

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil Perusahaan

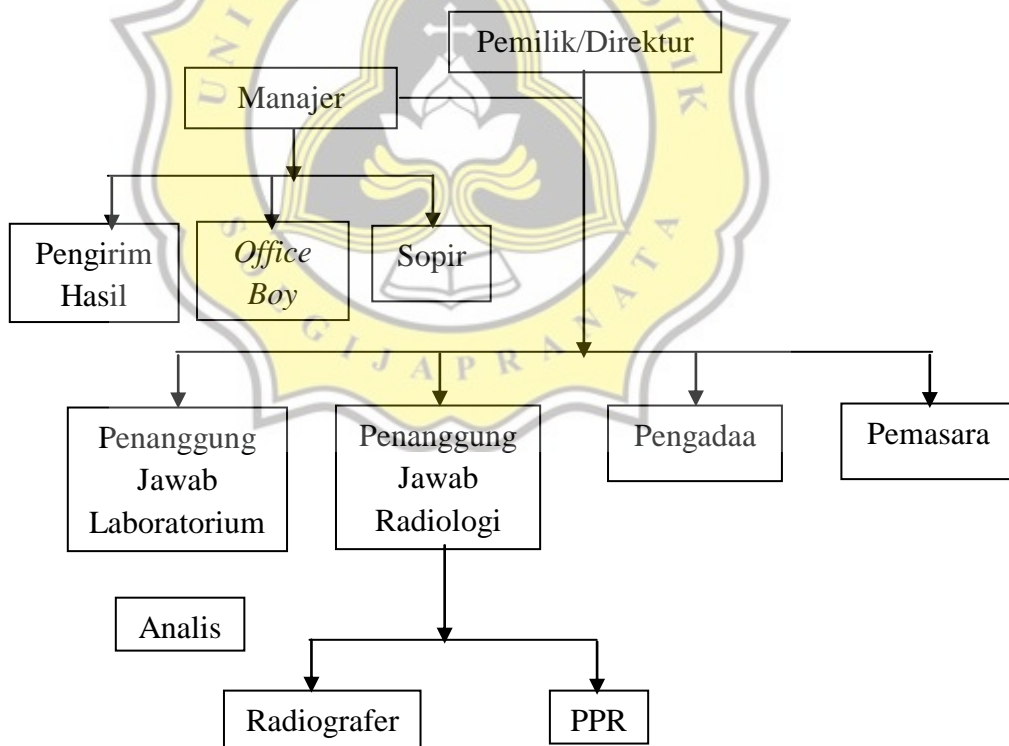
Laboratorium Klinik Meditest merupakan sebuah usaha yang bergerak di bidang laboratorium kesehatan. Usaha ini didirikan pada tahun 1988 di Jalan Ahmad Yani no 137, Semarang, dengan nama Medica. Saat itu jumlah laboratorium klinik di Semarang tidak banyak, pesaing saat itu adalah Prodia dan Cito. Lalu pada 1999 namanya berganti menjadi Meditest, dan pada 2004, berpindah tempat ke Jalan Admodirono Raya no 6, Semarang sampai saat ini. Alasan pemindahan tempat tersebut adalah untuk kemudahan akses oleh pasien. Di tempat sebelumnya Jl. A Yani sangat dekat dengan Lapangan Simpanglima yang sering digunakan untuk acara-acara kenegaraan atau hiburan, dan ketika acara berlangsung jalan di sekitarnya ditutup. Hal tersebut menyulitkan pasien yang akan ke Meditest saat acara penting tersebut. Berbagai layanan yang disediakan oleh Meditest meliputi pemeriksaan sampel darah, urine, sputum, sekret, dan sperma, serta ultrasonografi (USG) dan *rontgen*. Jenis layanan pemeriksaan terdiri dari dua macam paket, yaitu:

1. Paket sederhana yang meliputi cek hematologi, kadar gula darah, kadar lemak, fungsi liver, ginjal, cek urine rutin, dan konsultasi hasil.
2. Paket hemat yang meliputi semua jenis pemeriksaan dalam paket sederhana ditambah dengan pemeriksaan fisik, vaksin hepatitis B, dan *rontgen* pada bagian dada.

Pengambilan sampel dari pasien bisa dilakukan saat pasien datang ke Meditest, atau dilakukan di tempat pasien. Pengambilan sampel di tempat pasien juga biasanya dilakukan pada perusahaan yang menggunakan jasa Meditest untuk memeriksakan kondisi kesehatan para pegawainya. Hasil pemeriksaan akan menunjukkan apakah pegawai tersebut fit untuk bekerja atau tidak.

Seperti organisasi usaha pada umumnya, Laboratorium Klinik Meditest memiliki struktur organisasi yang terdiri dari beberapa tingkat posisi jabatan, dalam bagan sebagai berikut.

Gambar 4.1 Bagan Organisasi Meditest



Berikut ini adalah penjelasan masing-masing jabatan dalam Meditest.

