

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Layanan kesehatan merupakan salah satu bentuk usaha yang tetap dibutuhkan oleh masyarakat hingga saat ini. Salah satu jenis fasilitas layanan kesehatan tersebut adalah laboratorium kesehatan atau laboratorium klinik. Masyarakat modern umumnya memiliki kesadaran yang tinggi akan gaya hidup sehat, sehingga hal ini mendorong mereka untuk memeriksakan kondisi kesehatan di laboratorium klinik lalu berkonsultasi dengan dokter. Pada era teknologi informasi ini konsultasi kesehatan bersama dokter kini juga dapat dilakukan melalui internet. Setiap pelaku usaha dituntut untuk dapat menggunakan strategi masing-masing di antaranya adalah beradaptasi pada perubahan yang berlangsung secara terus-menerus. Sumber daya dan unit layanan kesehatan yang dimiliki harus dapat dimanfaatkan dengan baik oleh penyedia jasa bidang kesehatan (Nurhakim, Suparno, & Nurrochmat, 2018). Semakin banyaknya perusahaan jasa kesehatan maka calon pasien akan makin diuntungkan karena mereka berkesempatan membanding-bandingkan perusahaan mana yang dapat memberikan layanan terbaik dan memberikan kepuasan bagi pasien.

Bentuk layanan yang diberikan oleh laboratorium klinik yaitu pemeriksaan kesehatan pada pelanggan atau pasien dengan mengambil sampel dari mereka. Dari hasil pemeriksaan tersebut, pasien yang bersangkutan akan dipanggil oleh dokter yang bertugas untuk konsultasi. Pemeriksaan kesehatan ini bisa disebut

sebagai *medical check-up*. Fungsi-fungsi yang dilakukan oleh laboratorium klinik adalah skrining, diagnosis, pemantauan progresivitas penyakit, monitor pengobatan, dan prognosis penyakit (Purnawati, 2013)

Pengelolaan laboratorium klinik di Indonesia diatur dalam Peraturan Menteri Kesehatan (Permenkes) No. 411 Tahun 2010 tentang Laboratorium Klinik. Dalam Permenkes ini juga dijabarkan bahwa laboratorium klinik dapat dikelola oleh pemerintah atau swasta. Pada laboratorium klinik yang dikelola oleh pemerintah, umumnya secara permodalan tidak menjadi masalah sehingga cenderung bukan berorientasi pada keuntungan semata. Berbeda dengan laboratorium klinik swasta yang seluruh aspek dari permodalan, konsep, dan operasional yang harus ditanggung sendiri, sehingga harus dipertimbangkan dengan matang terlebih dahulu. Pengelola laboratorium klinik swasta harus bersaing satu sama lain dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pasien.

Laboratorium klinik swasta dapat dimiliki secara perseorangan atau badan usaha (Mulyono, 2007). Dalam kegiatannya, laboratorium klinik swasta harus mencari pelanggan atau pasien dengan cara pemasaran sendiri. Pengelola laboratorium klinik swasta harus berupaya untuk bisa unggul dari pesaing-pesaingnya, salah satu caranya adalah melakukan perumusan strategi. David (2011 : 324) mengemukakan tahapan-tahapan perumusan strategi dari (1) *input*, (2) pencocokan, dan (3) keputusan. Tahap *input* yaitu dengan melakukan identifikasi peluang dan ancaman eksternal ke dalam matriks evaluasi faktor eksternal (*EFE matrix*), serta kekuatan dan kelemahan internal ke matriks evaluasi faktor internal (*IFE matrix*) dari perusahaan yang bersangkutan. Semua faktor yang telah

diidentifikasi akan masuk ke tahap pencocokan yang akan menghasilkan beragam alternatif strategi. Terakhir, pada tahap keputusan akan dibuat pilihan final dari sejumlah alternatif strategi tersebut (David, 2011 : 324).

Penelitian ini dilakukan pada laboratorium klinik Meditest yang merupakan sebuah usaha layanan kesehatan berbentuk laboratorium kesehatan swasta yang berlokasi di kota Semarang, tepatnya di Jalan Admodirono Raya nomor 6, kecamatan Semarang Selatan. Pada awalnya, laboratorium klinik ini didirikan pada tahun 1988 dengan nama Medica di jalan Ahmad Yani 137. hingga selanjutnya pada 1999 berganti nama menjadi Meditest sampai saat ini. Pada akhir 2004, Meditest telah berpindah lokasi ke jalan Admodirono Raya 6. Meditest melayani pemeriksaan kesehatan (*medical check-up*) pada kalangan perorangan dan perusahaan, menggunakan sampel darah, urine, sputum, sekret, dan sperma. Selain itu juga melayani analisis ultrasonografi (USG) dan rontgen foto. Untuk pelanggan dari perusahaan, pemeriksaan kesehatan dilakukan pada pegawai dan calon pegawai dari perusahaan yang bersangkutan untuk mengetahui kondisi dan kelayakan mereka dalam menjalankan pekerjaan. Dari hasil pemeriksaan, pasien juga bisa mendapatkan layanan rawat jalan. Konsumen dalam layanan pemeriksaan ini tidak hanya yang sedang terkena penyakit, tetapi juga ada orang-orang yang ber kondisi sehat yang ingin memeriksakan diri ke laboratorium klinik karena perkembangan gaya hidup modern, tuntutan pekerjaan, dan meningkatnya kesadaran diri untuk memeriksakan kondisi kesehatan.

