

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Obyek dan Lokasi Penelitian

Obyek yang dipilih dalam penelitian ini adalah Laboratorium Klinik Meditest yang berlokasi di jalan Admodirono Raya nomor 6, Semarang.

#### 3.2. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

- a. Data primer menurut Sekaran (2011 : 60) adalah data yang diperoleh secara langsung dari tempat aktual penelitian. Data primer diperoleh dengan cara melakukan wawancara kepada pimpinan Meditest, manajer, bagian pembelian, bagian pemasaran, dan analis laboratorium.
- b. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tertulis dari sumber yang tersedia, seperti publikasi dokumen perusahaan, arsip perusahaan, hingga di web perusahaan. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah data laporan kinerja Meditest, harga produk layanan Meditest, serta gambar atau foto dokumentasi yang diambil langsung di lingkungan Meditest.

#### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data-data dikumpulkan dengan menggunakan wawancara (*interview*). Menurut Sekaran (2011 : 67-71) wawancara terdiri dari dua macam yaitu wawancara tidak terstruktur dan wawancara terstruktur, dan dapat dilakukan melalui beberapa media seperti tatap muka, telepon, atau melalui media online. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang

dilakukan tidak dengan urutan pertanyaan yang disiapkan sebelumnya, dan bisa bervariasi, tergantung pada responden yang dituju. Sekaran (2011 : 68-70) memaparkan bahwa tujuan utama wawancara tidak terstruktur adalah mengungkap faktor-faktor penyebab suatu permasalahan. Sedangkan wawancara terstruktur, adalah wawancara yang dilakukan pada responden dengan daftar pertanyaan yang sudah direncanakan sebelumnya. Esterberg dalam Sugiyono (2012 : 233), memaparkan satu lagi jenis wawancara yaitu wawancara semistruktur, di mana pertanyaan yang kepada narasumber diajukan secara bebas namun masih berpatokan pada poin-poin yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan secara semistruktur kepada narasumber yang dipilih berdasarkan kriteria (*criterion-based selection*). Kriterianya adalah yang memiliki tanggung jawab langsung pada segala aktivitas di Meditest dari segi keuangan, operasional, pemasaran, dan sumber daya. Oleh karena itu narasumber yang memenuhi kriteria adalah pemilik (sekaligus pimpinan Meditest), manajer, bagian pembelian, bagian pemasaran, dan analis laboratorium. Wawancara dilakukan guna membantu identifikasi peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi serta kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki Meditest. Pada tahap awal penelitian, juga dilakukan wawancara prasurvei kepada manajer untuk mengetahui lebih dalam masalah-masalah yang dihadapi oleh Meditest.

**Tabel 3.1 Teknik Pengumpulan Data**

<b>SUMBER (Inisial nama)</b>	<b>DATA</b>	<b>METODE</b>
Pimpinan (E)	- Strategi yang dilakukan - Kinerja saat ini - Kendala yang dihadapi - Pengelolaan hubungan dengan pasien/klien	- Wawancara
Manajer (H)	- Pengelolaan keuangan - Kontrol layanan pada pelanggan - Persaingan dengan laboratorium klinik lain	- Wawancara
Pengadaan (L)	- Pengelolaan pembelian bahan-bahan penunjang - Hubungan dengan pemasok bahan - Pengaturan persediaan bahan-bahan (reagen)	- Wawancara
Pemasaran (A)	- Cara pemasaran Meditest	- Wawancara
Analisis (A, F, R)	- Pemberian layanan pada pelanggan - Tanggapan pelanggan mengenai Meditest	- Wawancara
Lingkungan Meditest	- Suasana interior dan eksterior Meditest - Peralatan operasional Meditest	- Observasi

Kegiatan pengumpulan data dilakukan dalam rangkaian sebagai berikut.

1. Mempelajari latar belakang obyek penelitian.
2. Mempelajari peraturan pemerintah yang mengatur laboratorium klinik.
3. Mencari informasi mengenai landasan teori yang berkaitan dengan penelitian, di antaranya perumusan strategi, alat-alat strategi, laboratorium klinik.
4. Melakukan wawancara prasurvei kepada manajer untuk mendapatkan informasi lebih dalam mengenai latar belakang Meditest seperti kinerja dan tantangan yang dihadapinya.