1. Pemilik: Pemilik sekaligus menjabat sebagai direktur yang memimpin usaha dan memiliki wewenang untuk merencanakan, mengarahkan dan mengawasi pegawai. Pemilik juga memberikan konsultasi kesehatan pada pasien.
2. Manajer: Menerima laporan keuangan dari sekretaris, menetik hasil pemeriksaan medis (*medical report*).
3. Pengirim hasil: Bertugas mengirimkan hasil pemeriksaan kepada pasien dan perusahaan klien yang melakukan cek medis pada pegawainya.
4. *Office boy*: Bertugas mengurus perlengkapan lab, membersihkan ruangan.
5. Sopir: Bertugas mengantarmemputkan analis ke tempat pasien atau klien perusahaan.
6. Penanggung jawab laboratorium: Bertanggung jawab atas hasil tes laboratorium.
7. Penanggung jawab radiologi: Bertanggung jawab atas hasil radiologi.
8. Sekretaris: Bertugas mengelola pemasukan dan pengeluaran usaha, mengajukan surat penawaran pada klien, dan melaporkan kepada manajer.
9. Pemasaran: Melakukan promosi dan pemasaran kepada dokter-dokter dan perusahaan.

10. Analis: Bertugas mengambil sampel dari pasien (darah, urine, tinja, dahak, sperma) untuk kemudian mengolah sampel tersebut. Analis yang berbeda masing-masing ditugaskan pada sif pagi-siang dan sif sore-malam.
11. Radiografer: Bertugas mengoperasikan peralatan *rontgen*.
12. PPR (petugas proteksi radiasi): Melakukan tindakan untuk mengurangi pengaruh radiasi yang dihasilkan oleh peralatan radiologi seperti mesin sinar-x.

4.2. Hasil dan Analisis

4.2.1. Analisis Lingkungan Eksternal

Dalam menjalankan operasionalnya, Meditest memiliki pesaing yaitu perusahaan-perusahaan lain yang juga bergerak dalam bidang laboratorium klinik. Meskipun begitu manajemen Meditest tetap berkomitmen untuk menjalin hubungan baik dengan pesaing-pesaing tersebut. Hubungan baik tersebut adalah saling memberikan rujukan pasien untuk diperiksa, khususnya untuk suatu *item* pemeriksaan tertentu yang tidak dapat dilakukan karena tidak menguntungkan secara hitungan bisnis, di mana untuk item pemeriksaan yang jarang dilakukan karena peminatnya sedikit, sehingga bahan-bahan reagen yang dibutuhkan untuk pemeriksaan tersebut akan banyak yang masuk masa kadaluwarsa (*expired date*) karena lebih banyak disimpan, dan ditambah harga reagen yang tidak murah. Pasien yang membutuhkan item pemeriksaan tersebut biasanya akan dirujuk ke laboratorium klinik lain yang sanggup untuk melaksanakan pemeriksaan tersebut.

Diharapkan terjadi hubungan yang saling menguntungkan (simbiosis mutualisme) antara laboratorium klinik Meditest dengan laboratorium klinik lainnya.

Selain pesaing, hal yang tidak boleh dilewatkan dari keberlangsungan sebuah usaha adalah pelanggan, dalam hal ini adalah pasien yang melakukan pemeriksaan di Meditest. Oleh karena itu, Meditest selalu berupaya untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan, baik yang akan memeriksakan maupun yang sudah memeriksakan diri. Khususnya untuk pelanggan lama yang setia melakukan pemeriksaan di Meditest. Contoh bentuk perhatian yang diberikan kepada pelanggan yang sudah melakukan pemeriksaan adalah harga pemeriksaan tersebut sudah termasuk konsultasi dengan dokter, tanpa dikenakan biaya tambahan, dan selanjutnya terus di-*follow up* hingga kondisinya sehat. Hasil pemeriksaan akan dikirimkan langsung ke pasien, baik bentuk cetak (*print-out*) ataupun melalui *e-mail*. Ada juga program *member* di mana pelanggan yang terdaftar, akan mendapatkan promo khusus, atas kesetiaan terhadap Meditest.

Setelah melakukan pemeriksaan, dalam jangka waktu tertentu pelanggan bisa mendapatkan hasil pemeriksaan tersebut, pada awalnya pelanggan dapat datang langsung ke Meditest untuk mengambil lembar hasil, atau hasil itu bisa diantarkan ke alamat pelanggan. Namun saat ini seiring perkembangan teknologi informasi, hasil pemeriksaan cukup dikirimkan ke alamat *e-mail* pelanggan, atau juga melalui *whatsapp*. Hal ini tentunya memudahkan bagi mereka yang tidak memiliki waktu luang karena padat jadwal, cukup membuka *handphone* atau komputer untuk melihat hasil pemeriksaan yang dikirimkan melalui *e-mail* atau *whatsapp*.

Meditest juga kerap memberikan penyuluhan tentang pentingnya menjaga kesehatan, agar orang-orang menjadi semakin sadar bahwa tubuh yang sehat adalah aset yang paling berharga. Penyuluhan ini bisa mencakup vaksinasi untuk penyakit tertentu, misalnya kanker serviks, hepatitis, serta meningitis.

