



UNIVERSITAS INDONESIA

**RENCANA STRATEGIS
LABORATORIUM KLINIK XYZ TAHUN 2008-2012**

Tesis ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar **MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT**

Oleh:

DEA S. SUSANTO
NPM: 0606022031

**PROGRAM STUDI
KAJIAN ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS INDONESIA**

DEPOK, 2008

PERNYATAAN PERSETUJUAN

Tesis ini telah disetujui, diperiksa dan dipertahankan di hadapan Tim Penguji Tesis Program Pasca Sarjana Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.

Depok, 18 Juli 2008

Pembimbing,



Dr. drg. Jaslis Ilyas, MPH

**PANITIA SIDANG UJIAN TESIS
PROGRAM STUDI KAJIAN ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS INDONESIA**

Depok, 18 Juli 2008

Ketua



(Dr. drg. Jaslis Ilyas, MPH)

Anggota



(Prof. Purnawan Junadi, dr., MPH, PhD)



(dr. Sandi Iljanto, MPH)



(drg. Kuntari Retno, MARS)

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Dea S. Susanto

NPM : 0606022031

Mahasiswa Program : Kajian Administrasi Rumah Sakit

Tahun Akademik : 2006

Menyatakan bahwa saya tidak melakukan kegiatan plagiat dalam penulisan tesis saya yang berjudul:

Rencana Strategis Laboratorium Klinik XYZ Tahun 2008-2012

Apabila suatu saat nanti terbukti saya melakukan tindakan plagiat, maka saya akan menerima sanksi yang telah ditetapkan.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Depok, 18 Juli 2008



(Dea S. Susanto)

PROGRAM STUDI KAJIAN ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
Tesis, Juli 2008

Dea S. Susanto

Rencana Strategis Laboratorium Klinik XYZ Tahun 2008-2012

83 halaman, 32 tabel, 11 gambar, 2 lampiran

ABSTRAK

Industri jasa kesehatan saat ini berkembang pesat termasuk laboratorium klinik. Dengan jumlah kompetitor yang terus meningkat, laboratorium klinik menghadapi persaingan yang ketat. Laboratorium klinik membutuhkan suatu rencana strategis untuk mengetahui posisinya serta menyusun langkah-langkah yang tepat untuk mencapai tujuannya.

Laboratorium Klinik XYZ sebagai bagian dari industri jasa kesehatan juga mengalami persaingan yang ketat. Dengan didapatkannya strategi yang tepat, Laboratorium Klinik XYZ dapat terus eksis.

Penelitian ini bertujuan mendapatkan formulasi rencana strategi yang tepat dan dapat dilaksanakan dalam mengantisipasi terjadinya perubahan lingkungan eksternal Laboratorium Klinik XYZ.

Penelitian ini menggunakan penelitian operasional (*operational research*) memakai analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif.

Sebagai hasil penelitian didapat posisi Laboratorium Klinik XYZ yaitu di Kuadran 2 (*Internal Fix-it Quadrant*) dengan memakai TOWS Matrix, Kuadran Konservatif dengan memakai SPACE Matrix, Sel V (*Hold and Maintain*) dengan memakai IE Matrix dan Kuadran I dengan memakai GRAND Matrix. Setelah melakukan *matching* strategi, didapatkan strategi pengembangan produk. Alternatif-alternatif strategi yang diusulkan kemudian dibuat skala prioritas memakai QSPM dengan hasil sebagai berikut:

1. Penambahan alat penunjang canggih PCR
2. Meningkatkan pelayanan paket *medical check-up* dengan menambah ketenagaan dokter ahli THT *full time* dan dokter gigi *part time*.
3. Pengembangan Sistem Informasi laboratorium klinik supaya program online dengan alat dan hasil menjadi lebih cepat
4. Meningkatkan pelayanan dengan memberikan hasil laboratorium melalui email

Dengan mengimplementasikan strategi penambahan alat penunjang canggih PCR dan memperbaiki kelemahan-kelemahan internal yang ada diharapkan Laboratorium Klinik XYZ dapat mencapai tujuannya.

Daftar Pustaka: 16 (1985-2008)

HOSPITAL ADMINISTRATION PROGRAM
Thesis, July 2008

Dea S. Susanto

XYZ Clinical Laboratory Strategic Planning Year 2008-2012

83 pages, 32 tables, 11 charts, 2 appendices

ABSTRACT

Nowadays health services industry is rapidly growing including clinical laboratory. With the number of competitors that are increasing, clinical laboratory faces tight competition. Clinical laboratory needs a strategic planning to recognize its position as well as develop accurate steps in order to fulfill its goals.

