada konsumen (khususnya pasien di kelas ekonomi)
9. Menentukan strategi harga
10. Membina hubungan baik dengan pemasok

Digital Repository Universitas Jember

5.2 Saran

Bertolak dari hasil pembahasan dan kesimpulan diatas untuk mendapatkan strategi yang sesuai maka yang seharusnya disarankan oleh Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember untuk menerapkan strategi stabilitas berdasarkan analisis SWOT dengan cara :

1. meningkatkan kerjasama dengan instansi dan perusahaan asuransi.

   Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember harus meningkatkan kerjasama dengan instansi-instansi dan perusahaan asuransi dengan terus mengadakan kontrak kerja, karena dengan adanya peningkatan kerjasama tersebut perusahaan dapat menambah jumlah rekanan medisnya. Dengan bertambahnya rekanan medis maka otomatis akan menambah konsumen atau pasien dari Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember.

2. dengan menyiapkan dan menambah praktek dari dokter spesialis.

   Hal ini dilakukan agar permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh pasien dapat langsung diatasi oleh pihak Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember, sehingga tidak perlu menunggu dokter tamu. Cara yang dapat dilakukan untuk menambah praktek dari dokter spesialis adalah dengan cara berkerjasama dengan Ikatan Dokter Indonesia (IDI), berkerjasama dengan rumah sakit lain, dan dengan cara mengangkat dokter spesialis yang masih kerja *part time* (Karyawan paro waktu) menjadi karyawan *full time* (karyawan tetap) di Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember.

3. menjaga kualitas dan mutu pelayanan kepada pasien Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember.

   Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember perlu meningkatkan dan menjaga kualitas pelayanan, agar mendapat loyalitas dari pasiennya, karena dengan terjaganya kualitas dan mutu pelayanan, maka pasien atau konsumen akan terus berobat di Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember dan tidak berpindah ke rumah sakit lain. Kegiatan menjaga mutu pelayanan rumah sakit meliputi : Peningkatan kualitas dan mutu pelayanan dengan cara, melayani konsumen

Digital Repository Universitas Jember

dengan ramah tamah, sopan, dan hormat sehingga menimbulkan kesan menyenangkan, pelayanan tepat waktu, perhatian karyawan terhadap pasien yang membutuhkan pelayanan, dan lain sebagainya.

4. Menambah fasilitas yang mendukung kegiatan operasional,

   Strategi ini muncul untuk meningkatkan pelayanan kepada para konsumen, karena dengan fasilitas yang memadai akan meningkatkan keinginan konsumen untuk berobat di Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember, misalnya penambahan fasilitas rawat jalan yaitu CT-Scan peralatan medis pendukung untuk pemeriksaan dan penegakkan diagnosis kasus-kasus bedah saraf, untuk mengurangi angka kematian karena cedera otak/kepala ataupun angka rujukan ke Surabaya

5. untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya dapat memperluas variabel kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh pihak rumah sakit, sehingga pihak rumah sakit akan lebih mantap dalam mengantisipasi ancaman-ancaman dan memiliki strategi yang tepat untuk berkembang ditahun mendatang.

Digital Repository Universitas Jember

Daftar Pustaka

Alma , Buchari. 2000. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung : Alfabeta

Adikoesoemo. 1997. *Manajemen Rumah Sakit*. Jakarta : Pustaka Sinar Harapan.

Anita Diah Arini. 2004. *Penentuan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Kapur Gamping UD gunung Raya Kecamatan Puger Kabupaten Jember*. Jember. Ekonomi UNEJ

Arikunto, Suharsimi. 1993. *Manajemen Penelitian*. Cetakan Kedua. Jakarta : PT Rinerka Cipta

Assauri, Sofyan. 1997. *Manajemen Pemasaran Dasar dan Konsep Strategi*. Jakarta : CV. Rahjawali.