Namun, persaingan yang dialami Meditest dengan laboratorium klinik lainnya sangat ketat. Para pesaing berupaya menarik perhatian orang-orang dengan memberikan promo harga paket pemeriksaan serendah mungkin. Hasil wawancara dengan manajemen menyatakan bahwa selain menurunkan harga serendah-rendahnya, beberapa dari mereka ada yang melakukan “jemput bola” yaitu misalnya melakukan pemeriksaan keliling ke kompleks permukiman warga, dengan harapan penduduk di sana berminat melakukan pemeriksaan. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah sebenarnya kesadaran masyarakat akan kesehatan masih rendah. Sebagian besar orang hanya bersedia datang untuk pemeriksaan ketika kondisi mereka sedang sakit. Setelah kesehatannya pulih, mereka sudah tidak lagi rutin untuk periksa lagi.

Salah satu kebijakan pemerintah yaitu BPJS Kesehatan diduga memengaruhi tingkat kunjungan ke fasilitas kesehatan, termasuk laboratorium klinik. Dari pengamatan dan wawancara yang peneliti lakukan, semua laboratorium klinik termasuk Meditest memang tidak melayani pasien BPJS. Pasien BPJS sendiri dikenakan iuran, dan karena sudah merasa membayar iuran tersebut mungkin mereka hanya mau periksa di fasilitas kesehatan yang terdaftar di BPJS. Hal ini mungkin menjadi penyebab laboratorium klinik lain berlomba-lomba menurunkan harga paket pemeriksaan demi menarik minat orang. Untuk di

Meditest sendiri, wawancara yang dilakukan kepada bagian pemasaran menerangkan bahwa Meditest tidak terlalu jor-joran dalam mengadakan promo, tapi harga paket pemeriksaannya sendiri diklaim masih kompetitif. Sebenarnya ada promo khusus, tapi ditujukan khusus bagi pelanggan yang terdaftar sebagai member. Manajemen Meditest telah mencoba mendaftarkan ke BPJS Kesehatan, namun tidak dapat dilakukan dikarenakan kuota BPJS sudah penuh.

Hasil wawancara ini selanjutnya ditafsirkan ke dalam matriks EFE di bawah ini, dan dikelompokkan dalam *peluang* dan *ancaman*. Untuk *Bobot*, masing-masing narasumber memberikan nilai pada setiap faktor, dan kemudian nilai-nilai itu dijumlahkan. Hasil penjumlahan nilai semua faktor itu juga dijumlahkan kembali menjadi *total nilai*. Nilai *Bobot* masing-masing faktor, bisa langsung didapatkan dari pembagian antara jumlah nilai per faktor dengan total nilai semua faktor.

Tabel 4.1 Matriks EFE – Laboratorium Klinik Meditest

Faktor-faktor Eksternal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang			
1. Hubungan baik dengan laboratorium klinik lainnya	0,11	4	0,44
2. Hubungan baik dengan pelanggan, khususnya pelanggan setia	0,13	4	0,50
3. Penggunaan teknologi informasi	0,13	4	0,50
4. Penyuluhan tentang kesehatan dan vaksinasi	0,11	4	0,44

Ancaman			
1. Persaingan ketat antar laboratorium klinik	0,12	2	0,24
2. Kebijakan pemerintah berupa BPJS Kesehatan	0,12	1	0,12
3. Apotek dan mal yang juga menyediakan layanan pemeriksaan kesehatan	0,08	2	0,16
4. Laboratorium klinik lainnya saling menurunkan harga paket pemeriksaan	0,11	2	0,22
5. Kesadaran masyarakat untuk periksa kesehatan masih rendah	0,10	2	0,21
Total	1,00		2,82

Sumber: Data primer yang diolah (2020)

Dari penghitungan dalam matriks EFE dihasilkan nilai 2,82 dimana kemampuan Meditest dalam merespons keadaan-keadaan eksternal adalah sedang.

4.2.2. Analisis Lingkungan Internal

Kekuatan pertama yang dimiliki oleh Meditest adalah pelayanan yang ramah kepada pelanggan. Berdasarkan hasil wawancara pada pimpinan serta analis, mereka melayani dengan ramah, sopan, salam, dengan tujuan agar pasien senang saat mendapatkan layanan di Meditest. Bentuk pelayanan dengan baik adalah menjelaskan tata cara atau prosedur secara jelas pada pasien, contohnya ketika pasien harus memberikan sampel urin sendiri. Pasien-pasien tersebut selama ini kooperatif dan mampu memahami tata cara pengambilan sampel. Hal ini menunjukkan salah satu respon positif pasien atau pelanggan akan layanan yang diberikan oleh Meditest. Setelah pelanggan/pasien melakukan pemeriksaan, pada 2 sampai 3 bulan berikutnya akan di *follow-up* kemudian diberi *feedback*, misalnya bagi yang terdiagnosis mengidap hipertensi atau diabetes, akan diingatkan, kapan mau periksa lagi, bagaimana keadaannya apakah sudah pulih, kok sudah satu bulan tidak kontrol lagi. Di mana hal ini ternyata mendapatkan

respon positif dari pasien karena di tengah jadwal mereka masing-masing yang padat, masih diperhatikan oleh Meditest. Dengan demikian ada kemungkinan mereka dapat diperiksa lagi di Meditest.