5. Melakukan wawancara lanjutan kepada pimpinan, manajer, bagian pengadaan, bagian pemasaran, dan analis untuk mendapatkan faktor-faktor internal dan eksternal.
6. Mengambil dokumentasi berupa data sekunder yang menggambarkan kinerja Meditest.

### **3.4. Teknik Analisis Data**

Analisis dilakukan dalam tahap-tahap berikut.

#### **3.4.1. Analisis Lingkungan Eksternal dengan Matriks EFE**

Data-data mengenai faktor eksternal kemudian dianalisis menggunakan Matriks EFE. Faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman yang harus dihadapi dan berada di luar kendali perusahaan. Sumber faktor eksternal sepenuhnya didasarkan pada jawaban wawancara yang diajukan kepada narasumber. Langkah-langkah dalam menyusun matriks EFE antara lain:

- 1) Membuat daftar faktor peluang dan ancaman berdasarkan audit eksternal.
- 2) Memberi bobot (B) pada setiap faktor dengan nilai mulai dari 0,0 hingga 1,0. Bobot ini menunjukkan seberapa besar dampak faktor tersebut pada perusahaan. Jumlah total bobot setiap faktor harus sama dengan 1,0. Skala bobot dari 1 hingga 3.

Bobot 1 : kurang penting

Bobot 2 : penting

Bobot 3 : sangat penting

3) Memberi peringkat (rating/R) dengan skala antara 1 hingga 4 pada setiap faktor peluang dan ancaman. Pemberian peringkat ini melalui diskusi dengan narasumber yang bersangkutan. Peringkat menunjukkan seberapa efektifnya respon perusahaan pada faktor-faktor tersebut. Semakin rendah peringkatnya maka responnya semakin di bawah rata-rata, semakin tinggi peringkat maka respon sangat bagus dan efektif. Keterangan singkat mengenai rating:

Rating 1 : ancaman tingkat serius

Rating 2 : ancaman dapat ditangani dengan mudah

Rating 3 : peluang biasa

Rating 4 : peluang yang harus segera dimanfaatkan

4) Mengalikan bobot setiap faktor dengan peringkat faktor sehingga mendapatkan skor bobot ( $B \times R$ ).

Menjumlahkan semua skor bobot dari semua faktor eksternal. Pada umumnya skor bobot total tertinggi adalah 4,0, terendah adalah 1,0, dan rata-rata adalah 2,5. Skor bobot total menunjukkan tingkat keefektifan strategi perusahaan pada peluang dan ancaman yang datang.

**Tabel 3.2 Matriks EFE**

<b>Faktor-faktor Eksternal Utama</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Skor Bobot</b>
<b>Peluang</b>			
1. Hubungan baik dengan laboratorium klinik lainnya			
2. Hubungan baik dengan pelanggan, khususnya pelanggan setia			
3. Penggunaan teknologi informasi			
4. Penyuluhan tentang kesehatan dan vaksinasi			
<b>Ancaman</b>			
1. Persaingan ketat antar laboratorium klinik			
2. Kebijakan berupa BPJS Kesehatan			
3. Apotek dan mal yang juga menyediakan layanan pemeriksaan kesehatan			
4. Laboratorium klinik lainnya saling menurunkan harga paket pemeriksaan			
5. Kesadaran masyarakat untuk periksa kesehatan masih rendah			
<b>Total</b>			

### **3.4.2. Analisis Lingkungan Internal dengan Matriks IFE**

Data-data mengenai faktor internal kemudian dianalisis menggunakan Matriks IFE. Faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang saat ini dimiliki perusahaan. Sama seperti faktor eksternal, faktor internal ini juga sepenuhnya didasarkan pada jawaban wawancara narasumber. Langkah-langkah dalam menyusun matriks IFE:

- 1) Membuat daftar faktor kekuatan dan kelemahan utama berdasarkan audit internal.
- 2) Memberi bobot (B) mulai dari 0,0 hingga 1,0 pada setiap faktor. Nilai bobot tersebut menunjukkan tingkat pengaruh faktor tersebut. Jumlah total bobot harus sama dengan 1,0



Bobot 1 : kurang penting

Bobot 2 : penting

Bobot 3 : sangat penting

- 3) Memberi peringkat (rating/R) dari 1 hingga 4 pada setiap faktor. Peringkat menunjukkan seberapa lemah atau seberapa kuat perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya. Faktor kekuatan memiliki peringkat 3 atau 4 sedangkan faktor kelemahan berperingkat 1 atau 2.
- 4) Mengalikan bobot setiap faktor dengan peringkat faktor sehingga mendapatkan skor bobot ( $B \times R$ ).