Meditest saat ini harus bersaing dengan laboratorium klinik serupa yang ada di Semarang seperti Ideal, Kualita Medika, IBL, dan Sarana Medika. Keempat

laboratorium klinik ini menjadi perhatian utama oleh peneliti karena berdasarkan wawancara prasurvei dengan pengelola Meditest, mereka memiliki harga layanan yang serupa. Ada pula laboratorium klinik yang lebih berpengalaman dan memiliki banyak cabang secara nasional seperti Cito dan Prodia, namun harga yang ditawarkan lebih mahal karena peralatan yang digunakan lebih modern dan canggih.

Selain keberadaan laboratorium klinik pesaing, diberlakukannya kebijakan pemerintah berupa program BPJS Kesehatan juga diduga memengaruhi kunjungan pasien ke Meditest. Pengelola Meditest mengungkapkan bahwa setelah pemberlakuan BPJS Kesehatan membuat orang-orang sudah mendaftarkan dirinya di program tersebut enggan memeriksakan kesehatannya di laboratorium klinik (termasuk Meditest), mereka lebih memilih penyedia layanan kesehatan lain yang sudah terdaftar sebagai fasilitas kesehatan (faskes) di BPJS karena biayanya lebih terjangkau dengan cukup membayar iuran BPJS, tidak perlu membayar lagi untuk mendapatkan layanan pemeriksaan. Sehingga kunjungan pasien mengalami penurunan terutama dari kalangan perorangan. Namun Meditest masih bisa mengandalkan pemasukan dari kalangan perusahaan atau korporat yang ingin memeriksakan kondisi kesehatan calon karyawan atau karyawan tetapnya.

Kota Semarang, berdasarkan data terakhir dari BPS tahun 2016, memiliki jumlah laboratorium klinik swasta sebesar 26 unit. Data yang lebih rinci dari tahun ke tahun tertera pada tabel berikut (Pembaruan info: peneliti telah cek web BPS Kota Semarang bagian “Kesehatan” pada Agustus 2020 dan tidak ada perubahan di data jumlah).

Tabel 1.1 Data Jumlah Laboratorium Klinik Swasta di Kota Semarang, 2011-2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Jumlah Laboratorium Klinik Swasta	30	30	32	28	28	26

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Semarang, 2018. Data terbaru dicek pada Agustus 2020.

Tabel data di atas menunjukkan bahwa setelah tahun 2013 terjadi penurunan jumlah laboratorium klinik swasta hingga 2016, di mana penurunan ini diduga salah satunya disebabkan oleh penurunan jumlah pasien yang bisa berakibat pemasukan laboratorium klinik kurang dari pengeluarannya. Akibatnya, beberapa laboratorium klinik memutuskan untuk menutup operasionalnya.

Penurunan jumlah pasien membuat pengelola laboratorium-laboratorium klinik harus melakukan cara-cara agar tetap dapat menarik minat pelanggan untuk memeriksakan kesehatan di tempatnya, misalnya dengan menurunkan harga layanan. Berdasarkan hasil wawancara prasurvei dengan pengelola Meditest, beberapa laboratorium klinik pesaing berlomba-lomba menurunkan harga serendah-rendahnya, meskipun ini akan berdampak pada menurunnya margin keuntungan yang akan diperoleh. Di sisi lain pelanggan akan semakin diuntungkan dengan banyaknya promo. Pengelola laboratorium klinik pesaing juga ada yang mengadakan “jemput bola”, di mana petugas laboratorium akan berkeliling dalam kompleks pemukiman atau kampung-kampung untuk menawarkan layanan pemeriksaan dari rumah ke rumah untuk mendapatkan pelanggan potensial. Ancaman juga datang dari apotek-apotek dan bahkan mal-mal yang turut mengadakan layanan pemeriksaan kesehatan setingkat klinik pratama.

Pada tahun 2020, terjadi pandemi virus korona (Covid-19) di seluruh dunia yang memiliki dampak sangat besar dan menyebabkan krisis multidimensi, mulai dari kesehatan, ekonomi, hingga politik (Afrianto, 2020). Penyedia layanan kesehatan, seperti rumah sakit, laboratorium klinik, dan apotik juga terkena dampak pandemi ini. Masyarakat enggan untuk datang ke rumah sakit atau laboratorium kesehatan. Dalam artikel yang ditulis oleh Irwandy (2020), mengutip survei *World Health Organization (WHO)* bahwa layanan kesehatan yang melayani pemeriksaan dan pengobatan untuk penyakit umum, seperti hipertensi, diabetes, dan penyakit jantung, menjadi terganggu akibat pandemi Covid-19. Hal ini terjadi dengan jumlah pasien yang berobat ke rumah sakit menurun signifikan selama pandemi, karena orang-orang khawatir akan tertular Covid-19.

