



Analisis SWOT Terhadap Strategi Pemasaran (Studi Kasus Rumah Sakit Swasta AA Karawang)

SWOT Analysis For Marketing Strategy (Case Study Private Hospital AA, Karawang)

Ricky Taslim¹, Zalsa Nurhaliza², Zalma Niendya Pangestika³

¹Program Studi Teknik Industri, Institut Teknologi Sumatera, Lampung, Indonesia.

²Program Studi Teknik Sipil, Institut Teknologi Sumatera, Lampung, Indonesia.

³Program Studi Pendidikan Ekonomi, Universitas Lampung, Lampung, Indonesia.

Abstrak

Pada penelitian mempunyai tujuan yaitu mengidentifikasi tiap faktor yang dapat mempengaruhi strategi pemasaran yang didasarkan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dan membantu RS Swasta AA Karawang dalam memutuskan strategi pemasaran mana yang tepat diterapkan. Populasi kasus penelitian ini terdiri dari pegawai rumah sakit swasta. Pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Sumber daya yang digunakan berasal dari penyedia informasi, lokasi, dan kejadian. Teknik pengumpulan data yang dipakai adalah wawancara berupa pertanyaan dan angket kuesioner. Verifikasi keabsahan data dilakukan dengan triangulasi sumber dan triangulasi metode. Teknik analisis data yang digunakan adalah matriks kuadran IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) serta matriks EFAS (*Internal Factor Analysis Summary*). Hasil penelitian menyimpulkan bahwasanya strategi pemasaran RS Swasta AA Karawang ditentukan berdasarkan analisis SWOT. Dengan hasil analisis data masing-masing diperoleh nilai faktor kekuatan tertinggi 2,511, nilai kelemahan tertinggi 1,156, nilai peluang tertinggi 1,527, dan nilai ancaman tertinggi sebesar 1,691. Total skor matriks IFAS sebesar 1,356 dan matriks EFAS sebesar (-) 0,164. Strategi pemasaran yang disarankan adalah strategi diversifikasi.

Kata Kunci: Strategi Pemasaran, Analisis SWOT, IFAS, EFA.

Abstract

The research aims to identify every factor that can affect marketing strategies based on SWOT analysis (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) and assist Karawang Private Hospital in deciding which marketing strategy is right to apply. The case population of this study consisted of employees of private hospitals. Sampling using purposive sampling. The resources used come from information providers, locations, and events. The data collection techniques used were interviews in the form of questions and questionnaire questionnaires. Verification of the validity of the data is done by source triangulation and method triangulation. The data analysis techniques used are IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) quadrant matrix and EFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) matrix. The results of the study concluded that the marketing strategy of Karawang Private Hospital was determined based on SWOT analysis. With the results of data analysis, the highest strength factor value of 2.511, the highest weakness value of 1.156, the highest chance value of 1.527, and the highest threat value of 1.691 were obtained. The total score of the IFAS matrix is 1.356 and the EFAS matrix is (-) 0.164. The recommended marketing strategy is a diversification strategy.

Keywords: Marketing Strategy, SWOT Analysis, IFAS, EFAS.

How to Cite: Taslim, R. Nurhaliza, Z. Pangestika, Z. N. (2024). Analisis SWOT Terhadap Strategi Pemasaran (Studi Kasus Rumah Sakit Swasta AA Karawang). *Jurnal Ilmiah Akuntansi, Keuangan dan Bisnis (JIKABI)*, 3(1) 2024: 26-37,

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis menjadi ketat untuk para *owner* usaha seiring adanya kompetitor, *owner* usaha harus memiliki strategi supaya usahanya sanggup terus tumbuh serta juga dapat mempertahankan dalam keadaan yang menguntungkan (Amelia, 2023; Duripa, 2023). Jenjang persaingan di tiap usaha bertujuan guna menciptakan inspirasi yang inovatif dan transparan agar dapat mengalahkan pesaing utama agar usaha yang beroperasi di tiap bisnisnya dapat bertahan (Saragih et al., 2023). Persaingan ketat mengaitkan pelaksana usaha untuk terus menuntut pelaksana usaha supaya menyesuaikan diri dengan pertumbuhan keadaan bisnis. Dalam mengalami persaingan wajib, pelaku usaha membutuhkan strategi yang baik serta cocok dengan harapan supaya menunjang *owner* usaha bisa memperkirakan imbas dari peristiwa serta dapat bersaing (Nugraha et al., 2022). Strategi yaitu rencana yang terbuat oleh seseorang eksekutif industri yang bertujuan pada jangka panjang untuk menaikkan mutu bisnis industri (Fitri et al., 2019). Pastiya seluruh industri mempunyai strategi yang baik buat melancarkan bisnis dengan menggunakan strategi dengan memfasilitasi operasional industri (Nugraha et al., 2022; Nugraha & Iqbal, 2023).

Strategi pemasaran ialah wujud perencanaan pada bidang pemasaran. Secara *universal* selaku proses sosial dimana individu orang dan sekelompok bisa mendapatkan apa yang di idamkan dengan menghasilkan kesempatan serta memertukarkan produk serta nilai jual (Astuty et al., 2022; Pratama et al., 2020; Safi'i et al., 2021; Silvian et al., 2022). Pemasaran dimaksud selaku proses aktivitas buat menghasilkan sesuatu nilai ekonomi dengan tujuan menghubungkan kemauan produsen serta konsumen (Astuty et al., 2022; Dasopang et al., 2021; Pratama et al., 2019; Siahaan, 2023). Strategi pemasaran diuraikan sebagai kegiatan yang terus menerus dengan sudut pandang mengenai perihal yang diharapkan oleh konsumen kedepannya (Nasution et al., 2021; Saragih et al., 2023; Sibuea et al., 2022; Sujianto et al., 2020). Kualitas pelayanan juga merupakan aspek yang dijadikan sebagai pedoman mendasar bagi pemasaran layanan jasa, karena kinerja perusahaan tersebut termasuk aspek yang dibeli oleh konsumen (Emia, 2023; Susilawati et al., 2023; Tambunan et al., 2022).