XYZ Clinical Laboratory as part of the health services industry also faces tight competition. By acquiring an accurate strategy, XYZ Clinical Laboratory may continue to exist.

This research has an objective to acquire the accurately formulated strategic planning and can implement it in order to anticipate external environment changes of XYZ Clinical Laboratory.

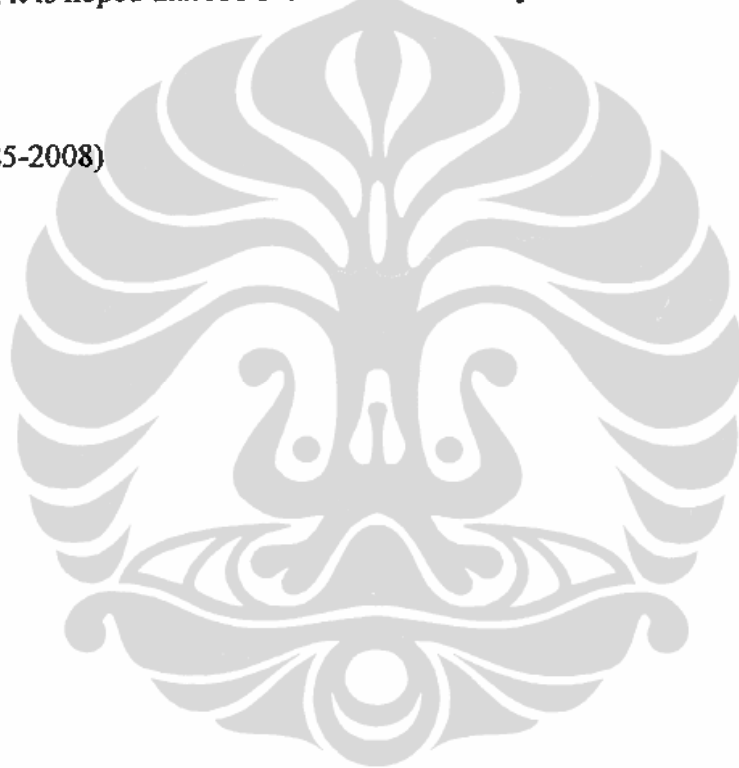
This research uses an operational research based on descriptive analysis with qualitative and quantitative approach.

As for the research result, XYZ Clinical Laboratory's position was discovered as follows: Second Quadrant (Internal Fix-it Quadrant) using TOWS Matrix, Conservative Quadrant using SPACE Matrix, Fifth Cell (Hold and Maintain) with IE Matrix and First Quadrant using GRAND Matrix. After performing strategy matching, product development strategy is acquired. Strategic alternatives that were proposed then were made into priority scale using QSPM with the following results:

1. Addition of PCR equipment
2. Improve the medical check-up package service by adding full time ENT doctors and part time dentists
3. Development of clinical laboratory Information System as to the program can connect with the equipment thus results can be expedited
4. Improve services by giving laboratory results through email

By implementing the strategy of adding PCR equipment and fixing the existing internal weaknesses, it is hoped that XYZ Clinical Laboratory can achieve its objectives.

Reference: 16 (1985-2008)



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Dea S. Susanto
Alamat : Jl. Janur Elok V blok QB 14/11
Jakarta

Tempat/Tanggal Lahir: Ambon, 20 Mei 1981

Riwayat Pendidikan :

1. SD Tunas Karya I, Jakarta Tahun 1987
2. SD Tarakanita V, Jakarta Tahun 1988 – 1993
3. SMP Santa Ursula, Jakarta Tahun 1993 – 1996
4. SMU Santa Ursula, Jakarta Tahun 1996 – 1998
5. The Clarkson School, Potsdam Tahun 1998 – 1999
6. University of Rochester, Rochester Tahun 1999 – 2002
7. Program Studi Pasca Sarjana
Kajian Administrasi Rumah Sakit UI Tahun 2006 – 2008

Riwayat Pekerjaan

- Marketing RS Global Medika, Tangerang Tahun 2006 – 2007
Operasional International Medical Service Tahun 2007 - sekarang
RS Global Medika, Tangerang

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa oleh karena berkat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Kajian Administrasi Rumah Sakit, Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.