Menjumlahkan semua skor bobot dari semua faktor internal. Pada umumnya skor bobot total tertinggi adalah 4,0, terendah adalah 1,0, dan rata-rata adalah 2,5. Skor bobot total menunjukkan tingkat kondisi perusahaan, apabila lebih rendah dari rata-rata berarti lemah secara internal, sedangkan apabila lebih tinggi dari rata-rata berarti memiliki posisi internal yang kuat.

**Tabel 3.3 Matriks IFE**

<b>Faktor-faktor Internal Utama</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Skor Bobot</b>
<b>Kekuatan</b>			
1. Pelayanan yang ramah kepada pelanggan			
2. Lokasi yang strategis			
3. Harga yang bersaing			
4. Hasil pemeriksaan yang akurat			
5. Ruangan yang bersih dan nyaman			
6. Bahan-bahan reagen dikelola dengan baik			
<b>Kelemahan</b>			
1. Beberapa jenis pemeriksaan yang sepi peminat tidak dapat dilakukan			
2. Suasana ruang tunggu yang datar karena fasilitas hiburannya sedikit			
<b>Total</b>			

### 3.4.3. Pembuatan Matriks IE

Matriks IE menggambarkan posisi organisasi yang ditentukan dari titik pertemuan antara sumbu x yang menunjukkan nilai total dari matriks IFE, dan sumbu y yang menunjukkan nilai total matriks EFE.

- 1) Sumbu x: Skor total IFE 1,0 – 1,99 menandakan posisi lemah; skor 2,0 – 2,99 posisi sedang; dan skor 3,0 – 4,0 adalah posisi kuat.
- 2) Sumbu y: Skor total EFE 1,0 – 1,99 adalah rendah; skor 2,0 – 2,99 adalah sedang; dan skor 3,0 – 4,0 adalah tinggi.

Dari sembilan sel dalam matriks IE dibagi menjadi tiga bagian utama yang masing-masing mempunyai implikasi strategi yang berbeda-beda bagi organisasi.

- 1) Posisi dalam sel I, II, dan IV digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (*grow and build*).



- 2) Posisi dalam sel III, V, dan VII dapat ditangani dengan strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*).
- 3) Posisi dalam sel VI, VIII, dan IX dapat menjalankan strategi panen atau divestasi (*harvest or divest*).

**Gambar 3.1 Matriks Internal-Eksternal (IE)**

		SKOR BOBOT TOTAL IFE		
		Kuat 3,0-4,0	Sedang 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99
SKOR BOBOT TOTAL EFE	4,0 Tinggi 3,0-4,0	I	II	III
	3,0 Sedang 2,0-2,99	IV	V	VI
	2,0 Rendah 1,0-1,99	VII	VIII	IX
		3,0	2,0	1,0

#### 3.4.4. Pembuatan Matriks SWOT

Masing-masing faktor yaitu peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal, dicocokkan satu sama lain sehingga terbentuk empat jenis strategi yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), WO (kelemahan-peluang), ST (kekuatan-ancaman), dan WT (kelemahan-ancaman). Tahap ini termasuk dalam tahap pencocokan.

**Tabel 3.4 Matriks SWOT**

	<b>Kekuatan (S)</b>	<b>Kelemahan (W)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelayanan yang ramah kepada pelanggan</li> <li>2. Lokasi yang strategis</li> <li>3. Harga yang bersaing</li> <li>4. Hasil pemeriksaan yang akurat</li> <li>5. Ruangan yang bersih dan nyaman</li> <li>6. Bahan-bahan reagen dikelola dengan baik</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beberapa jenis pemeriksaan yang sepi peminat tidak dapat dilakukan</li> <li>2. Suasana ruang tunggu yang datar karena fasilitas hiburannya sedikit</li> </ol>
<b>Peluang (O)</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hubungan baik dengan laboratorium klinik lainnya</li> <li>2. Hubungan baik dengan pelanggan, khususnya pelanggan setia</li> <li>3. Penggunaan teknologi informasi</li> <li>4. Penyuluhan tentang kesehatan dan vaksinasi</li> </ol>		
<b>Ancaman (T)</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persaingan yang ketat antar laboratorium klinik</li> <li>2. Kebijakan berupa BPJS Kesehatan</li> <li>3. Apotek dan mal yang juga menyediakan layanan pemeriksaan kesehatan</li> <li>4. Laboratorium klinik lainnya saling menurunkan harga paket pemeriksaan</li> <li>5. Kesadaran masyarakat untuk periksa kesehatan masih rendah</li> </ol>		