Selanjutnya, kekuatan kedua Meditest ada di harga yang kompetitif. Meditest dalam menjalankan operasinya tidak begitu agresif dalam menawarkan promo, namun harga pakatnya masih wajar. Dua laboratorium klinik yang beroperasi secara nasional yaitu Cito dan Prodia, cukup banyak melakukan promo. Namun harga net-nya masih tinggi. Sementara untuk laboratorium klinik yang lokal beroperasi di Semarang ada Sarana Medika, Permata, Kualita Medika, dan Ideal, di mana soal harga Meditest berada di antara tiga pesaing lokal itu. Selain itu Meditest terletak di lokasi yang cukup strategis, yaitu di jalan Admodirono yang dapat diakses hanya sekali belok dari jalan protokol utama Ahmad Yani. Di sekitar Meditest terdapat restoran, gereja, gedung sekolah, dan kantor penyedia jasa travel sehingga ada banyak orang yang berlalu-lalang, dan mereka sekaligus dapat mengetahui keberadaan Meditest di sana.

Kekuatan berikutnya adalah ruang tunggu yang bersih dan nyaman. Ada ruang tunggu di Meditest yang menghadap taman belakang sehingga memberikan kesan asri pada pengunjung, ketika menunggu giliran konsultasi dokter.

Selain poin kekuatan yang telah dijelaskan tadi, Meditest juga memiliki kelemahan. Yang pertama adalah Meditest tidak dapat melayani jenis pemeriksaan tertentu yang jarang dilakukan atau yang sepi peminat. Alasannya adalah masing-masing jenis pemeriksaan terkadang membutuhkan bahan reagen

khusus yang beberapa di antaranya memiliki harga yang tidak murah. Manajemen harus menyediakan stok bahan reagen itu dalam jumlah tertentu sebelum item pemeriksaan dapat dijalankan. Padahal bahan reagen tersebut memiliki tanggal kedaluarsa sehingga tidak bisa disimpan dalam jangka waktu yang lama. Bahan reagen yang telah kadaluarsa harus dibuang. Jadi untuk item pemeriksaan yang jarang dilakukan, stok bahan reagen yang telah tersedia menjadi terbuang sia-sia padahal penyediaan itu membutuhkan biaya. Manajemen dalam Meditest sebenarnya telah meniyasati keadaan ini dengan merujuk pasien yang membutuhkan jenis pemeriksaan itu kepada laboratorium klinik lain atau fasilitas kesehatan lain yang sanggup melayani pemeriksaan itu.

Kelemahan yang selanjutnya adalah suasana ruang tunggu yang datar karena kurangnya fasilitas hiburan. Wawancara yang dilakukan menjelaskan bahwa fasilitas hiburan yang tersedia hanya berupa majalah saja. Pelanggan yang sedang menunggu giliran pemeriksaan atau konsultasi mungkin bisa merasa bosan.

Serupa dengan faktor eksternal, hasil wawancara untuk faktor internal ini selanjutnya ditafsirkan ke dalam matriks IFE di bawah ini, dan dikelompokkan dalam *kekuatan* dan *kelemahan*. Untuk *Bobot*, masing-masing narasumber memberikan nilai pada setiap faktor, dan kemudian nilai-nilai itu dijumlahkan. Hasil penjumlahan nilai semua faktor itu juga dijumlahkan kembali menjadi *total nilai*. Nilai *Bobot* masing-masing faktor, bisa langsung didapatkan dari pembagian antara jumlah nilai per faktor dengan total nilai semua faktor.

Tabel 4.2 Matriks IFE – Laboratorium Klinik Meditest

Faktor-faktor Internal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kekuatan			
1. Pelayanan yang ramah kepada pelanggan	0,13	4	0,53
2. Lokasi yang strategis	0,12	3	0,35
3. Harga yang bersaing	0,12	3	0,37
4. Hasil pemeriksaan yang akurat	0,14	4	0,56
5. Ruangan yang bersih dan nyaman	0,14	3	0,42
6. Bahan-bahan reagen dikelola dengan baik	0,14	3	0,42
Kelemahan			
1. Beberapa jenis pemeriksaan yang sepi peminat tidak dapat dilakukan	0,09	2	0,19
2. Suasana ruang tunggu yang datar karena fasilitas hiburannya sedikit	0,12	1	0,12
Total	1,00		2,95

Sumber: Data primer yang diolah (2020)

Dari hasil penghitungan matriks IFE Meditest memiliki total nilai 2,95, dengan demikian Meditest berada dalam posisi sedang.