Pada kesempatan ini, penulis juga ingin mengungkapkan terima kasih serta penghargaan kepada pihak-pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini, yaitu kepada:

1. Pembimbing akademik Dr. drg. Jaslis Ilyas, MPH yang telah membimbing penulis dari awal sampai dengan akhir pembuatan tesis ini.
2. Ketua, seluruh staf pengajar dan staf sekretariat Program Studi Kajian Administrasi Rumah Sakit, Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia yang telah memberikan ilmu pengetahuan, wawasan dan segala sarana kepada penulis selama menempuh studi.
3. Prof. Purnawan Junadi dr., MPH, PhD yang selalu siap memberikan dukungan kepada penulis dari sebelum penulis masuk ke program sampai pada akhir tesis.
4. Komisaris, Direktur beserta staf Laboratorium Klinik XYZ yang telah membantu penulis dalam penyiapan data-data Laboratorium Klinik XYZ yang dibutuhkan.
5. Seluruh rekan-rekan Program Studi Kajian Administrasi Rumah Sakit angkatan 2006 yang telah bersama-sama penulis menjalani program ini.
6. Orang tua penulis, Reggy dan Leona yang selalu siap membimbing dan memberikan dukungan kepada penulis.
7. Rakanatha, Canta dan Radhira, yang memberi warna kepada hidup penulis.
8. Semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung membantu penulis dalam

penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna sehingga masih membutuhkan kritik dan saran. Dan pada akhirnya penulis berharap tulisan ini membawa manfaat bagi para pembacanya.

Jakarta, Juli 2008

Penulis

Dea S. Susanto



DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK

ABSTRACT

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR LAMPIRAN

BAB I : PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Pertanyaan Penelitian	6
1.4 Tujuan Penelitian	6
1.5 Manfaat Penelitian	6
1.6 Ruang Lingkup Penelitian	7

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Perencanaan	8
2.2 Strategi	8
2.3 Perencanaan Strategi	9
2.4 Manajemen Strategi	9

BAB III: GAMBARAN UMUM LABORATORIUM KLINIK XYZ

3.1 Sejarah Perkembangan	23
3.2 Visi dan Misi	23
3.3 Struktur Organisasi	24
3.4 Tenaga Kerja	25
3.5 Fasilitas Pelayanan Kesehatan	26

BAB IV: KERANGKA KONSEP DAN DEFINISI OPERASIONAL

4.1 Kerangka Konsep	27
4.2 Definisi Operasional	28

BAB V : METODE PENELITIAN

5.1 Desain Penelitian	38
5.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	38
5.3 Informan Penelitian	38
5.4 Cara Pengumpulan Data	39
5.5 Analisa Data	39

BAB VI : HASIL PENELITIAN

6.1 Penyajian Data	41
6.2 Penyajian Hasil Penelitian	41
6.3 Hasil Analisis Faktor Eksternal dan Faktor Internal	63

BAB VII: PEMBAHASAN

7.1 Analisa Faktor Lingkungan Laboratorium Klinik XYZ	76
7.2 Posisi, Alternatif Strategi dan Pemilihan Strategi	80
7.3 Tindak Lanjut Strategi	80

BAB VIII: KESIMPULAN DAN SARAN

8.1 Kesimpulan	82
8.2 Saran	83
DAFTAR PUSAKA	84
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Nomor Tabel

- Tabel 1.1 Jumlah dan Laju Pertumbuhan Penduduk Hasil Sensus Penduduk dan Survei Sosial Ekonomi Nasional (SUSENAS) Menurut Kotamadya, 1990, 2000, dan 2006
- Tabel 1.2 Jumlah Pasien Umum, Pasien Rujukan dan Pasien *Medical Check-Up* Laboratorium Klinik XYZ
- Tabel 2.1 EFE Matrix
- Tabel 2.2 IFE Matrix
- Tabel 2.3 SPACE Matrix
- Tabel 2.4 Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)
- Tabel 3.1 Jenis dan Jumlah Ketenagaan
- Tabel 3.2 Jenis dan Jumlah Ketenagaan *Medical Check-Up*
- Tabel 6.1 Jumlah Penduduk DKI Jakarta tahun 2003-2012
- Tabel 6.2 PDRB per Kapita Real DKI Jakarta Tahun 2005-2012
- Tabel 6.3 Jumlah Penduduk DKI Jakarta Berusia 15 tahun Keatas yang Bekerja Menurut Jenis Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan
- Tabel 6.4 Jumlah Pasien Laboratorium Klinik XYZ tahun 2005-2012
- Tabel 6.5 Jumlah Perusahaan Tahun 2005-2012
- Tabel 6.6 Jumlah Laboratorium di Jakarta tahun 2003-2012
- Tabel 6.7 Perbandingan Jenis Layanan Laboratorium Klinik XYZ dengan Pesaing
- Tabel 6.8 Perbandingan Tarif Jenis Layanan Laboratorium Klinik XYZ dengan Pesaing
- Tabel 6.9 Visi, Misi dan Target Jangka Waktu Laboratorium Klinik XYZ