Djojodibroto, Darmanto. 1991. *Kiat Mengelola Rumah Sakit*. Jakarta : Pustaka Sinar Harapan

Dyah Wahyudi Utama Ningsih. 2003. *Penerapan Strategi Pemasaran yang Efektif Guna Meningkatkan Volume Penjualan Barang-barang kebutuhan Sehari-hari Pada unit pertokoan KPRI Universitas Jember di Kotatif Jember*. Jember. Ekonomi UNEJ.

Glueck. 1995. *Manajemen Strategi dan kebijakan Perusahaan*. Jakarta : Erlangga

Jauch. Lawrence, 1998. Manajemen Strategi dan Kebijaksanaan Perusahaan. Edisi ketiga. Cetakan ketiga. Jakarta : Erlangga

Keegan, J. Warren. 2003. *Manajemen Pemasaran Global*. Jilid I. Edisi Indonesia. Jakarta : PT. Prenhallindo.

Kottler, Philip. 1997. *Manajemen Pemasaran : Analisa, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian*. Jilid I. Edisi Indonesia. Jakarta : PT. Prenhallindo.

Muhamad, Suwarsono. 2000. *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*. Edisi Revisi. Cetakan Ketiga. Yogjakarta : UPP AMP YKPN.

Rangkuti, Freddy. 2003. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Supriyono.1990. Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis. Edisi I. Cetakan keempat. Yogyakarta : BPFE Anggota IKAPI

Digital Repository Universitas Jember

Sri, Wahyudi, Agustinus. 1996. *Manajemen Strategik Pengantar Proses Bepikir Strategi.* Cetakan Pertama, Jakarta :Binarupa Aksara.

Tri, Bambang. 1996. *Manajemen Pemasaran.* Jakarta : IPWI.

Umar, Husein. 1999. *Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis.* Cetakan Kedua. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada

Winardi. 1989. Strategi Pemasaran (Marketing Strategy), Cetakan Pertama, Bandung: Mandar Maju

Yazid. 2001. *Pemasaran Jasa Konsep dan Implementasi Ekonomi.* Yogjakarta : FE UII.

Lampiran 1 : Laporan Rugi Laba Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember

Keterangan	Tahun 2002		Tahun 2003		Tahun 2004	
Pendapatan						
Pendapatan dari penderita interen	1,249,110,135		1,561,387,669		1,951,734,586	
Pendapatan dari penderita ekstern	7,248,679,168		9,060,848,960		11,326,061,200	
Pendapatan di luar usaha	183,086,522		228,858,152		286,072,690	
		8,680,875,825		10,851,094,781		13,563,868,476
Biaya						
Biaya Poliklinik/UGD						
Biaya Laboratorium	397,917,580		497,396,974		621,746,218	
Biaya Radiologi	424,526,847		530,658,559		663,323,199	
Biaya Apotik	186,860,080		233,575,100		291,968,875	
Biaya Rawat Inap	3,913,693,847		4,892,117,309		6,115,146,636	
Biaya Kamar Operasi	1,522,404,739		1,903,005,924		2,378,757,405	
Biaya Poli Gigi	227,284,908		284,106,134		355,132,668	
Biaya Kamar Bersalin	79,046,081		98,807,602		123,509,502	
Biaya Fisio Terapi	179,872,829		224,841,037		281,051,296	
Biaya Kendaraan Sakit	58,052,294		72,565,367		90,706,709	
	15,324,900		19,156,125		23,945,156	
Biaya Lain-Lain	65,049,158		81,311,447		104,639,309	
		7,070,033,263		8,837,541,578		11,046,926,973
Laba Sebelum Pajak		1,610,842,562		2,013,553,202		2,516,941,503
Pajak		241,626,384		302,032,980		377,541,225
Laba Sesudah Pajak		1,369,216,178		1,711,520,222		2,139,400,278

Digital Repository Universitas Jember

Lampiran 2 : Laporan Neraca Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember

Keterangan	Tahun 2002		Tahun 2003		Tahun 2004	
Aktiva Lancar						
Kas	1,171,503		1,301,670		1,446,300	
Bank	270,480,444		300,533,827		333,926,474	
Deposito	700,000,000		700,000,000		700,000,000	
Piutang Usaha	607,575,209		675,083,565		750,092,850	
Piutang Karyawan	0		0		0	
Persediaan Bahan/Barang	672,273,814		746,970,905		829,967,672	
Jumlah Aktiva Lancar		2,251,500,970		2,423,889,966		2,615,433,296
Aktiva Tetap						
Tanah	152,415,297		152,415,297		152,415,297	
Gedung dan Penataran	1,252,388,442		1,252,388,442		1,252,388,442	
Alat Pengangkutan	612,786,916		645,038,859		716,709,843	
Inventaris Kantor/Rumah	269,373,049		283,550,578		315,056,198	
Jumlah Aktiva Tetap	2,742,988,130		2,887,355,927		3,208,173,252	
	5,029,951,835		5,220,749,103		5,644,743,032	
Akumulasi Penyusutan	2,325,091,844		2,447,465,099		2,719,405,665	
		2,704,859,991		2,773,284,004		2,925,337,367
		4,956,360,961		5,197,173,971		5,540,770,663
Passiva						
Hutang Usaha						
Hutang Karyawan	444,818,671		468,230,180		492,873,874	
Hutang Lain	0		0		0	
Hutang Pajak	76,193,140		80,203,305		84,424,532	
	29,427,275		30,976,079		32,606,399	
		550,439,087		579,409,565		609,904,805
		4,405,921,874		4,617,764,406		4,930,865,858
		4,956,360,961		5,197,173,971		5,540,770,663

Digital Repository Universitas Jember

Digital Repository Universitas Jember

Lampiran 3 : Perbandingan Rasio Keuangan Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember

I. Rasio Likuiditas

Rasio Liquiditas = $\frac{\text{Total AL}}{\text{Total HL}}$

Rasio Liquiditas Tahun 2002 = $\frac{\text{Rp } 2.251.500.970,00}{\text{Rp } 550.439.087,00} = 4.1$

Rasio Liquiditas Tahun 2003 = $\frac{\text{Rp } 2.423.889.966,00}{\text{Rp } 579.409.565,00} = 4.2$

Rasio Liquiditas Tahun 2004 = $\frac{\text{Rp } 2.615.433.296,00}{\text{Rp } 609.904.805,00} = 4.4$

Keterangan lebih tinggi dibandingkan tahun sebelumnya.

Pada tahun 2003 sampai tahun 2004 *Current Ratio* Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (persero) Jember mengalami peningkatan yang stabil yaitu berkisar 2,5% pada tahun 2003, terjadi kenaikan *Current Ratio* tahun 2004 yaitu sebesar 4,7%. Angka ini menunjukkan kemampuan Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember untuk memenuhi hutang jangka pendek, dapat disimpulkan bahwa Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember dapat dengan mudah mencairkan harta lancarnya untuk membayar seluruh tagihan hutang lancar yang dimilikinya.

II. Rasio Aktivitas

Fixed Asset Turnover = $\frac{\text{Total Pemasukan}}{\text{Total Harta Tetap}}$

Fixed Asset Turnover 2002 = $\frac{\text{Rp } 8.680.875.825,00}{\text{Rp } 2.704.859.991,00} = 3.3$

Fixed Asset Turnover 2003 = $\frac{\text{Rp } 10.851.094.781,00}{\text{Rp } 2.773.284.004,00} = 3.9$

Digital Repository Universitas Jember

Lampiran 4: Penentuan Nilai Bobot IFAS *(Internal Strategy Factor yAnalysis Summary)*Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember

Variabel	1	2	3	4	5	Penilaian	Bobot
Kekuatan							
1. Layanan cepat dan kualitas baik					X	5	0,074
2. kondisi keuangan yang cukup kuat					X	5	0,074
3. fasilitas medis yang lengkap					X	5	0,074
4. memiliki tim promosi yang handal				X		4	0,06
5. jalur distribusi dan system informasi yang baik				X		4	0,06
6. lokasi yang strategis					X	5	0,074
7. memiliki tenaga kerja yang handal				X		4	0,06
8. Suasana rumah sakit yang tenang, bersih, dan tidak bau obat					X	5	0,074
9. fisik bangunan yang memenuhi standart					X	5	0,074
10. Penanganan masalah dan komplain dengan cepat				X		4	0,06
Kelemahan							
1. Tidak ada kepastian terhadap tarif jasa spesialis				X		4	0,06
2. RS belum mempunyai dokter spesialis.					X	5	0,074
3. Perubahan sikap dari pasien yang semakin rewel dengan berbagai permintaan yang relatif sulit untuk dapat dipenuhi pihak rumah sakit.				X		4	0,06
4. Tingkat ketidakpuasan pasien terhadap pelayanan RS semakin tinggi				X		4	0,06
Total						67	1,00

Sumber : data diolah

Digital Repository Universitas Jember

Lampiran 5 : Penentuan Nilai Bobot EFAS (*Exsternal Strategy Factory Analysis*) Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember

Variabel	1	2	3	4	5	Penilaian	Bobot
Peluang							
1 Dikenal oleh masyarakat Jember dan sekitarnya					X	5	0,10
2. Pasar masih terbuka lebar					X	5	0,10
3. Kesadaran masyarakat akan pentingya kesehatan					X	5	0,10
4 pertumbuhan pendapatan masyarakat yang semakin tinggi				X		4	0,081
Tantangan 1 Kompetitor semakin banyak					X	5	0,10
2 Adanya kecenderungan pihak pemasok (obat-obatan) menurun kepercayannya kepada Rumah Sakit			X			3	0,06
3. Pihak DPRD kurang mendukung upaya positif untuk meningkatkan kinerja rumah sakit					X	5	0,10
4. Kompetitor memberikan penawaran tarif kamar lebih murah dibanding Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember					X	5	0,10
5. Perkembangan IPTEK semakin canggih				X		4	0,081
Total						49	1,00

Sumber: data diolah

Digital Repository Universitas Jember

Lampiran 6

Petunjuk pengisian : Berilah tanda silang (x) pada salah satu jawaban pertanyaan berikut :

A. Daftar pertanyaan Variabel kekuatan

1. karyawan Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember dapat memberikan pelayanan yang baik dan cepat, dengan kualitas pelayanan yang baik ?

   a. sangat setuju c. kurang setuju e. sangat tidak setuju

   b. setuju d. tidak setuju

2. Posisi keuangan Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember relatif stabil

   a. sangat setuju c. kurang setuju e. sangat tidak setuju

   b. setuju d. tidak setuju

3. Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember ditunjang oleh fasilitas layanan yang memadai sehingga masyarakat tertarik untuk berobat

   a. sangat setuju c. kurang setuju e. sangat tidak setuju

   b. setuju d. tidak setuju

4. Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember memiliki tim promosi yang handal

   a. sangat setuju c. kurang setuju e. sangat tidak setuju

   b. setuju d. tidak setuju

5. Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember memiliki jalur distribusi dan sistem informasi yang baik

   a. sangat setuju c. kurang setuju e. sangat tidak setuju

   b. setuju d. tidak setuju

6. Lokasi Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember yang strategis

   a. sangat setuju c. kurang setuju e. sangat tidak setuju

Digital Repository Universitas Jember

b. setuju d. tidak setuju

7. Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember memiliki tenaga kerja yang handal

a. sangat setuju c. kurang setuju e. sangat tidak setuju

b. setuju d. tidak setuju

8. Suasana Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember tenang, bersih, dan tidak bau obat (hal ini dapat menunjang kesembuhan pasien secara spiritual)

a. sangat setuju c. kurang setuju e. sangat tidak setuju

b. setuju d. tidak setuju

9. Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember aman dari segala bentuk gangguan (misalnya gangguan dari pencuri).

a. sangat setuju c. kurang setuju e. sangat tidak setuju

b. setuju d. tidak setuju

10. Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember dapat menagani permasalahan dan komplain dari pasien dengan cepat.

a. sangat setuju c. kurang setuju e. sangat tidak setuju

b. setuju d. tidak setuju

B. Daftar pertanyaan variabel kelemahan

11. Tidak ada kejelasan dari pihak Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember tentang tarif jasa spesialis ?