4.2.3. Matriks Internal-Eksternal (IE)

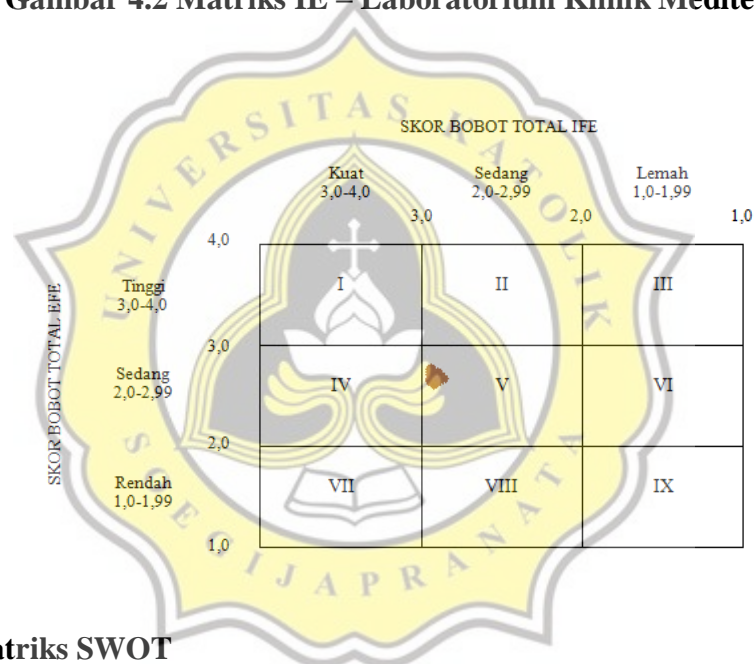
Posisi eksternal Meditest yang dihitung menggunakan matriks EFE menghasilkan total nilai 2,82, sementara posisi internalnya menggunakan matriks IFE total nilainya adalah 2,95. Kedua jenis nilai dipertemukan dalam matriks internal-eksternal (IE). Hasil pertemuan tersebut menunjukkan bahwa Meditest terletak dalam kuadran V, di mana termasuk dalam kategori menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*), sehingga jenis strategi yang tepat menurut David (2011 : 345) adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

1. Penetrasi pasar: Tujuan penetrasi pasar adalah meningkatkan pangsa pasar yang sudah ada. Meditest dapat terus melakukan pendekatan-pendekatan kepada masyarakat sekitar, misalnya penyuluhan kepada instansi pemerintah

dan perusahaan swasta, konsultasi gratis setiap kali melakukan pemeriksaan, hingga kegiatan pemasaran yang dilakukan lebih intensif dengan media sosial yang relevan. Kualitas layanan dapat ditingkatkan dengan membeli peralatan yang lebih modern dan efisien.

2. Pengembangan produk: Strategi menghasilkan produk baru yang belum pernah ditawarkan oleh perusahaan.

Gambar 4.2 Matriks IE – Laboratorium Klinik Meditest



4.2.4. Matriks SWOT

Setelah ditemukan faktor-faktor eksternal dan internal pada Meditest, selanjutnya akan dibuat matriks SWOT yang isinya adalah menyandingkan masing-masing faktor tersebut untuk menghasilkan alternatif strategi. Di mana alternatif strategi tersebut akan disesuaikan dengan posisi Meditest dalam matriks internal-eksternal (IE), yaitu kuadran V yang berarti jenis strateginya adalah menjaga dan mempertahankan.

Tabel 4.3 Matriks SWOT – Laboratorium Klinik Meditest

	<p>Kekuatan (Strength - S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 	<p>Kelemahan (Weakness - W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Beberapa jenis pemeriksaan yang sepi peminat tidak dapat dilakukan 2.Suasana ruang tunggu yang datar karena fasilitas hiburannya sedikit
<p>Peluang (Opportunity - O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 	<p>Strategi SO (Strength-Opportunity)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Memberikan layanan yang tanggap dan ramah pada konsumen 2.Melakukan promosi lebih gencar melalui media sosial 3.Selalu mengingatkan pasien untuk pemeriksaan berikutnya, serta memberikan promo khusus melalui <i>whatsapp</i> 	<p>Strategi WO (Weakness-Opportunity)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Memperkuat kerja sama dengan laboratorium klinik lain untuk rujukan pasien 2.Membuka pemesanan melalui <i>whatsapp</i> dari jauh hari untuk pemeriksaan tertentu yang jarang dilakukan
<p>Ancaman (Threat - T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Persaingan yang ketat antar laboratorium klinik 2.Kebijakan pemerintah 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 	<p>Strategi ST (Strength-Threat)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Mengadakan promo namun dengan harga layanan yang wajar dan tidak terlalu banting harga. 2.Memberikan penyuluhan kesehatan atau tips tentang permasalahan kesehatan misalnya kanker serviks. 	<p>Strategi WT (Weakness-Threat)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Mempertimbangkan peremajaan peralatan lab dengan teknologi baru agar menunjang proses lab.