Tabel 6.10	Struktur Organisasi, <i>Job Description</i> , Program Kerja dan SOP Laboratorium Klinik XYZ
Tabel 6.9	Laporan Keuangan, Penanggungjawab Keuangan dan Penambahan Investasi Laboratorium Klinik XYZ
Tabel 6.10	<i>Current Ratio</i> , <i>Asset Turnover</i> , <i>Fixed Asset Turnover</i> dan <i>Current Asset Turnover</i> Laboratorium Klinik XYZ
Tabel 6.11	Jumlah dan Pendidikan SDM Laboratorium Klinik XYZ
Tabel 6.12	Jenis Layanan Laboratorium Klinik XYZ
Tabel 6.13	Luas dan Keadaan Bangunan, Alat Canggih dan Areal Parkir Laboratorium Klinik XYZ
Tabel 6.14	SI Pasien, SI Keuangan, Teknologi Komputer dan Jaringan, Penanggungjawab SI Laboratorium Klinik XYZ
Tabel 6.15	Unit Pemasaran, Rencana Pemasaran, Target Laboratorium Klinik XYZ
Tabel 6.16	Hasil Analisis Faktor Eksternal
Tabel 6.17	Hasil Analisis Faktor Internal
Tabel 6.18	EFE Matrix untuk Laboratorium Klinik XYZ
Tabel 6.19	IFE Matrix untuk Laboratorium Klinik XYZ
Tabel 6.20	SPACE Matrix untuk Laboratorium Klinik XYZ
Tabel 6.21	Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM) untuk Laboratorium Klinik XYZ
Tabel 7.1	Implementasi Kegiatan Penambahan Alat Penunjang Canggih PCR

DAFTAR GAMBAR

Nomor Gambar

- Gambar 2.1 TOWS Matrix
- Gambar 2.2 SPACE Matrix
- Gambar 2.3 Matriks Internal-Eksternal (IE)
- Gambar 2.4 Matriks GRAND Strategy
- Gambar 3.1 Struktur Organisasi Laboratorium Klinik XYZ
- Gambar 3.2 Struktur Organisasi Program *Medical Check-Up*
- Gambar 4.1 Kerangka Konsep
- Gambar 6.1 TOWS Matrix untuk Laboratorium Klinik XYZ
- Gambar 6.2 SPACE Matrix untuk Laboratorium Klinik XYZ
- Gambar 6.3 Matriks Internal-Eksternal (IE) untuk Laboratorium Klinik XYZ
- Gambar 6.4 Matriks GRAND Strategy untuk Laboratorium Klinik XYZ

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor Lampiran

1. Data Eksternal

2. Data Internal



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Industri jasa kesehatan memegang peranan yang penting untuk mensukseskan visi pembangunan kesehatan yaitu INDONESIA SEHAT 2010 dimana diharapkan masyarakat, bangsa dan negara yang ditandai oleh penduduknya hidup dalam lingkungan dan perilaku hidup sehat, memiliki kemampuan untuk menjangkau pelayanan kesehatan yang bermutu secara adil dan merata, serta memiliki derajat kesehatan yang setinggi-tingginya di seluruh wilayah Republik Indonesia (Profil Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Tangerang Tahun 2007). Selain itu, industri jasa kesehatan juga mendukung visi Departemen Kesehatan: "Masyarakat yang Mandiri untuk Hidup Sehat" serta misi Departemen Kesehatan: "Membuat Rakyat Sehat" yang merupakan keputusan Menteri Kesehatan no. 331/MENKES/SK/V/2006 mengenai Rencana Strategis Departemen Kesehatan 2005-2009. Industri jasa kesehatan mendapat perhatian khusus karena industri ini termasuk kebutuhan pokok yang dibutuhkan oleh semua lapisan masyarakat tidak terkecuali sehingga tidak mengherankan bila perkembangan industri ini berkembang secara pesat.