Strategi pemasaran diterapkan dengan konsumen sebagai pusatnya. Sebelum industri menerapkan keadaan tersebut maka industri harus mempunyai data mengenai kebutuhan dan keinginan calon konsumen, karena industri tidak dapat memberikan pelayanan yang sama kepada setiap calon konsumen dengan karakteristik yang berbeda (Ali et al., 2016; Borza & Borza, 2014; Pratama, 2022; Tambunan et al., 2022). Kesehatan merupakan salah satu unsur kesejahteraan yang terpenuhi hak asasi manusianya sesuai dengan cita-cita bangsa (Pratama, 2015; Saragih, 2024; Tambunan et al., 2023). Pelayanan kesehatan merupakan hak yang dimiliki setiap orang selain pelayanan pendidikan dan dilindungi undang-undang yang berlaku (Pratami & Pratama et al., 2018; Ruslan et al., 2023; Sholeh & Chalidyanto, 2021). Menurut Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia, rumah sakit adalah suatu lembaga yang mempunyai pelayanan kesehatan yang menyeluruh dan mempunyai pelayanan seperti pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Pendapat lain menjelaskan bahwa hakikat rumah sakit diperlukan untuk memenuhi kebutuhan orang sakit dengan harapan agar kesehatannya cepat terselesaikan. (Amelia et al., 2022; Saragaih et al., 2020; Setyabudi, 2017).

Rumah sakit AA merupakan rumah sakit swasta yang mulai beroperasi pada tanggal 5 Juni 2014 dan berlokasi di Karawang, Jawa Barat. Rumah sakit ini memiliki tujuan untuk mengutamakan keselamatan pasien serta mutu pelayanan dengan fasilitas lengkap, modern, serta tim staf medis yang sesuai dengan spesialisasinya. Rumah Sakit ini memiliki 207 kamar rawat inap dan tingkatan kamar yang berbeda. Visi rumah sakit AA adalah menjadi pusat rujukan bagi rumah sakit sekitarnya dan misinya adalah memberikan pelayanan medis dari sumber daya manusia yang profesional dan kompeten. Rumah Sakit harus memiliki strategi pemasaran yang terfokus dan rencana terpusat agar dapat bersaing saat ini dan di masa depan (Saragih, 2024). Penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa matriks SWOT berfungsi sebagai strategi sekaligus pengembangan untuk berhasil mengatasi lingkungan global di masa depan (Aslan et al., 2014). Oleh karena itu, perlu ditentukan strategi pemasaran yang tepat dan menganalisis rumah sakit baik dari segi faktor eksternal maupun internal dengan menggunakan analisis SWOT.

Analisis SWOT adalah langkah menganalisis dengan sistematis terhadap faktor-faktor yang menentukan strategi dan fungsi Perusahaan untuk memaksimalkan kekuatan, peluang, dan meminimalisir kelemahan dan ancaman (Meftahudin et al., 2018). Analisis SWOT adalah alat yang

sesuai dan berguna untuk mengidentifikasi strategi yang membantu perusahaan akan unggul dan menang dalam persaingan global (Dewi et al., 2024). Analisis SWOT mengidentifikasi strategi yang menganalisis faktor internal ditinjau dari kekuatan dan kelemahannya, untuk faktor eksternal mencakup peluang dan ancaman (Komari et al., 2020). Beberapa kajian analisis SWOT dan strategi bersaing telah dilakukan pada beberapa studi. Studi Erliningtias (2020) mengaplikasikan SWOT dan menemukan temuan bahwa Della Laundry memiliki kekuatan yang dapat dimanfaatkan sebagai peluang bisnis untuk mendorong kemajuan komersial. Konsisten dengan penelitian Nugroho (2015) menemukan pemanfaatan kekuatan, peluang serta minimalisasi kelemahan dan tantangan bagi RSUD. Terakhir, hal ini sejalan dengan penelitian Setyabudi dan Dewi (2017) yang menyelidiki Dr. RM. Soedjarwadi Provinsi Jawa Tengah yang mengungkapkan strategi dengan analisis SWOT.

Pada penelitian ini mencangkup rumusan masalah yaitu bagaimana mengaplikasikan analisis SWOT untuk menentukan strategi pemasaran pada RS Swasta AA Karawang agar perusahaan dapat memberikan dampak terbaik terhadap pelayanan dan menarik perhatian pasien yang lebih baik dengan menciptakan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan atau fasilitas medis yang tersedia di RS Swasta AA Karawang. Selain itu dapat mengukur dan menetapkan tujuan manajemen secara tepat, sekaligus mendorong perkembangan bisnis di tengah ketatnya persaingan dengan perusahaan Rumah Sakit lainnya.

METODE PENELITIAN

Objek penelitian ini adalah RS Swasta AA Karawang dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode deskriptif. Penulis menggunakan data primer dalam penelitiannya berupa wawancara mengenai faktor dalam dan luar rumah sakit untuk meningkatkan pemasaran rumah sakit, dengan beberapa orang memberikan informasi lokasi dan fakta rumah sakit swasta di Karawang relevan dengan tujuan penelitian. Sedangkan data sekunder yang digunakan berupa dokumen, khususnya informasi indikator mutu terkait rumah sakit periode Oktober-Desember 2022, profil rumah sakit, dan dokumen lainnya. Pengambilan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel sesuai dengan tujuan penelitian. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yaitu menganalisis hasil penelitian berdasarkan teori yang diterapkan dalam tinjauan pustaka dan memperoleh gambaran yang jelas mengenai kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang bagi RS Swasta AA Karawang, kemudian menganalisis penerapannya untuk dapat menarik kesimpulan.