a. sangat setuju c. kurang setuju e. sangat tidak setuju

b. setuju d. tidak setuju

12. Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember belum mempunyai dokter spesialis

a. sangat setuju c. kurang setuju e. sangat tidak setuju

Digital Repository Universitas Jember

b. setuju d. tidak setuju

13. Perubahan sikap dari pasien yang semakin rewel dengan berbagai permintaan yang relatif sulit untuk dapat dipenuhi oleh Rumah Sakit.

a. sangat setuju c. kurang setuju e. sangat tidak setuju

b. setuju d. tidak setuju

14. Tingkat ketidakpuasan pasien terhadap pelayanan Rumah Sakit semakin tinggi.

a. sangat setuju c. kurang setuju e. sangat tidak setuju

b. setuju d. tidak setuju

C. Daftar pertanyaan variabel peluang

15. Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember dikenal oleh masyarakat Jember dan sekitarnya

a. sangat setuju c. kurang setuju e. sangat tidak setuju

b. setuju d. tidak setuju

16. Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember dapat melebarkan pasar sasarannya sampai daerah Bondowoso,Lumajang, dan Situbondo

a. sangat setuju c. kurang setuju e. sangat tidak setuju

b. setuju d. tidak setuju

17. Tingkat kesadaaran masyarakat Jember terhadap pentingnya kesehatan semakin tinggi

a. sangat setuju c. kurang setuju e. sangat tidak setuju

b. setuju d. tidak setuju

19. Pendapatan yang diperoleh masyarakat Jember semakin tinggi

a. sangat setuju c. kurang setuju e. sangat tidak setuju

b. setuju d. tidak setuju

Digital Repository Universitas Jember

D. Daftar pertanyaan variabel Ancaman

20. Semakin banyaknya pesaing yang harus dihadapi oleh pihak Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember.

a. sangat setuju c. kurang setuju e. sangat tidak setuju

b. setuju d. tidak setuju

21. Adanya kecenderungan pihak pemasok (obat-obatan) menurun kepercayaannya kepada rumah sakit.

a. sangat setuju c. kurang setuju e. sangat tidak setuju

b. setuju d. tidak setuju

22. Pihak DPRD kurang mendukung upaya-upaya positif untuk meningkatkan kinerja Rumah Sakit.

a. sangat setuju c. kurang setuju e. sangat tidak setuju

b. setuju d. tidak setuju

23. Perkembangan IPTEK semakin canggih yang menyebabkan pihak Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (persero) Jember harus mempertimbangangkan untuk pembelian peralatan tersebut.

a. sangat setuju c. kurang setuju e. sangat tidak setuju

b. setuju d. tidak setuju

24. Kompitator memberikan penawaran tarif kamar lebih murah dibanding Rumah Sakit PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember.

a. sangat setuju c. kurang setuju e. sangat tidak setuju

b. setuju d. tidak setuju

Digital Repository Universitas Jember

Lampiran : 7

Produk Domestik Regional Bruto Kabupaen Jember Atas Dasar Harga Berlaku Tahun 2000-2003 (Jutaan Rupiah)