4.2.5. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

Tabel 4.4 Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM) – Laboratorium Klinik Meditest

Faktor-faktor kunci	Bobot	Strategi I		Strategi II	
		Penetrasi pasar		Pengembangan produk	
		AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan					
Pelayanan yang ramah pada pelanggan	0,13	4	0,53	1	0,13
Lokasi yang strategis	0,12	3	0,35	2	0,23
Harga yang bersaing	0,12	3	0,37	1	0,12
Hasil pemeriksaan yang akurat	0,14	4	0,56	2	0,28
Ruangan yang bersih dan nyaman	0,14	3	0,42	2	0,28
Bahan-bahan reagen dikelola dengan baik	0,14	2	0,28	2	0,28
Kelemahan					
Beberapa jenis pemeriksaan yang sepi peminat tidak dapat dilakukan	0,09	2	0,19	4	0,37
Suasana ruang tunggu yang datar karena fasilitas hiburannya sedikit	0,12	2	0,23	2	0,23
Peluang					
Hubungan baik dengan fasilitas kesehatan lainnya	0,11	3	0,33	2	0,22
Hubungan baik dengan pelanggan, khususnya pelanggan setia	0,13	3	0,38	2	0,25
Penggunaan teknologi informasi	0,13	4	0,50	2	0,25
Penyuluhan tentang kesehatan dan vaksinasi	0,11	2	0,22	2	0,22
Ancaman					
Persaingan ketat antar laboratorium klinik	0,12	3	0,35	3	0,35
Kebijakan pemerintah berupa BPJS Kesehatan	0,12	2	0,24	2	0,24
Apotek dan mal yang menyediakan layanan pemeriksaan kesehatan	0,08	2	0,16	3	0,24
Laboratorium klinik pesaing saling menurunkan harga paket pemeriksaan	0,11	3	0,33	2	0,22
Kesadaran masyarakat untuk periksa kesehatan masih rendah	0,10	1	0,10	1	0,10
STAS			5,53		4,03

Keterangan:

- AS: *attractiveness score* – skor daya tarik. Skor ini diberikan ke masing-masing faktor untuk menunjukkan tingkat pengaruh atau daya tarik faktor akan masing-masing pilihan strategi. Kisaran skor 1;2;3;4, semakin tinggi skor maka pengaruh faktor ke strategi makin tinggi.
- TAS: *total attractiveness score* – skor daya tarik total. Merupakan hasil kali antara Bobot dengan AS (skor daya tarik) di setiap baris. Semakin tinggi skornya maka semakin menarik pula pilihan strategi tersebut.
- STAS: *sum total attractiveness score* – jumlah keseluruhan daya tarik total. Penjumlahan semua TAS masing-masing kolom dari pilihan strategi. Skor yang paling tinggi menunjukkan bahwa pilihan strategi yang terkait menjadi paling menarik.

Berdasarkan analisis yang dilakukan melalui QSPM, jumlah skor tertinggi dalam matriks tersebut terdapat pada strategi penetrasi pasar, dengan tujuan untuk menambah pangsa pasar dari pasar yang sudah dicakup.

Pada faktor *Kekuatan*, nilai ketertarikan (AS) sebesar 4 yang artinya sangat menarik, diberikan pada pelayanan yang ramah dan hasil pemeriksaan yang akurat. Pemberian skor sangat menarik tersebut dikarenakan pelayanan yang ramah akan memberikan kesan yang baik bagi pelanggan dan merasa nyaman setelah melakukan pemeriksaan di Meditest. Hasil pemeriksaan yang akurat dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan pada Meditest. Dengan kesan positif dan kepercayaan pelanggan, diharapkan pelanggan tersebut dapat memeriksakan

kembali di Meditest, hingga memberitahu teman dekat atau relasinya untuk juga ikut periksa di Meditest. Sehingga pangsa pasar Meditest diharapkan meningkat, sebagaimana tujuan dari penetrasi pasar. Sementara untuk faktor lokasi yang strategis, harga yang bersaing, serta ruangan yang bersih dan nyaman, mendapatkan skor cukup menarik atau 3. Meditest sendiri terletak di jalan Admodiriono Raya, yang dapat diakses sekali belok dari jalan Ahmad Yani di mana jalan tersebut merupakan jalan utama. Di sebelah Meditest terdapat restoran Sendok Bebek serta Gereja Admodiriono yang merupakan titik keramaian, sehingga orang-orang yang berkunjung ke dua tempat tersebut diharapkan dengan mudah mengetahui keberadaan Meditest. Faktor harga, masih tetap menjadi penentu seseorang untuk memilih. Tidak terlalu banyak promo harga namun harga masih dapat bersaing dengan laboratorium klinik lain. Bagi yang sudah pernah memeriksakan diri di Meditest akan *di-follow up* dengan memberikan harga khusus promo serta menanyakan kondisi kesehatannya. Orang yang senang dengan pelayanan Meditest, diharapkan dapat memberitahukan info tentang Meditest kepada orang-orang terdekatnya. Suasana ruang tunggu yang nyaman membuat orang yang menunggu giliran atau hasil pemeriksaan, merasa betah, dan diharapkan bisa periksa lagi di Meditest. Faktor pengelolaan bahan reagen, memang berpengaruh pada efektivitas dan efisiensi layanan, namun mendapatkan nilai 2, karena tidak berdampak signifikan pada preferensi pelanggan.