Faktor lain yang menyebabkan industri jasa kesehatan berkembang pesat adalah membaiknya sosial ekonomi penduduk Indonesia khususnya di Jakarta. Salah satu unsur sosial ekonomi penduduk adalah jumlah penduduk; dengan semakin bertambahnya jumlah penduduk, kebutuhan akan industri jasa kesehatan akan meningkat. Dari data BPS Statistik DKI Jakarta didapat:

Tabel 1.1.: Jumlah dan Laju Pertumbuhan Penduduk Hasil Sensus Penduduk dan Survei Sosial Ekonomi Nasional (SUSENAS) Menurut Kotamadya, 1990, 2000, dan 2006

Kotamadya	Sensus Penduduk (Jiwa)		SUSENAS 2006	Laju Pertumbuhan (Persen)	
	1990	2000		1990- 2000	2000- 2006
Jakarta Selatan	1913084	1789006	2053684	-0.69	2.33
Jakarta Timur	2067222	2353023	2413875	1.35	0.43
Jakarta Pusat	1086568	893198	891778	-2.01	-0.03
Jakarta Barat	1822762	1906385	2130696	0.46	1.87
Jakarta Utara*)	1369630	1444027	1471647	0.55	0.32
Jumlah	8259266	8385639	8961680	0.16	1.11

Catatan: *) Termasuk Kab. Administratif Kep. Seribu

Dari tabel 1.1. di atas ditemukan bahwa laju pertumbuhan penduduk terus bertambah dari periode 1990-2000 ke 2000-2006 kecuali untuk Jakarta Timur dan Jakarta Utara.

Industri jasa kesehatan antara lain terdiri dari Puskesmas, rumah sakit dan laboratorium klinik. Dari Profil Kesehatan Indonesia 2005 ditemukan bahwa jumlah Puskesmas mengalami peningkatan selama periode tahun 2000-2005 yaitu sebanyak 7.237 unit pada tahun 2000 menjadi 7.669 unit pada tahun 2005. Untuk melayani pasien yang membutuhkan tempat perawatan, sejumlah Puskesmas telah ditingkatkan menjadi Puskesmas Perawatan. Jumlah Puskesmas Perawatan juga bertambah selama tahun 2000-2005 yaitu tahun 2001 (1,85%), 2002 (5,94%), 2004 (4,47%) dan 2005 (5,94%), kecuali pada tahun 2003 mengalami penurunan sebesar 0,10%. Untuk DKI Jakarta, jumlah Puskesmas dan Puskesmas Perawatan adalah 329 pada tahun 2000, 329 pada tahun 2001, 328 pada tahun 2002, 329 pada tahun 2003, 329 pada tahun 2004 dan 335 pada tahun 2005.

Rumah sakit juga mempunyai trend peningkatan selama tahun 2000-2005, yaitu dari 1.145 unit pada tahun 2000 menjadi 1.178 unit pada tahun 2001 (bertambah 2,88%), 1.215 unit pada tahun 2002 (bertambah 3,14%), 1.234 unit pada tahun 2003 (bertambah

1,56%), 1.246 unit pada tahun 2004 (bertambah 0,97%) dan 1.268 unit pada tahun 2005 (bertambah 1,77%). Penyebaran rumah sakit ini terkonsentrasi di Pulau Jawa dengan 50% berada di Jawa, diikuti oleh Sumatera (24,3%), Sulawesi sebesar 9,1%, Kalimantan 7,2% dan sisanya tersebar di Bali, Nusa Tenggara, Maluku dan Irian Jaya. Sedangkan untuk jumlah rumah sakit di DKI Jakarta adalah sebanyak 115 pada tahun 2005.

Untuk laboratorium klinik, jumlahnya juga telah banyak termasuk laboratorium klinik grup besar seperti Laboratorium Klinik Prodia (total 96 cabang di seluruh Indonesia dengan jumlah 12 laboratorium berada di Jakarta), Laboratorium Klinik Utama Bio Medika (5 cabang di Jakarta, akan segera dibuka 3 cabang di Tubagus Angke, Gading Serpong dan Tangerang) dan Laboratorium Klinik Pramita (2 cabang di Jakarta, 1 kantor pusat di Surabaya dan 4 cabang di luar Jakarta) yang membuka cabang/*franchise* baru. Sebaliknya, ada laboratorium klinik yang tutup kemungkinan besar karena tidak bisa bertahan di persaingan. Untuk menghadapi persaingan yang ada, alat-alat laboratorium perlu *diupgrade* untuk mengikuti perkembangan teknologi mutakhir. Investasi yang dibutuhkan untuk alat-alat tersebut tidak kecil sehingga laboratorium yang jumlah pasiennya sedikit akan sulit untuk bertahan. Laboratorium klinik pun dapat ditemukan di dalam rumah sakit dan Puskesmas.