Analisis ini dilakukan untuk mendukung proses pengambilan keputusan berdasarkan strategi pemasaran. Proses pengambilan keputusan dikaitkan dengan tujuan serta visi dan misi rumah sakit yang ingin dicapai. Oleh karena itu, analisis SWOT dapat digunakan sebagai alat yang cocok untuk menganalisis situasi yang mungkin mempengaruhi rumah sakit. Ada dua jenis pengaruh yaitu internal dan eksternal (Nugraha et al., 2022). Faktor yang mempengaruhi internal meliputi faktor kekuatan, yang berhubungan dengan sumber daya dan keterampilan yang dimiliki rumah sakit, sehingga rumah sakit tersebut relatif lebih unggul dibandingkan pesaingnya dalam memberikan pelayanan kepada pasien (Aqil, 2020). Faktor kelemahan merupakan kekurangan atau keterbatasan yang berkaitan dengan kapabilitas rumah sakit terhadap para pesaingnya, yang dimana menjadi kendala dalam memenuhi layanan pasien secara efektif (Setyabudi & Dewi, 2017). Lalu terdapat dua faktor eksternal yang mempengaruhi pengambilan keputusan rumah sakit dalam menentukan strategi pemasaran yaitu, faktor peluang yang merupakan situasi atau kondisi yang dapat menguntungkan dalam lingkungan rumah sakit, seperti perubahan regulasi, kondisi masyarakat, dan meningkatnya hubungan baik dengan konsumen dapat menjadi peluang bagi rumah sakit (Lintong et al., 2020). Faktor kedua yaitu faktor ancaman yang merupakan situasi yang kurang menguntungkan kepada rumah sakit dan menjadi penghalang utama bagi rumah sakit dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai, kendala-kendala yang dapat menghalangi seperti menambahnya pesaing, perubahan regulasi, dan pertumbuhan pasar yang lambat dapat mempengaruhi pemasaran rumah sakit. Oleh sebab itu, untuk membantu Rumah Sakit Swasta AA Karawang dalam menentukan strategi pemasarannya menggunakan analisis SWOT.

Secara spesifik, pendekatan analisis Internal Factors Analysis Summary (IFAS) dan Analisis External Factors Analysis Summary (EFAS) diterapkan pada penelitian ini. Internal Factors

Analysis Summary (IFAS) bertujuan untuk menganalisis lingkungan internal dari rumah sakit yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh RS Swasta AA Karawang, faktor internal dilihat dari sisi sudut pandang bagian internal rumah sakit yaitu karyawan dan top manajemen yang mengatur kebijakan rumah sakit, faktor internal terdiri dari dua faktor terkait yaitu faktor kekuatan adalah seperti layanan unggulan dari rumah sakit untuk memenuhi kebutuhan dari tiap pasien serta kelemahan yang didasarkan dari kekurangan dalam memenuhi kebutuhan pasien seperti fasilitas rumah sakit yang kurang memadai dan dari karyawan yang kurang disiplin dalam melakukan aktivitas kerjanya, lalu dalam penelitian ini menganalisa dari sisi, hasil dari tiap faktor dilakukan untuk menerapkan pendekatan fungsional untuk melihat seberapa besar kekuatan dan kelemahan dari rumah sakit, dan juga untuk memberikan evaluasi dan pengidentifikasian hubungan antara rumah sakit dengan daerah tersebut. Sementara, Analisis *External Factors Analysis Summary* (EFAS) bertujuan mengeksplorasi faktor-faktor eksternal yang terdiri dari dua faktor yaitu faktor peluang dan faktor ancaman. Faktor peluang dilihat dari sisi sudut pandang dari pihak luar dalam hal ini dilihat dari sisi pasien atau pengunjung, aturan pemerintah setempat, dan lingkungan sekitar yang dapat mempengaruhi strategi pemasaran. Lebih lanjut, analisis *External Factors Analysis Summary* (EFAS) juga digunakan untuk menganalisis bermacam-macam hal terkait persoalan demografi lingkungan, ekonomi, sosial, serta informasi persaingan dimana suatu perusahaan itu berada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 menyajikan pertanyaan berdasarkan asumsi yang dipilih untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang kemudian menjadi preferensi dalam merencanakan strategi yang efektif dalam memaksimalkan peluang dan kekuatan, kemudian meminimalisir ancaman dan kelemahan. Ada beberapa faktor yang telah diidentifikasi diantaranya adalah faktor kekuatan sebanyak 6 pertanyaan yang diberikan kepada pihak pasien untuk memberikan penilaian terhadap kelebihan dari layanan yang dimiliki dari rumah sakit seperti kelebihan layanan unggulan yang dimiliki rumah sakit swasta Karawang, perbedaan layanan yang dimiliki RS Swasta AA Karawang dengan rumah sakit lainnya, apakah RS Swasta AA Karawang memiliki kredibilitas yang tinggi dan apakah memiliki SDM yang layak, lalu kelemahan sebanyak 6 pertanyaan untuk mengetahui kekurangan yang dimiliki RS Swasta AA Karawang seperti apakah RS Swasta AA Karawang sigap atau tidak dalam melayani para pasien dan pengunjung rumah sakit rumah sakit dan apakah pihak rumah sakit memperlakukan karyawannya dengan benar sesuai dengan aturan pemerintah, pada faktor peluang terdapat 8 pertanyaan yang diambil dari pihak luar rumah sakit seperti warga dan lingkungan setempat, pertanyaan yang diberikan seperti kondisi lingkungan dan perilaku warga setempat apakah mendukung dengan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang rumah sakit swasta Karawang dan terakhir pada faktor ancaman terdapat 7 pertanyaan yang diberikan mengenai produk atau layanan dari pesaing apakah dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pemasaran dari RS Swasta AA Karawang. Semua pendapat atau penilaian dari para informan akan berpengaruh terhadap pengambilan keputusan strategi pemasaran RS Swasta AA Karawang, berikut merupakan beberapa pertanyaan dari faktor internal dan faktor eksternal RS Swasta AA Karawang.