No	Sektor / Sub Sektor	2000	2001	2002	2003
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	**Pertanian**	**2.584.048,65**	**2.984.752,74**	**3.307.456,71**	**3.629.606,61**
	a. Tanaman bahan makanan	1.487.924,33	1.715.562,45	1.902.066,49	2.065.358,51
	b. Tanaman Perkebunan	478.724,70	558.050,60	628.780,96	693.027,02
	c. Peternakan dan Hasilnya	532.493,71	614.008,88	667.296,50	748.083,98
	d. Kehutanan	20.994,74	23.875,66	26.450,16	29.532,96
	e. Perikanan	63.911,19	73.255,15	82.62,60	93.604,15
2	**Pertambangan dan Galian**	15.707,02	**17.817,79**	**19.822,48**	**21.929,74**
	a. Pertambangan	-	-	-	-
	b. Penggalian	15.707,02	17.817,79	19.822,48	21.929,74
3	**Industri Pengolahan**	**387.141,87**	**450.897,90**	**520.323,73**	**590.188,95**
	a. Makanan, Minuman, dan Tembakau	299.880,79	351.686,75	405.476,84	46.481,27
	b. Tekstil dan Pakaian Jadi	8.304,86	9.771,87	11.517,00	13.232,78
	c. Barang kayu dan sejenisnya	8.304,86	26.729,23	30.703,09	35.232,78
	d. Kertas dan Barang Cetakan	23.920,04	1.684,11	1.986,69	2.360,94
	e. Pupuk, Kimia, dan Barang dari karet	1.589,33	28.610,47	33.589,86	40.060,98
	f. Semen dan Barang Galian bukan Logam	24.119,46	18.842,15	21.810,80	25.483,13
	g. Alat angkutan, Mesin dan peralatan	17.093,48	1.485,3	1.625,47	2.083,77
	h. Barang Lainnya	10.862,53	12.087,79	13.603,08	14.992,67
4	**Listrik, Gas, dan Air Bersih**	48.194,37	55.458,17	65.231,30	**76.191,11**
	a. Listrik	44.916,45	51.706,32	60.989,20	71.577,54
	b. Air Bersih	3.277,92	3.751,85	4.242,10	4.613,57
5	**Bangunan**	**212.752,22**	**225.131,60**	**248.154,16**	**288.111,35**
6	**Perdagangan, Hotel, dan Restoran**	**961.584,77**	**1.114.920,14**	**1.330.844,84**	**1.495.832,00**
	a. Perdagangan	842.769,55	980.483,03	1.180.587,41	1.325.969,17
	b. Hotel	8.623,14	9.537,45	10.669,01	11.690,12
	c. Restoran	110.192,08	124.899,66	139.588,42	158.172,71
7	**Pengangkutan dan Komunikasi**	**212.046,74**	**245.706,90**	**278.491,03**	**312.978,76**
	a. Angkutan	172,935,68	200.974,49	226.506,58	251.125,83
	b. Angkutan Rel	5.907,90	6.653,39	7.234,79	7.870,81
	c. Angkutan jalan Raya	11.017,36	176.244,22	198.904,38	220.392,31
	d. Jasa Penunjang Angkutan	16.010,42	18.076,88	20.367,41	22.862,71
	e. Komunikasi	39.111,06	44.732,41	51.984,44	61.852,93
	f. Pos dan Telekomunikasi	33.966,08	38.966,60	45.557,14	54.346,64
	g. Jasa Penunjang Komunikasi	5.144,98	5.765,81	6.427,30	7.506,29
8	**Keuangan,Persewaan,danJasa Perusahaan**	**281.722,08**	**326.657,65**	**388.469,90**	**460.589,34**
	a. Bank	82.111,86	94.968,05	113.978,15	141.398,01
	b. Lembaga Keuangan bukan Bank	72.271,23	82.981,28	97.791,90	112.035,82
	c. Sewa Bangunan	108.854,31	127.741,23	153.894,91	180.173,38
	d. Jasa Perusahaan	18.494,68	20.967,08	23.604,94	26.982,13
9	**Jasa-jasa**	**436.322,84**	**21.858,90**	**584.890,96**	**650.999,48**
	1. Pemerintahan Umum dan Pertahanan	281.815,23	338.860,34	377.736,71	419.347,29
	2. Swasta	154.507,61	182.998,56	207.154,25	231.652,19
	3. Jasa Sosial dan Kemasyarakatan	63.213,85	7.192,60	84.524,67	93.308,82
	4. Jasa Hiburan dan Kebudayaan	6.993,34	8.081,13	9.053,61	9.969,02
	5. Jasa Perorangan dan Rumah Tangga	84.300,42	99.724,83	113.57,97	128.374,35
	Jumlah	**5.139.520,56**	**5.943.201,79**	**6.743.685,10**	**7526.427,33**