Pada faktor *Kelemahan*, nilai ketertarikan sebesar 2 diberikan pada kedua faktor kunci. Faktor beberapa pemeriksaan yang tidak dapat dilakukan serta faktor suasana ruang tunggu, tidak terlalu berdampak pada strategi meningkatkan pangsa

pasar. Nilai ketertarikan untuk faktor pemeriksaan yang tidak dapat dilakukan, lebih tinggi pada strategi pengembangan produk di mana membutuhkan pengembangan *item* pemeriksaan baru.

Pada faktor *Peluang*, hubungan baik dengan fasilitas kesehatan lain serta hubungan baik dengan pelanggan mendapatkan nilai 3. Menjalin hubungan yang baik kepada laboratorium klinik pesaing dan penyedia layanan kesehatan lain, dapat memungkinkan Meditest untuk mencakup lebih banyak pelanggan. Hubungan baik dengan laboratorium klinik lain diperlukan untuk merujukkan pelanggan yang melakukan pemeriksaan yang tidak dapat dilakukan ke Meditest, ke laboratorium klinik lain tersebut. Selanjutnya, hubungan baik dengan pelanggan, sangat penting untuk membangun kepercayaan pada pelanggan. Baik untuk pelanggan baru maupun pelanggan setia. Hubungan yang baik dapat dijalin dengan cara memberikan pelayanan yang ramah, melaksanakan pemeriksaan dengan hasil yang akurat, serta respon yang cepat. Pelanggan yang puas dengan pelayanan Meditest, dapat membantu mempromosikan Meditest kepada teman dekat, keluarga, atau kenalan lainnya. Pelanggan yang ingin melakukan jenis pemeriksaan tertentu yang tidak dapat dilakukan di Meditest, tetap dapat dilayani yaitu dengan mengirimkan sampel pelanggan tersebut untuk diproses di laboratorium klinik lain, berkat hubungan baik Meditest kepada laboratorium klinik lain itu. Pelanggan tidak usah khusus pergi ke laboratorium klinik lain jadi akan menghemat waktu. Kesan positif yang dirasakan pelanggan diharapkan membuat pangsa pasar Meditest menjadi lebih luas. Selanjutnya, untuk faktor penggunaan teknologi informasi mendapatkan nilai ketertarikan tertinggi yaitu 4.

Teknologi informasi sudah menjadi hal umum di masa saat ini terutama media sosial, di mana sudah banyak orang yang memiliki akses internet. Media sosial dapat menjadi alat yang efektif untuk pemasaran yang dilakukan Meditest serta dapat digunakan untuk memberikan informasi tentang hasil atau *follow-up* dari pemeriksaan yang sudah dilakukan pasien. Pasien dapat dengan segera mengetahui hasilnya.

Terakhir, pada faktor *Ancaman*, nilai ketertarikan 3 diberikan pada faktor persaingan yang ketat antar laboratorium klinik serta saling menurunkan harga antar laboratorium klinik. Kedua faktor tersebut cukup penting untuk strategi penetrasi pasar. Harga masih menjadi penentu seseorang untuk memutuskan mana laboratorium klinik untuk memeriksakan kondisi kesehatannya. Persaingan antara laboratorium klinik juga berfokus pada penurunan harga demi menarik perhatian orang-orang untuk periksa, karena dirasa kehadiran BPJS Kesehatan berdampak pada penurunan jumlah pasien/pelanggan. Selanjutnya, nilai 2 diberikan pada dua faktor yaitu pemberlakuan BPJS Kesehatan serta apotik dan mal yang turut mengadakan pemeriksaan kesehatan.

Strategi penetrasi pasar menurut David (2011) adalah strategi yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar produknya di pasar yang sudah ada, umumnya melalui peningkatan kegiatan pemasaran. Meskipun begitu tidak hanya pemasaran, tapi juga pelayanan yang baik kepada pelanggan serta harga yang bersaing. Dari matriks SWOT, strategi-strategi yang dihasilkan dapat dihubungkan dengan strategi penetrasi pasar. Strategi SO (*strength-opportunity*), seperti pelayanan yang tanggap dan ramah dianggap bisa