Tabel 1. Kuesioner Faktor Internal dan Faktor Eksternal Rumah Sakit Swasta AA Karawang

FAKTOR INTERNAL		FAKTOR EKSTERNAL	
Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
Citra RS pada saat era JKN (Jaminan Kesehatan Nasional) berkoordinasi dengan BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial)	Pelaksanaan promosi yang kurang aktif	Gaya hidup yang didorong <i>market oriented</i> menciptakan risiko yang dikelola secara multi sektoral	Sangat berpengaruh dan masuknya IPTEK kedokteran yang mahal dan canggih
Dibandingkan dengan rumah sakit di wilayah Karawang, RS Swasta AA Karawang mempunyai jumlah dokter spesialis cukup memadai	Waktu tunggu yang lama dalam perawatan rawat jalan	Bekerjasama dengan BPJS, Halodoc dan kerjasama inhouse klinik	Di Karawang dan daerah sekitarnya, semakin banyak RS dengan peralatan medis yang canggih untuk perawatan medis

FAKTOR INTERNAL		FAKTOR EKSTERNAL	
Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
Dalam memberikan pelayanan medis kepada masyarakat, RS Swasta AA memiliki visi yang jelas	Kurangnya akses yang mendukung pada rumah sakit swasta AA Karawang	RS Swasta AA Karawang mudah diakses karena letaknya di jalan utama, baik menggunakan kendaraan pribadi ataupun angkutan umum	Jumlah RS pesaing semakin banyak di Karawang
Tarif fasilitas RS yang terjangkau	Ketidaksepakatan antara manajemen dengan pemilik tentang kebijakan rumah sakit	RS Swasta AA Karawang dikenal luas oleh masyarakat dikarenakan namanya tersebut telah menjadi <i>Brand Image</i> masyarakat Karawang	Rujukan berjenjang pasien BPJS
Terakreditasi KARS tingkat paripurna	Tingkat disiplin karyawan yang masih rendah	Adanya kebijakan yang memperbolehkan masyarakat berpartisipasi dalam pembangunan RS Swasta AA Karawang	Pelayanan publik kurang cepat tanggap dan trampil
Tenaga SDM (Sumber Daya Manusia) khususnya dokter atau tenaga medis yang mempunyai pengalaman dan terus mengembangkan kemampuannya di bidangnya masing-masing baik pengetahuan, sikap, dan keterampilan	Upah yang dibayarkan ke staf tidak sepenuhnya sesuai dengan UMK karena mengikuti peraturan birokrasi pihak rumah sakit	<i>Medical check up</i> bagi pegawai untuk pemeriksaan kesehatan minimal 1 tahun sekali untuk record kesehatan pekerja setiap tahunnya	Meningkatnya tuntutan dan pola pikir masyarakat
		Kerjasama pelatihan P3K untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, pemahaman, dan pelaksanaan lingkungan kerja	Adanya suatu orang atau kelompok masyarakat yang mempunyai kesan negative terhadap RS Swasta
		Rumah sakit memiliki sistem management, Informasi, dan operational klinik untuk mencegah terjadinya risiko moral hazard (kejahatan moral)	

Sumber: Data diolah, 2023

Analisis Faktor Internal dan Faktor Eksternal Berdasarkan IFAS dan EFAS

Analisis IFAS dan EFAS dilakukan dalam beberapa tahapan seperti, yang pertama adalah membuat daftar identifikasi faktor sukses pada internal audit, setelahnya memberikan kuesioner dan wawancara kepada informan terkait untuk mendapatkan pendapat dan penilaian terhadap faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Lalu memberikan bobot nilai per masing-masing faktor mulai dari 0,0 (tidak berpengaruh) dan 1,0 (sangat berpengaruh) bagi masing-masing faktor, nilai dari bobot menunjukkan peran yang paling besar dari faktor tersebut untuk menjadi sukses dalam industri rumah sakit begitupula sebaliknya. Lalu memberikan rating dari 1-5 dari setiap faktor untuk membuktikan

apakah faktor tersebut mempunyai dampak yang berpengaruh terhadap RS Swasta Karawang, kekuatan atau kelemahan diukur mulai dari yang sangat penting (rating 5), penting (rating 4), cukup penting (rating 3), tidak terlalu penting (rating 2), dan sangat tidak penting (rating 1). Tahap berikutnya adalah pada kolom bobot dan rating dari masing-masing faktor dikalikan untuk menentukan skor dari masing-masing faktor untuk mendapatkan nilai akhir dari masing-masing faktor internal dan eksternal. Tahap terakhir yaitu penjumlahan dari total skor tiap variabel, nilainya merupakan tingkatan bagi Rumah Sakit Swasta AA Karawang. Hasil dari analisis faktor internal dan faktor eksternal berdasarkan IFAS dan EFAS RS Swasta Karawang dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. *Internal Factors Analisis Summary (IFAS) Rumah Sakit Swasta AA Karawang*

NO.	FAKTOR INTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR
Kekuatan				
1	Citra RS pada era JKN (Jaminan Kesehatan Nasional) dalam melaksanakan kerjasama dengan BPS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial)	0,089	4	0,356
2	Dibandingkan rumah sakit yang ada di daerah Karawang, rumah sakit swasta AA Karawang jumlah dokter spesialis cukup lengkap	0,089	4	0,356
3	Dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat RS Swasta telah memiliki visi yang jelas	0,111	4	0,444
4	Tarif fasilitas RS yang terjangkau	0,089	4	0,356
5	terakreditasi KARS tingkat Paripurna	0,111	4	0,444
6	Tenaga SDM (Sumber Daya Manusia) yaitu dokter atau staf medis telah berpengalaman dan terus mengembangkan kompetensi di bidangnya masing-masing baik pengetahuan, skiap, dan keterampilan	0,111	5	0,556
Total		0,600		2,511
Kelemahan				
1	Pelaksanaan promosi yang kurang aktif	0,067	3	0,200
2	Waktu tunggu yang lama untuk perawatan rawat jalan	0,089	4	0,356
3	Kurangnya akses yang mendukung pada rumah sakit swasta AA Karawang	0,067	2	0,133
4	Ketidaksepakatan antara manajemen dengan pemilik tentang pendapat kebijakan rumah sakit	0,067	2	0,133
5	Tingkat disiplin karyawan yang masih rendah	0,067	3	0,200
6	Gaji yang diberikan ke pegawai tidak sepenuhnya sesuai dengan UMK karena mengikuti aturan birokrasi pihak rumah sakit	0,044	3	0,133
Total		0,400		1,156

Sumber: Data Pengolahan, 2023

Hasil perhitungan dari tiap rating dan bobot faktor internal (IFAS) dan faktor eksternal (EFAS) didapat dengan menjumlahkan nilai perhitungan faktor kekuatan dengan faktor kelemahan dan menjumlahkan nilai perhitungan faktor peluang dan faktor ancaman, maka jumlah nilai dari tiap-tiap faktor ialah:

- Nilai matriks kekuatan (*strength*): 2,511
- Nilai matriks kelemahan (*weakness*): 1,156
- Nilai matriks peluang (*opportunity*): 1,527
- Nilai matriks ancaman (*threat*): 1,691

Tabel 3. *External Factors Analisis Summary (EFAS) Rumah Sakit Swasta AA Karawang*

NO.	FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR
Peluang				
1	Pola hidup yang <i>market oriented</i> menimbulkan resiko yang dikelola dengan multi sektoral	0,073	3	0,218
2	Bekerjasama dengan BPJS, Halodoc dan kerjasama inhouse klinik	0,091	3	0,273
3	RS Swasta mudah diakses karena di jalan utama, baik oleh kendaraan pribadi maupun kendaraan umum	0,073	3	0,218
4	RS Swasta Karawang banyak dikenal masyarakat karena namanya telah menjadi <i>Brand Image</i> di kalangan masyarakat Karawang	0,055	2	0,109
5	Adanya kebijakan yang memungkinkan peran serta masyarakat dalam membangun rumah sakit swasta AA Karawang	0,055	3	0,164
6	<i>Medical check up</i> bagi pegawai untuk pemeriksaan kesehatan minimal 1 tahun sekali untuk record kesehatan pekerja setiap tahunnya	0,055	3	0,164
7	Kerjasama pelatihan P3K untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, pemahaman, dan pelaksanaan lingkungan kerja	0,055	3	0,164
8	Rumah sakit memiliki sistem management, Informasi, dan operational klinik untuk mencegah terjadinya risiko moral hazard (kejahatan moral)	0,073	3	0,218
Total		0,527		1,527
Ancaman				
1	Sangat berpengaruh dan masuknya IPTEK kedokteran yang mahal dan canggih	0,055	4	0,218
2	Di Karawang dan sekitarnya semakin banyak rumah sakit yang memiliki peralatan medis canggih dalam pelayanan kesehatan	0,091	4	0,364
3	Jumlah RS pesaing yang semakin banyak di Karawang	0,073	3	0,218
4	Rujukan berjenjang pasien BPJS	0,055	4	0,218
5	Pelayanan publik kurang cepat tanggap dan trampil	0,073	4	0,291
6	Meningkatnya tuntutan dan pola pikir masyarakat	0,055	3	0,164
7	Adanya orang atau kelompok masyarakat yang memiliki kesan negatif pada RS Swasta	0,073	3	0,218
Total		0,473		1,691

Sumber: Data Pengolahan, 2023

Berdasarkan hasil dari perhitungan matriks, untuk skor matriks kekuatan \geq (lebih besar) dibandingkan dengan nilai matriks kelemahan dengan selisih (+) 1,356, dan nilai matriks ancaman \geq (lebih besar) dari nilai matriks peluang dengan selisih (-) 0,164. Setelah mendapatkan nilai skor dari tiap-tiap faktor langkah berikutnya adalah menentukan matriks kuadran, yang dimana matriks kuadran untuk menentukan strategi pemasaran yang akan diterapkan oleh Rumah Sakit Swasta Karawang. Kemudian menentukan data titik koordinat untuk analisis internal yang berada pada sumbu X dan titik koordinat faktor eksternal berada pada sumbu Y, untuk faktor internal didapatkan dengan mengurangkan total nilai faktor kekuatan dengan total nilai kelemahan lalu dibagi dua, begitu juga sebaliknya dengan faktor eksternal didapatkan dengan mengurangkan total nilai faktor peluang dengan total nilai ancaman lalu dibagi dua, titik koordinat analisis tiap faktor akan dijelaskan pada perhitungan berikut yaitu:

- **Koordinat Analisis Internal (X)**

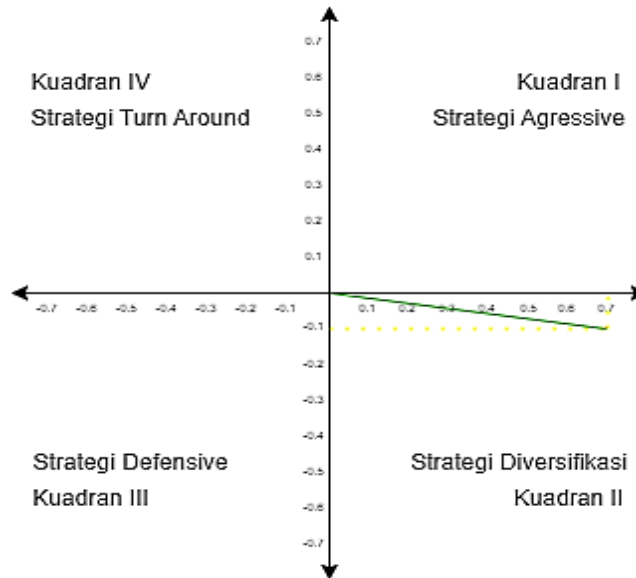
$$= \frac{\text{Total skor kekuatan} - \text{total skor kelemahan}}{2} = \frac{2,511 - 1,156}{2} = 0,678 \rightarrow \mathbf{0,7}$$

- **Koordinat Analisis Eksternal (Y)**

$$= \frac{\text{Total skor peluang} - \text{total skor ancaman}}{2} = \frac{1,527 - 1,691}{2} = -0,082 \rightarrow \mathbf{-0,1}$$