Melihat trend yang terus meningkat untuk jumlah laboratorium klinik, Puskesmas (termasuk Puskesmas Pembantu) dan rumah sakit, persaingan laboratorium klinik menjadi semakin ketat. Untuk tetap eksis dan menghadapi persaingan yang ada dibutuhkan perencanaan strategis yang tepat. Perencanaan strategis atau sering juga disebut manajemen strategis didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan

organisasi dapat mencapainya (Fred R. David, Manajemen Strategis, 2006). Penyusunan rencana strategi sebaiknya tidak dititikberatkan pada emosi, politik, subjektivitas ataupun intuisi, melainkan didasarkan pada hasil penelitian, pengumpulan data dan informasi, serta analisa (Fred David, *Checkmate Strategic Planning Software*, 2006).

Laboratorium Klinik XYZ merupakan salah satu laboratorium klinik yang berada di daerah Kebayoran Baru, Jakarta. Laboratorium klinik ini telah beroperasi sejak tahun 1996 dan mempunyai dua cabang, yaitu di Cikarang dan di Tangerang. Jumlah pasien Laboratorium Klinik XYZ terbagi antara pasien umum, rujukan dan medical check-up, untuk jumlah pada tahun 2005-2007 dapat dilihat pada:

Tabel 1.2.: Jumlah Pasien Umum, Pasien Rujukan dan Pasien Medical Check-Up Laboratorium Klinik XYZ

Tahun	Pasien Umum (%)	Pasien Rujukan (%)	Pasien Medical Check-Up (%)	Total
2005	1031 (4)	19463 (76)	5272 (20)	25766
2006	1159 (4)	20273 (64)	10349 (32)	31781
2007	1182 (4)	21965 (71)	7948 (25)	31095

Sumber: Bagian Keuangan Laboratorium Klinik XYZ tahun 2005, 2006, 2007.

Dari tabel 1.2. didapat bahwa jumlah pasien *Medical Check-Up* dari tahun 2006 ke tahun 2007 mengalami penurunan. Hal ini disebabkan karena pada tahun 2006 dilakukan medical check -up terhadap 2 perusahaan yang mempunyai total karyawan sebanyak 4000 orang. Bila angka ini dikurangi dari total pasien sebanyak 10349, didapat bahwa ada peningkatan pasien dari 6349 menjadi 7948. Jenis pasien yang paling banyak yaitu pasien rujukan yang dirujuk dari klinik, rumah sakit maupun laboratorium klinik lain di daerah Jakarta dan sekitarnya.

Dari data jumlah pasien di atas, Laboratorium Klinik XYZ terus mengalami peningkatan. Dengan adanya suatu perencanaan strategis, diharapkan posisi laboratorium klinik saat ini dapat ditentukan sehingga strategi yang tepat untuk terus eksis di tengah persaingan yang ketat dapat diketahui dan laboratorium klinik dapat mencapai tujuannya. Tujuan dari Laboratorium Klinik XYZ bisa dilihat dari visinya, yaitu Menjadi Laboratorium Profesional dan Terpercaya dengan Mutu Pelayanan Terbaik. Alat yang dipakai untuk penelitian adalah 4 (empat) alat yang disebut oleh Fred David di *Checkmate Strategic Planning Software*, yaitu TOWS Matrix, SPACE Matrix, IE Matrix dan GRAND Matrix. Dengan memakai 4 (empat) alat, konsistensi antar hasil analisa diharapkan terwujud.

1.2. Rumusan Masalah

Laboratorium Klinik XYZ yang terletak di Jl. Cipaku, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan menghadapi persaingan yang ketat dengan jumlah kompetitor yang terus meningkat. Melalui wawancara dengan manajemen dan staf dari Laboratorium Klinik XYZ, didapat bahwa manajemen dan staf juga merasakan adanya peningkatan persaingan. Selain itu, Laboratorium Klinik XYZ saat ini belum memiliki suatu rencana strategis yang tertulis. Rencana strategis diperlukan untuk mengetahui posisi dari laboratorium klinik serta menyusun langkah-langkah yang tepat untuk mencapai tujuan laboratorium klinik. Rencana strategi ini mencakup rencana strategi jangka panjang selama 5 (lima) tahun, yaitu dari tahun 2008-2012.