### 3.4.5. Pembuatan Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

Strategi dari tahap pencocokan kemudian akan disandingkan dengan faktor-faktor dari matriks EFE dan matriks IFE berdasarkan skor daya tarik (AS) masing-masing faktor. AS akan dikalikan dengan bobot masing-masing faktor, menghasilkan total skor daya tarik (TAS). Berikut ini langkah-langkah yang dilakukan dalam pengembangan QSPM (David, 2011 : 352-355)

- 1) Membuat daftar faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) pada kolom kiri QSPM, dimana faktor-faktor ini diambil langsung dari matriks IFE dan EFE.
- 2) Memberi bobot pada setiap faktor eksternal dan internal yang ditampilkan pada sebelah kanan kolom faktor-faktor. Skor bobot juga diambil langsung dari matriks IFE dan EFE.
- 3) Mempelajari macam-macam alternatif strategi yang terdapat pada tahap 2 (pencocokan). Berbagai strategi ini dimasukkan dalam kelompok-kelompok besar yang selanjutnya ditampilkan dalam baris teratas QSPM.
- 4) Menentukan skor daya tarik (AS) dengan mengamati setiap faktor eksternal dan internal, apakah masing-masing faktor dapat memengaruhi pilihan kelompok strategi yang sudah ditentukan. Bila ada faktor yang memiliki pengaruh pada pilihan strategi maka peneliti dapat memberikan AS dari nilai 1=tidak ada daya tarik, 2=daya tarik rendah, 3=daya tarik sedang, dan 4=daya tarik tinggi. Apabila ada faktor yang tidak berpengaruh pada pilihan strategi, maka AS jangan diberikan.

- 5) Menghitung skor daya tarik total (TAS), yaitu hasil kali antara bobot setiap faktor utama dengan skor daya tarik (AS) di setiap baris. Semakin tinggi TAS-nya maka semakin menarik pula pilihan strateginya.
- 6) Menghitung jumlah keseluruhan daya tarik total (STAS), yang merupakan hasil penjumlahan semua TAS dari masing-masing kolom pilihan strategi. Pilihan strategi yang memiliki STAS tertinggi adalah pilihan yang paling menarik di antara pilihan strategi lain.



**Tabel 3.5 Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)**

Faktor-Faktor Kunci	Bobot	Strategi I		Strategi II	
		AS	TAS	AS	TAS
<b><i>Kekuatan</i></b>					
Pelayanan yang ramah pada pelanggan					
Lokasi yang strategis					
Harga yang bersaing					
Hasil pemeriksaan yang akurat					
Ruangan yang bersih dan nyaman					
Bahan-bahan reagen dikelola dengan baik					
<b><i>Kelemahan</i></b>					
Beberapa jenis pemeriksaan yang sepi peminat tidak dapat dilakukan					
Suasana ruang tunggu yang datar karena fasilitas hiburannya sedikit					
<b>Jumlah</b>					
<b><i>Peluang</i></b>					
Hubungan baik dengan fasilitas kesehatan lainnya					
Hubungan baik dengan pelanggan, khususnya pelanggan setia					
Penggunaan teknologi informasi					
Penyuluhan tentang kesehatan dan vaksinasi					
<b><i>Ancaman</i></b>					
Persaingan ketat antar laboratorium klinik					
Kebijakan berupa BPJS Kesehatan					
Apotek dan mal yang menyediakan layanan pemeriksaan kesehatan					
Laboratorium klinik pesaing saling menurunkan harga paket pemeriksaan					
Kesadaran masyarakat untuk periksa kesehatan masih rendah					
<b>Jumlah</b>					
<b>STAS</b>					