Selain rumah sakit, laboratorium klinik dan apotik juga turut mengalami penurunan jumlah pasien yang berobat. Misalnya di Bandarlampung, laboratorium klinik Prodia mengalami penurunan jumlah pasien hingga 70 persen dan mengurangi jam operasional (Islam, 2020). Termasuk di Meditest yang selama pandemi ini mengalami hal yang sama. Pasien yang mayoritas merupakan pelanggan setia Meditest enggan keluar rumah termasuk datang untuk periksa ke lab karena takut tertular. Selanjutnya, perusahaan-perusahaan yang turut menggunakan jasa Meditest untuk periksa kesehatan para calon karyawan, memutuskan untuk lebih sedikit menerima atau bahkan tidak menerima karyawan baru, dan ini juga berakibat ke menurunnya jumlah pasien yang periksa. Perusahaan-perusahaan tersebut bahkan merumahkan sebagian karyawan tetapnya, dan periksa atau check-up kesehatan rutin juga ditunda. Dari segi operasional,

para analis yang berhubungan langsung dengan pasien, menggunakan pakaian alat perlindungan diri (APD), masker, dan *face shield* untuk mengurangi risiko tertular. Tidak hanya itu, ruang tunggu dan reception di Meditest yang biasanya menggunakan AC, kini jendelanya dibuka dan AC dimatikan agar mudah terjadi sirkulasi udara. Karena virus korona ini mudah tersebar dalam ruangan yang tertutup dan banyak orang yang keluar masuk. Namun dalam pandemi ini Meditest masih mendapat peluang yaitu mengadakan pemeriksaan cepat (*rapid swab test*) korona dan banyak orang yang ingin vaksinasi PCV (*pneumococcal conjugate vaccine*), untuk menghindari infeksi bakteri pneumokokus yang menyebabkan penyakit pneumonia, meningitis, dan otitis media. Ketiga penyakit ini berhubungan dengan pernapasan dan otak, jadi diharapkan vaksin ini dapat memperkuat daya tahan tubuh.

Meditest sebenarnya sudah menjalankan beberapa strategi untuk menarik minat pelanggan, misalnya dengan membuat promo berupa paket sederhana dan paket hemat untuk pemeriksaan kesehatan yang selanjutnya ditambah dengan konsultasi gratis dengan dokter sehubungan dengan pemeriksaan tersebut. Selain promo, Meditest juga mengadakan seminar penyuluhan tentang kesehatan yang dilakukan di perusahaan-perusahaan yang bertujuan mendorong orang-orang yang menghadiri seminar itu untuk sadar dan mau melakukan pemeriksaan kesehatan. Dan pada saat pandemi Covid-19 ini, Meditest memberikan penawaran kepada pelanggan setia untuk pengambilan sampel darah di rumah pasien masing-masing. Tetapi penawaran tersebut mayoritas ditolak karena mereka juga enggan menerima tamu dari luar rumah demi tidak tertular virus korona. Jadi serangkaian

strategi yang selama ini dijalankan masih belum membendung penurunan jumlah pasien. Berikut ini adalah data kunjungan pasien ke Meditest dalam delapan tahun terakhir.

Tabel 1.2 Fluktuasi Data Kunjungan Pasien Meditest, Periode 2012 - 2019

Tahun	Jumlah Kunjungan	Perubahan
2012	3496	-
2013	3840	+ 344
2014	2884	- 956
2015	3393	+ 509
2016	3415	+ 22
2017	2800	- 615
2018	2019	- 781
2019	1911	- 108

Sumber: Laboratorium Klinik Meditest, 2020

Dari data tabel di atas menunjukkan adanya penurunan yang cukup signifikan pada jumlah kunjungan pasien. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa permasalahan utama yang dialami Meditest adalah penurunan jumlah pasien. Pengelola pernah berkata bahwa pernah dalam sehari tidak ada kunjungan pasien. Kalaupun ada kunjungan, itu berasal dari kalangan karyawan dari perusahaan klien yang memeriksakan kesehatan di Meditest. Manajemen dalam Meditest juga belum memiliki sistem yang terstruktur dan masih menggunakan cara tradisional sehingga proses pengambilan keputusan dirasa tidak begitu efektif. Oleh karena itu penelitian ini dilaksanakan agar dapat menemukan alternatif strategi terbaik yang diharapkan dapat menjawab permasalahan yang dialami Meditest.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : “Perumusan strategi bersaing yang tepat untuk laboratorium klinik Meditest Semarang”.

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah merumuskan dan menentukan strategi bersaing yang tepat untuk laboratorium klinik Meditest Semarang.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Manfaat atau kegunaan dari penelitian ini terbagi menjadi:

Manfaat Teoritis:

Sebagai referensi ilmiah untuk penelitian berikutnya tentang perumusan strategi dan manajemen laboratorium klinik.

Manfaat Praktis:

- a. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi pedoman strategi bersaing pada laboratorium klinik Meditest Semarang.
- b. Sebagai bahan pengetahuan untuk manajemen strategi pada laboratorium klinik dan fasilitas layanan kesehatan lain