Berdasarkan perhitungan analisa koordinat internal mendapatkan nilai 0,678 yang dibulatkan menjadi 0,7 lalu untuk analisa koordinat eksternal mendapatkan nilai (-) 0,082 yang dibulatkan menjadi (-) 0,1. Lalu untuk menentukan strategi pemasaran didasari dengan diagram kartesius matriks kuadran SWOT. Pada kuadran I perusahaan baiknya menerapkan strategi *Strength-Opportunity* (SO) memiliki barang atau layanan relatif lebih unggul daripada pesaing lain dan juga memiliki peluang yang cukup bagus, strategi ini adalah dengan memanfaatkan dan mendapatkan kekuatan dan peluang sebanyak-sebanyaknya, pada kesempatan ini rumah sakit dapat menerapkan harga dan layanan yang lebih bersaing dengan para kompetitor serta menjaga kualitas produk atau layanan, dan menjaga kepuasan pasin agar dapat menjaga kepercayaan konsumen, strategi lanjutan yang dapat diterapkan adalah strategi *growth oriented strategy* yaitu dengan mengembangkan produk atau layanan agar dapat lebih menarik dari minat konsumen. Lalu pada kuadran II lebih baik menerapkan strategi *Strength-Threat* (ST) dikarenakan rumah sakit berada pada situasi dimana rumah sakit memiliki produk atau layanan yang relatif cukup baik namun memiliki banyak pesaing yang dapat mempengaruhi minat pasien terhadap rumah sakit, situasi ini bisa dibilang rumah sakit harus memiliki strategi kompetitif dengan melakukan strategi diversifikasi yaitu, strategi melakukan rencana jangka panjang dengan menetapkan capaian dan meningkatkan kualitas produksi atau layanan unggul dengan cara menambah fasilitas prasarana dan alat yang menunjang kenyamanan pasien, lebih efektif dalam melakukan pelayanan dan kecepatan dalam menanggapi kebutuhan pasien.

Pada kuadran III perusahaan baiknya menerapkan strategi *Weakness-Opportunity* (WO) yaitu dikarenakan produk atau layanan yang kurang bersaing dengan para pesaingnya namun memiliki peluang yang amat baik, langkah yang dapat dilakukan oleh pihak rumah sakit adalah dengan meminimalisir permasalahan pada bagian internal untuk mendapat peluang yang lebih baik dibandingkan dengan para pesaingnya, strategi lanjutan adalah dengan menerapkan strategi konservatif yaitu membangun atau memindahkan tempat rumah sakit lebih strategis dan dapat lebih efektif dijangkau para pelanggan dan juga menaikkan promosi untuk menyebarkan luaskan informasi agar dapat lebih banyak mendapatkan atensi atau perhatian dari konsumen atau pasien. Lalu pada kuadran IV rumah sakit baiknya menerapkan strategi *Weakness-Threat* (WT) dikarenakan produk atau layanan yang dimiliki kurang mampu bersaing dengan produk atau layanan dari para pesaingnya dan peluang yang dipunyai tidak terlalu menguntungkan untuk rumah sakit, langkah yang dapat dilakukan oleh rumah sakit swasta Karawang adalah dengan strategi defensif, yaitu strategi untuk mempertahankan layanan dengan menyiapkan peralatan yang memadai untuk memenuhi kebutuhan konsumen atau pasien dan fasilitas yang dimiliki oleh rumah sakit serta juga lebih gencar dalam menyebarkan promosi dengan secara langsung (*door to door*) bisa juga dengan mempromosikan rumah sakit dengan bekerja sama dengan media digital maupun media cetak untuk dapat lebih menarik perhatian dari para konsumen atau pasien, dan apabila strategi defensif yang dilakukan tidak berhasil maka dilakukan strategi *turn around* yaitu strategi membuat produk atau layanan lain untuk menarik perhatian konsumen atau pasien agar lebih memilih produk atau layanan yang dibuat. Setelah mendapatkan titik koordinat dari tiap faktor internal dan eksternal dilakukan penentuan strategi pemasaran pada matriks kuadran SWOT sebagaimana pada Gambar 1.



Gambar 1. Matriks Kuadran SWOT RS Swasta AA di Karawang
 Sumber: Data Pengolahan, 2023

Berdasarkan data analisis matriks kuadran SWOT dijelaskan bahwa hasil perhitungan diagram matriks kuadran SWOT Rumah Sakit Swasta Karawang berada pada posisi kuadran 2 dikarenakan titik koordinat (x) yang mewakili faktor internal mempunyai nilai sebesar 0,678 yang dibulatkan menjadi 0,7 dan koordinat (y) yang mewakili faktor eksternal memiliki nilai sebesar -0,082 yang dibulatkan menjadi -0,1. Hasil ini dapat diartikan Rumah Sakit Swasta Karawang menghadapi banyak ancaman yang berbeda, namun memiliki kekuatan internal yang mampu bersaing. Strategi pemasaran bisa diterapkan dengan menggunakan strategi *Strenght-Threat* (ST), yaitu kekuatan pelayanan yang unggul untuk memanfaatkan peluang dimasa depan dengan menerapkan strategi diversifikasi (pasar), lalu meningkatkan variasi kualitas layanan kesehatan, menambah fasilitas yang menunjang kenyamanan pasien dan meningkatkan pelayanan semaksimal mungkin.