Sumber : BPS (Badan Pusat Statistik) Kabupaten Jember, 2004

Digital Repository Universitas Jember

Lampiran 8

Distribusi Persentase Produk Domestik Regional Bruto Kabupaten Jember

Atas Dasar Harga Berlaku

Tahun 2000-2003 (Persen)

No	Sektor / Sub Sektor	2000	2001	2002	2003
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	**Pertanian**	**50,28**	**50,22**	**49,6**	**48,24**
	a. Tanaman bahan makanan	28,95	28,87	28,5	27,41
	b. Tanaman Perkebunan	9,31	9,39	9,2	9,21
	c. Peternakan dan Hasilnya	10,36	10,33	9,65	9,94
	d. Kehutanan	0,41	0,40	0,36	0,39
	e. Perikanan	1,24	1,23	1,23	1,24
2	**Pertambangan dan Galian**	**0,31**	**0,30**	**0,29**	**0,29**
	a. Pertambangan	-	-	-	-
	b. Penggalian	0,31	0,30	0,33	0,36
3	**Industri Pengolahan**	**7,53**	**7,59**	**7,72**	**7,84**
	a. Makanan, Minuman, dan Tembakau	5,83	5,63	5,63	5,68
	b. Tekstil dan Pakaian Jadi	0,16	0,16	0,19	0,19
	c. Barang kayu dan sejenisnya	0,47	0,45	0,48	0,49
	d. Kertas dan Barang Cetakan	0,03	0,03	0,06	0,08
	e. Pupuk, Kimia, dan Barang dari karet	0,47	0,48	0,49	0,49
	f. Semen dan Barang Galian bukan Logam	0,33	0,32	0,35	0,36
	g. Alat angkutan, Mesin dan peralatan	0,03	0,02	0,04	0,05
	h. Barang Lainnya	0,21	0,20	0,23	0,22
4	**Listrik, Gas, dan Air Bersih**	**0,94**	**0,93**	**0,97**	**1,01**
	a. Laserik	0,87	0,74	0,76	0,74
	b. Air Bersih	0,06	0,06	0,08	0,08
5	**Bangunan**	**4,14**	**3,79**	**3,68**	**3,81**
6	**Perdagangan, Hotel, dan Restoran**	**18,71**	**18,76**	**19,73**	**19,87**
	a. Perdagangan	16,40	16,56	16,58	16,59
	b. Hotel	0,17	0,16	0,18	0,19
	c. Restoran	2,14	2,13	2,16	2,18
7	**Pengangkutan dan Komunikasi**	**4,13**	**4,13**	**4,13**	**4,16**
	a. Angkutan	3,36	3,38	3,39	3,39
	b. Angkutan Rel	0,11	0,11	0,16	0,19
	c. AngkutanJalanRaya	2,94	2,93	2,99	2,95
	d. JasaPenunjang AngkutanKomunikasiPosdan	0,31	0,30	0,26	0,35
	e. Telekomunikasi	0,76	0,75	0,78	0,74
	f.Jasa Penunjang Komunikasi	0,66	0,68	0,68	0,67
8	**Keuangan,Persewaan,dan Jasa Perusahaan**	0,10	0,11	0,16	0,15
	a. Bank	**5,48**	**5,50**	**5,76**	**6,12**
	b. Lembaga Keuangan bukan Bank	1,60	1,63	1,63	1,60
	c. Sewa Bangunan	1,41	1,40	1,49	1,41
	d. Jasa Perusahaan	2,12	2,22	2,25	2,13
9	**Jasa-jasa**	0,36	0,35	0,34	0,35
	a. Pemerintahan Umum dan Pertahanan	**8,49**	**8,78**	**8,67**	**8,65**
	b. Swasta	5,48	5,44	5,46	5,47
	c. Jasa Sosial dan Kemasyarakatan	3,01	3,04	3,05	3,02
	d. Jasa Hiburan dan Kebudayaan	1,23	1,26	1,28	1,24
	e. Jasa Perorangan dan Rumah Tangga	0,14	0,16	0,19	0,15
		1,64	1,68	1,69	1,65
	Jumlah	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**