1.3. Pertanyaan Penelitian

- 1.3.1. Bagaimana posisi Laboratorium Klinik XYZ berdasarkan analisis TOWS Matrix, SPACE Matrix, IE Matrix dan GRAND Matrix?
- 1.3.2. Bagaimana rencana strategi yang tepat untuk mengantisipasi persaingan yang dihadapi oleh Laboratorium Klinik XYZ?

1.4 Tujuan Penelitian

1.4.1. Tujuan Umum

Untuk mendapatkan formulasi rencana strategi yang tepat dan dapat dilaksanakan dalam mengantisipasi terjadinya perubahan lingkungan eksternal di Laboratorium Klinik XYZ.

1.4.2. Tujuan Khusus

1. Mengidentifikasi faktor eksternal
2. Mengidentifikasi faktor internal
3. Mengetahui posisi Laboratorium Klinik XYZ dengan analisa TOWS Matrix, SPACE Matrix, IE Matrix dan GRAND Matrix.
4. Menentukan alternatif strategi
5. Ditentukannya strategi utama Laboratorium Klinik XYZ

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Bagi Laboratorium Klinik XYZ

Sebagai sarana untuk mengevaluasi diri berdasarkan hasil analisis TOWS Matrix, SPACE Matrix, IE Matrix dan GRAND Matrix sehingga dapat diketahui posisi Laboratorium Klinik XYZ sebagai dasar pemilihan strategi.

1.5.2. Manfaat Bagi Program Studi KARS UI

Menambah keilmuan khususnya dalam penerapan perencanaan strategis di industri kesehatan.

1.5.3. Manfaat Bagi Peneliti

Dapat mengimplementasikan langsung teori manajemen strategis khususnya perencanaan strategis yang diperoleh selama mengikuti pendidikan pada Program Studi Kajian Administrasi Rumah Sakit FKM UI di lapangan.

1.6. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Laboratorium Klinik XYZ yang terletak di Kebayoran Baru, Jakarta Selatan pada bulan Maret s/d Mei 2008 yaitu berupa studi analisis data kualitatif dan data kuantitatif. Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan rencana strategi yang tepat di Laboratorium Klinik XYZ.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Perencanaan

Apakah perencanaan itu? Untuk sebagian orang, perencanaan adalah pemikiran ke depan. Bagi pihak lain, perencanaan adalah mengendalikan masa depan. Pengertian perencanaan yang ketiga yaitu perencanaan sebagai pengambilan keputusan. Untuk memberikan unsur proses kepada suatu perencanaan, definisi ini ditambah menjadi pengambilan keputusan yang terintegrasi. Definisi ini kemudian dikembangkan menjadi suatu prosedur yang terformalisasi untuk memproduksi hasil yang terartikulasi dalam bentuk sistem keputusan terintegrasi (Mintberg, 1994). Menurut Ackoff seperti yang dikutip oleh Mintberg (1994), perencanaan didefinisikan sebagai perancangan masa depan yang dikehendaki serta cara-cara efektif untuk mencapainya.

2.2. Strategi

Pengertian strategi menurut Mintberg adalah suatu rencana, pola dan perspektif. Mintberg juga mengutip pengertian strategi bagi Porter dan pengikut-pengikutnya, yaitu merupakan suatu posisi. David mendefinisikan strategi sebagai alat untuk mencapai tujuan jangka panjang, merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Berdasarkan *Webster's New World Dictionary* yang dikutip oleh Hill (1989) strategi adalah ilmu merencanakan dan mengarahkan operasi militer.

2.3. Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi adalah kumpulan proses-proses yang dipakai di organisasi untuk memahami situasi dan mengembangkan *guideline* pengambilan keputusan bagi suatu organisasi (Duncan 1995).

2.4. Manajemen Strategi

Menurut Duncan (1995), manajemen strategi merupakan suatu filosofi atau cara mengatur suatu organisasi. Manajemen strategi mempunyai manfaat-manfaat sebagai berikut:

1. Manajemen strategi mempunyai kemungkinan memperbaiki performa keuangan jangka panjang
2. Manajemen strategi memberikan organisasi mempunyai konsep sendiri, tujuan-tujuan yang terinci, arahan dan konsistensi di dalam pengambilan keputusan.
3. Di dalam organisasi yang menggunakan manajemen strategi, para manajer memahami situasi saat ini, memikirkan mengenai masa depan dan mengenali tanda-tanda yang menunjuk ke arah perubahan.
4. Manajemen strategi mewajibkan para manajer untuk berkomunikasi baik secara vertikal maupun secara horisontal.
5. Koordinasi keseluruhan di dalam organisasi sering kali meningkat di organisasi yang diatur secara strategis.
6. Manajemen strategi mendorong inovasi dan perubahan di dalam organisasi untuk memenuhi kebutuhan situasi yang berubah.