SIMPULAN

Berdasarkan dari penelitian ini mencangkup hasil yang menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki Rumah Sakit Swasta AA Karawang lebih tinggi dibandingkan kelemahannya berdasarkan dari *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS) total nilai dari faktor kekuatan yaitu sebesar 2,511 dan faktor kelemahan sebesar 1,156, kemudian total skor yang didapat berdasarkan *Eksternal Factors Analysis Summary* (EFAS) skor dari faktor ancaman lebih tinggi daripada faktor peluang, dengan skor dari faktor ancaman adalah sebesar 1,691 dan faktor peluang adalah sebesar 1,527. Dari hasil analisis tersebut berdasarkan matriks kuadran SWOT pada Rumah Sakit Swasta AA Karawang berada pada kuadran II (dua) yang dimana keadaan tersebut merupakan keadaan yang cukup menguntungkan namun memiliki berbagai ancaman. Strategi yang harus dilakukan pada kuadran II ini adalah dengan melakukan diversifikasi. Kondisi pada Rumah Sakit Swasta AA Karawang mengarah pada strategi *Strenght-Threat* (ST), yaitu Rumah Sakit dengan memanfaatkan kekuatan internal dan memanfaatkan peluang eksternal jangka panjang. Strategi *Strenght-Threat* (ST) yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan variasi kualitas layanan kesehatan dan menambah fasilitas yang menunjang kenyamanan pasien, dan meningkatkan pelayanan semaksimal mungkin. Berdasarkan strategi yang ditetapkan, Rumah Sakit Swasta AA Karawang dapat mampu terus beroperasi serta bisnisnya dapat terus berkembang dalam menghadapi berbagai kompetitor yang bertambah sengit.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, U. N. B. M., Nasution, N., & Pratama, I. (2016). Determinants of Job Satisfaction: Qualitative Case Survey. *Qualitative and Quantitative Research Review*, 1(2).
- Amelia, W. R., Prayudi, A., Khairunnisak, K., & Febrizaldy, F. C. (2022). Edukasi warga Desa Sembahe Baru dalam rangka peningkatan penghasilan melalui ekonomi kreatif pengolahan sampah plastik. *Pelita Masyarakat*, 4(1), 92-100.
- Astuty, W., Habibie, A., Pasaribu, F., Pratama, I., & Rahayu, S. (2022). Utilization of accounting information and budget participation as antecedent of managerial performance: exploring the moderating role of organizational commitment, leadership style, environmental uncertainty and business strategy in Indonesia. *The Journal of Modern Project Management*, 10(1), 188-200.
- Astuty, W., Pratama, I., Basir, I., Harahap, J. P. R., (2022). Does Enterprise Resource Planning Lead To The Quality Of The Management Accounting Information System? *Polish Journal of Management Studies*, 25 (2): 93-107.
- Amelia, J. C. (2023). *Pengaruh Kualitas Layanan Cepat Saji Terhadap Minat Beli Kembali Dengan Mediasi Word Of Mouth: Studi Kasus Pada Kafe Mixue Kecamatan Sukarame* [Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sumatera]. <https://repo.itera.ac.id/depan/submission/SB2307110048>
- Aqil, A. D. C. (2020). Studi Kepustakaan Mengenai Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pasien Rawat Jalan Di Rumah Sakit. *Jurnal Ilmiah Pamenang*, 2(2), 1–6. <https://doi.org/10.53599/jip.v2i2.58>
- Aslan, I., Çınar, O., & Özen, Ü. (2014). Developing Strategies for the Future of Healthcare in Turkey by Benchmarking and SWOT Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 230–240. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.043>
- Borza, S. I., & Borza, I. C. (2014). A Broad Analysis of Marketing Strategies for their Incorporation as Activities in a User Centred Process. *Procedia Economics and Finance*, 16, 239–250. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00797-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00797-7)
- DASOPANG, E. S., NASUTION, J., SUHARYANTO, A., CHANDRA, R. H., & PRATAMA, I. (2021). Hispathology And Effectiveness Of Wound Healing Cream Karo Oil Herbal Extract On Male Mice In North Sumatra, Indonesia. *NVEO-NATURAL VOLATILES & ESSENTIAL OILS Journal*| NVEO, 2769-2777.
- Dewi, A., Wijaya, A. S., & Sukardi, F. E. (2024). Hubungan Mutu, Indikator Kinerja Kunci, dan Kinerja Pelayanan Rumah Sakit (Studi Kasus pada Rumah Sakit AUMAKES). *JMMR (Jurnal Medicoeticolegal Dan Manajemen Rumah Sakit)*, 2(2), 34–48. <https://doi.org/10.18196/jmmr.v2i2.175>
- Duripa, F. R. (2023). *Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Revisit Intention Dengan Customer Satisfaction Sebagai Variabel Mediating (Studi Kasus Pada Wood Stairs Café)* [Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sumatera]. <https://repo.itera.ac.id/depan/submission/SB2301130013>
- Emia, N. (2023). *Kualitas Layanan Dan Keterhubungannya Dengan Kepuasan Konsumen Pada Industri Layanan Pengiriman Barang: Kasus Studi Pada Pos Indonesia Dan JNE Di Kota Bandar Lampung* [Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sumatera]. <https://repo.itera.ac.id/depan/submission/SB2301120020>
- Erliningtias. (2020). *Analisis Swot Untuk Menentukan Strategi Bersaing Pada Usaha Della Laundry* [Fakultas Ekonomi, Universitas Semarang]. <http://190.119.145.154/handle/20.500.12773/11756>
- Fitri, H., Nugraha, A. T., Hakimah, Y., & Manihuruk, C. (2019). Strategic management of organizational knowledge and competency through intellectual capital. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), 132–141. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.11>
- Komari, A., Indrasari, L. D., Tripariyanto, A. Y., & Rahayuningsih, S. (2020). Analysis of SWOT Marketing Strategies and 7P Influence on Purchasing Decision. *Journal of Physics: Conference Series*, 1569(3), 032002. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1569/3/032002>
- Lintong, R., Langi, Y. A. R., & Mongi, C. E. (2020). Penerapan Analisis Faktor Terhadap Kualitas dan Kepuasan Pelayanan Pasien Rumah Sakit TK-II R.W Mongisidi. *D’CARTESIAN*, 9(1), 24. <https://doi.org/10.35799/dc.9.1.2020.25752>
- Meftahudin, M., Putranto, A., & Wijayanti, R. (2018). Penerapan Analisis SWOT dan Five Forces Porter Sebagai Landasan untuk Merumuskan Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Laba Perusahaan (Studi Pada Tin Panda Collection di Kabupaten Magelang). *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology*, 1(1), 22–30. <https://doi.org/10.32500/jematech.v1i1.209>
- Nasution, J., Dasopang, E. S., Raharjeng, A. R. P., Gurning, K., Dalimunthe, G. I., & Pratama, I. (2021). Medicinal plant in cancer pharmaceutical industry in Indonesia: a systematic review on applications and future perspectives. *perspectives*, 20, 21.
- Nugraha, A. T., & Iqbal, M. (2023). How Perceived Organizational Support for Environment Serves a Mechanism to Enhance Environmental Performance From Employee Perspective in Health Sector of Indonesia. *Kinerja*, 27(1), 58–74. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v27i1.6341>