memberikan kesan positif bagi pasien pelanggan dan berpotensi memberitahukan kesan positif itu ke orang-orang lain, sehingga diharapkan lebih banyak orang yang menjadi pelanggan baru Meditest. Melakukan promosi lebih gencar melalui media sosial berarti meningkatkan aktivitas pemasaran, kemudian memberitahukan pasien tentang pemeriksaan berikutnya merupakan bentuk perhatian yang diberikan Meditest kepada pasien. Strategi ST (*strength-threat*) yang terdiri atas mengadakan promo harga yang sewajarnya serta mengadakan penyuluhan kesehatan terutama mengenai penyakit yang sedang relevan, bisa berguna untuk meraup lebih banyak pangsa pasar. Khususnya saat pandemi Covid-19, Meditest menganjurkan orang-orang agar melakukan vaksinasi untuk penyakit lain, seperti PCV (*pneumococcal conjugate vaccine*) untuk menghindari penyakit pneumonia, meningitis, dan otitis media. PCV ini memang tidak dapat melindungi dari virus korona, melainkan bermaksud untuk mencegah infeksi sekunder pada paru-paru dan otak. Apabila seseorang tertular Covid-19, daya tahan tubuhnya menurun drastis sehingga rentan terkena infeksi penyakit sekunder yang membuat kondisi kesehatan semakin buruk. Pemberian PCV berguna untuk mencegah infeksi sekunder tersebut. Pandemi ini dianggap sebagai ancaman yang berdampak pada masyarakat takut untuk periksa kesehatan, tapi sekaligus dapat dipandang sebagai peluang, misalnya mengadakan pemeriksaan cepat atau *rapid test*. Ketika orang akan bepergian ke luar daerah atau luar negeri, *rapid test* menjadi syarat wajib. Oleh karena itu terdapat potensi meraup pangsa pasar yang lebih banyak, sehingga kedua layanan ini bisa mendukung penetrasi pasar.

4.3. Implikasi Manajemen

Ada implikasi manajemen yang dapat ditimbulkan dari penetapan strategi penetrasi pasar, pada keempat fungsi manajemen yaitu operasional, sumber daya manusia, pemasaran, dan keuangan.

Dari fungsi operasional, manajemen dapat mempertimbangkan untuk meremajakan peralatan laboratorium. Peralatan-peralatan laboratorium merupakan produk teknologi yang terus berkembang selama waktu berjalan. Perkembangan produk ini dengan tujuan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi secara operasional. Penggunaan teknologi juga perlu lebih banyak, tidak hanya di bidang pemasaran namun juga di bidang operasional. Misalnya pada pendataan pasien. Meditest telah menerapkannya. Pandemi Covid-19 membuat Meditest melakukan penyesuaian dengan mewajibkan setiap orang yang datang ke Meditest untuk memakai masker. Ruang tunggu yang biasanya tertutup dan AC dinyalakan, kini jendela dibuka dan AC dimatikan agar mudah terjadi sirkulasi udara untuk mengurangi risiko penyebaran Covid-19.

Dari segi sumber daya manusia, Meditest sudah memiliki pegawai atau karyawan yang terampil dan berpengalaman. Keterampilan sangat diperlukan, terutama bagian analis yang secara langsung berinteraksi dengan pelanggan, misalnya pengambilan sampel darah. Sehingga akan timbul kepercayaan pelanggan pada Meditest. Adaptasi karyawan pada teknologi yang terus berkembang tetap diperlukan, apalagi di bidang teknologi informasi yang membuat proses komunikasi menjadi semakin mudah. Bila dibutuhkan, analis-

analisis dapat diikuti program pelatihan untuk meningkatkan adaptasi mereka terhadap teknologi baru di peralatan lab. Serta ruang tunggu pasien atau pelanggan dapat diberikan lebih banyak hiburan seperti musik atau radio agar orang yang menunggu di dalamnya tidak bosan. Di masa pandemi ini para analisis yang umumnya melakukan kontak langsung dengan pasien mengenakan alat pelindung diri (APD).

Pada fungsi pemasaran, Meditest perlu mencoba promosi di media sosial, terutama *platform* yang sering digunakan oleh masyarakat sekarang ini. Tujuannya untuk lebih memperkenalkan Meditest pada masyarakat banyak. Selain media sosial, karena Meditest berlokasi di jalan Admodirono Raya yang dapat diakses langsung dari jalan Ahmad Yani yang merupakan jalan utama, sebaiknya manajemen Meditest perlu mempertimbangkan membuat sign atau baliho kecil di jalan Ahmad Yani tepatnya di belokan menuju jalan Admodirono Raya. Dengan demikian orang-orang yang melintasi jalan itu dapat mengetahui keberadaan Meditest. Pada pandemi Covid ini Meditest mengadakan layanan *rapid test* yang mana pada beberapa kegiatan seperti bepergian ke luar daerah, menjadi kewajiban. Meditest juga perlu memberikan penyuluhan, biasanya pada tingkat korporat atau pemerintahan, tentang keperluan vaksinasi, karena dapat memperkuat kekebalan dan secara tidak langsung mengurangi risiko tertular Covid.

Terakhir, fungsi keuangan, dapat dilakukan alokasi untuk kegiatan operasional dan pemasaran. Pada operasional misalnya dapat melakukan peremajaan peralatan lab, namun perlu juga mempertimbangkan untung rugi, karena harga-harga peralatan tersebut tidak murah. Peremajaan bisa diprioritaskan

pada peralatan yang frekuensi penggunaannya cukup tinggi, terutama bagi yang membutuhkan ketepatan dan kecepatan pengolahan dan hasil pemeriksaan. Pemasaran untuk meningkatkan promosi, secara *online* lewat promosi berbayar, serta pemasangan baliho kecil di jalan Ahmad Yani.