Sumber : BPS (Badan Pusat Statistik) Kabupaten Jember, 2004

Digital Repository Universitas Jember

Lampiran 9

Inflasi dari Produk Domestik Regional Bruto Kabupaten Jember

Tahun 2000-2003 (Persen)

No	Sektor / Sub Sektor	2000	2001	2002	2003
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	**Pertanian**	7,74	10,92	6,74	5,73
	a. Tanaman bahan makanan	5,75	9,87	6,59	4,41
	b. Tanaman Perkebunan	8,45	13,39	9,28	7,21
	c. Peternakan dan Hasilnya	11,45	13,33	4,65	7,94
	d. Kehutanan	13,69	9,40	8,36	9,29
	e. Perikanan	13,68	12,23	10,23	9,24
2	**Pertambangan dan Galian**	2,94	10,71	9,31	7,83
	a. Pertambangan	-	-	-	-
	b. Penggalian	2,94	10,30	9,33	7,36
3	**Industri Pengolahan**	9,09	13,70	10,93	8,15
	a. Makanan, Minuman, dan Tembakau	7,55	14,63	11,63	7,68
	b. Tekstil dan Pakaian Jadi	5,91	14,16	12,19	7,19
	c. Barang kayu dan sejenisnya	19,58	9,45	8,48	6,49
	d. Kertas dan Barang Cetakan	34,15	4,03	11,06	11,08
	e. Pupuk, Kimia, dan Barang dari karet	5,66	15,48	11,49	10,49
	f. Semen dan Barang Galian bukan Logam	23,65	7,32	9,35	11,36
	g. Alat angkutan, Mesin dan peralatan	28,41	6,02	4,04	18,05
	h. Barang Lainnya	16,15	5,20	11,23	6,22
4	**Listrik, Gas, dan Air Bersih**	7,63	9,11	10,09	10,39
	a. Listrik	7,55	9,74	10,76	10,74
	b. Air Bersih	8,66	6,06	8,08	4,08
5	**Bangunan**	36,62	4,28	6,89	9,47
6	**Perdagangan, Hotel, dan Restoran**	9,04	11,53	13,21	6,45
	a. Perdagangan	8,20	11,88	13,58	6,59
	b. Hotel	23,64	7,16	8,18	6,19
	c. Restoran	14,71	9,13	7,16	8,18
7	**Pengangkutan dan Komunikasi**	10,01	12,11	7,73	6,86
	II. Angkutan	9,59	13,22	7,77	6,19
	III. Angkutan Rel	15,68	8,92	5,25	5,17
	IV. Angkutan jalan Raya	8,62	13,69	7,58	6,24
	V. Jasa Penunjang Angkutan	16,92	10,89	6,90	6,04
	VI. Komunikasi	10,68	4,01	5,02	6,81
	VII. Pos dan Telekomunikasi	10,03	3,58	5,06	6,66
	VIII. Jasa Penunjang Komunikasi	15,84	8,71	6,28	9,19
8	**Keuangan,Persewaan,dan Jasa Perusahaan**	10,10	13,34	14,18	13,74
	b. Bank	12,87	12,36	15,21	1,60
	c. Lembaga Keuangan bukan Bank	11,54	11,45	12,89	1,41
	d. Sewa Bangunan	6,50	14,56	15,71	2,13
	e. Jasa Perusahaan	15,82	12,18	9,48	0,35
9	**Jasa-jasa**	3,35	17,31	9,55	8,42
	a. Pemerintahan Umum dan Pertahanan	2,40	18,09	9,33	8,57
	b. Swasta	5,08	15,86	9,89	8,04
	c. Jasa Sosial dan Kemasyarakatan	4,99	17,50	9,23	6,46
	d. Jasa Hiburan dan Kebudayaan	4,88	12,66	7,97	6,00
	e. Jasa Perorangan dan Rumah Tangga	4,73	14,87	10,47	9,39
	Jumlah	9,00	11,73	8,97	6,96

Sumber : BPS (Badan Pusat Statistik) Kabupaten Jember, 2004