- Nugraha, A. T., Wahyudi, R., Fawzi, A. M., & Sunarti, S. (2022). Eco Design, Internal Environment Management, Just in Time and Organizational Performance: Examining Moderating Role of Trust. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 22(3), 396. <https://doi.org/10.25124/jmi.v22i3.3673>
- Nugroho, M. A. (2015). *Analisis SWOT pada RSUD Saras Husada Purworejo* [Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta]. https://eprints.uny.ac.id/28070/1/Moh.AminNugroho_11410134002.pdf
- Pratama, I., Che-Adam, N., Kamardin, N., (2020). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosure Quality in Indonesian Companies. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Vol 13(4), 442-463.
- Pratama, I., Che-Adam, N., Kamardin, N. (2019). Corporate social responsibility disclosure (CSR) quality in Indonesian public listed companies. *Polish Journal of Management Studies*, 20 (1), 359-371
- Pratama, I. (2022). Corporate Governance And Company Attributes On The Financial Reporting Timeline: Evidence Of Companies Listed On The Indonesia Stock Exchange. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 4(3).
- Pratami, A., & Pratama, I. (2018). Analysis Of Determinant Factors Affecting The Sharia Banking Finance With Economic Growth As A Moderating Variable. *USIM NILAI 2 MEI 2018*, 378.
- Pratama, I. (2015). Corporate Governance and Company Attributes on the Financial Reporting Timeliness: Evidence from Listed Companies in Bursa Efek Indonesia (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
- Ruslan, D., Tanjung, A. A., Lubis, I., Siregar, K. H., & Pratama, I. (2023). Monetary Policy in Indonesia: Dynamics of Inflation, Credibility Index and Output Stability Post Covid 19: New Keynesian Small Macroeconomics Approach. *Cuadernos de economía*, 46(130), 21-30.
- Safi'i, A., Nugroho, B., Kirana, I., Muhammadi, Kamaluddin, R., Damanik, R. D., & Sulistiadi, W. (2021). Dampak Marketing Mix "Physical Environment" terhadap Kepuasan Pasien Rumah Sakit: Literature Review. In *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia* (Vol. 7, Issue 2, pp. 40–45). Universitas Indonesia, Directorate of Research and Public Service. <https://doi.org/10.7454/arsi.v7i2.3654>
- Saragih, J., Wardati, J., & Pratama, I. (2020), Trade Openness, Government Development Expenditures, Gross Capital Formation and Economic Growth: An ASEAN Case. Vol, 12, (10), 366-383
- Saragih, I. K. B., Nugraha, A. T., & Wahyudi, R. (2023). Analisis Kepuasan Pelanggan dengan Menggunakan Metode 7P pada Kedai AA. *Jurnal Ilmiah Akuntansi, Keuangan Dan Bisnis (JIKABI)*, 2(1), 40–50. <https://doi.org/10.31289/jbi.v2i1.1715>
- Saragih, D. A. (2024). *Analisis kualitas layanan rumah sakit terhadap kepuasan pasien: studi kasus rumah sakit umum daerah Bandar Lampung* [Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sumatera]. <https://repo.itera.ac.id/depan/submission/SB2401180052>
- Setyabudi, R. G., & Dewi, M. (2017). Analisis Strategi Promosi Kesehatan dalam Rangka Meningkatkan Kesadaran Hidup Sehat oleh Rumah Sakit Jiwa Daerah Dr. RM. Soedjarwadi Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Komunikasi*, 12(1), 81–100. <https://doi.org/10.20885/komunikasi.vol12.iss1.art6>
- Sholeh, M., & Chalidyanto, D. (2021). The Effect of Service Quality on Loyalty Through Patient Satisfaction in Outpatient of Hospital X, Malang. *JMMR (Jurnal Medicoeticolegal Dan Manajemen Rumah Sakit)*, 10(2), 148–157. <https://doi.org/10.18196/jmmr.v10i2.10239>
- Siahaan, Y. M. (2023). Faktor Penentu Kualitas Layanan Kawasan Wisata Kuliner Pusat Kebudayaan Dan Olahraga Bandar Lampung [Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sumatera]. <https://repo.itera.ac.id/depan/submission/SB2309240008>
- Sibuea, M. B., Sibuea, F. A., Pratama, I., Siregar, G., & Putra, Y. A. (2022). Analysis of the contribution of agribusiness microfinance institutions and government policies on increasing farmers' income in Indonesia. *AgBioForum*, Vol 24, (2), 2022, 47-57.
- Silviani, I., Nisa, J., & Pratama, I. (2022). Dimensions of Crisis Communication Practice: Does Innovative and Technological Dimension of Social Media matter? Evidence from Public Limited Companies of Indonesia. *Croatian International Relations Review*, 28(90), 1-22.
- Sujianto., Yuliani, F., Syofian., Saputra, T, Pratama, I. (2020). The Impact of The Organizational Innovativeness On The Performance Of Indonesian Smes. *Polish Journal of Management Studies* 2020; 22 (1): 513-530.
- Susilawati, E., Lubis, H., Kesuma, S., Pratama, I., & Khaira, I. (2023). Factors Affecting Engineering Institutes Operational Efficiency: Exploring Mediating Role Of Digital Technologies Adoption In Teaching/Learning. *Operational Research in Engineering Sciences: Theory and Applications*, 6(1), 252-273.
- Tambunan, S., Siregar, A., Wijaya, M., & Pratama, I. (2022). The Impact of Corporate Governance On The Integrated Reporting Quality Of Indonesian Listed Firms: Moderating Role Of CSR Disclosure And Corporate Sustainability. *International Journal of Economics and Finance Studies*, 14(4), 252-274.
- Tambunan, S., Siregar, A., Wijaya, M., Pratama, I. (2023). Do Institutional Ownership and Company Value Predict Financial Statement Integrity?. *International Journal of Economics and Finance Studies*, 15 (01), 246-264. doi:10.34111/ijefs. 202315112

Ricky Taslim, Zalsa Nurhaliza, & Zalma Niendya Pangestika, Analisis SWOT Terhadap Strategi Pemasaran (Studi Kasus Rumah Sakit Swasta AA Karawang)

Tambunan, S., Wijaya, M., Siregar, A., & Pratama, I. (2022). The Effectiveness of Risk Management on Quality of Financial Statements with Profitability as a Mediator in Banking Companies. *Cuadernos de Economía*, 45(128), 165-175.