Manajemen strategi didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan orang mencapai tujuannya (Fred R. David, 2006). David menjelaskan manfaat manajemen strategi dari segi finansial mau pun nonfinansial. Manfaat yang nonfinansial menurut Greenley seperti dikutip oleh David mencakup:

1. Memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas dan eksploitasi peluang.
2. Memberikan pandangan objektif atas masalah manajemen.
3. Merepresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas kontrol dan koordinasi yang lebih baik.
4. Meminimalkan efek dari kondisi dan perubahan yang jelek.
5. Memungkinkan agar keputusan besar dapat mendukung dengan lebih baik tujuan yang telah ditetapkan.
6. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah teridentifikasi.
7. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana.
8. Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal di antara staf.
9. Membantu mengintegrasikan perilaku individu ke dalam usaha bersama.
10. Memberikan dasar untuk mengklarifikasi tanggung jawab individu.
11. Mendorong pemikiran ke masa depan.
12. Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menghadapi masalah dan peluang.
13. Mendorong terciptanya sikap positif terhadap perubahan.

14. Memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas kepada manajemen suatu bisnis.

Proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu:

1. Perumusan atau perencanaan strategi
2. Pelaksanaan atau implementasi strategi
3. Evaluasi atau pengendalian strategi

Berikut adalah tiga tahapan kerangka menurut David:

I. Tahap Masukan (*The Input Stage*)

1. Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal dari laboratorium. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang berhubungan dengan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi dan persaingan di pasar industri di mana laboratorium klinik berada. Faktor eksternal ini mempunyai pengaruh terhadap laboratorium klinik, baik yang langsung maupun yang tidak langsung.

Tahapan-tahapan untuk mengembangkan Matriks EFE menurut David (2006) terdiri dari:

- a. Membuat daftar lima faktor eksternal yang telah diidentifikasi dalam proses audit eksternal, masing-masing lima faktor peluang dan lima faktor ancaman.
- b. Memberi bobot dari 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (paling penting) untuk masing-masing faktor dengan total bobot seluruh faktor berjumlah 1,0.
- c. Memberikan peringkat 1 sampai dengan 4 untuk masing-masing faktor yang menggambarkan keefektifan strategi perusahaan saat ini dalam merespons faktor tersebut, di mana 1 = respons perusahaan tidak bagus, 2 = respons perusahaan rata-

rata, 3 = respons perusahaan di atas rata-rata dan 4 = respons perusahaan superior.

d. Mendapat nilai tertimbang dengan cara mengalikan masing-masing bobot dengan peringkatnya.

e. Mendapat nilai tertimbang total dengan cara menjumlahkan nilai tertimbang masing-masing variabel.

Tabel 2.1 EFE Matrix

EFE Matrix

No.	Faktor Eksternal Kunci	Bobot	Peringkat	Nilai Tertimbang
	PELUANG/ OPPORTUNITIES			
1				
2				
dst.				
	ANCAMAN / THREATS			
1				
2				
dst.				
	TOTAL	1,00		

Nilai tertimbang total berkisar antara 1,0 dan 4,0 dengan nilai 1,0 menunjukkan bahwa strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang atau tidak menghindari ancaman eksternal. Sebaliknya, nilai 4,0 mengindikasikan strategi perusahaan yang secara efektif mengambil keuntungan dari peluang yang ada saat ini dan meminimalkan efek yang mungkin muncul dari ancaman eksternal.

2. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks IFE berfungsi untuk mengetahui faktor-faktor internal yang mempengaruhi laboratorium klinik dari segi kekuatan dan kelemahannya. Seperti halnya dengan Matriks EFE, Matriks IFE juga terdiri dari lima tahap:

- a. Membuat daftar sepuluh hingga dua puluh faktor internal yang telah diidentifikasi dalam proses audit internal, yang mencakup kekuatan dan kelemahan.
- b. Memberi bobot dari 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor dengan total bobot seluruh faktor berjumlah 1,0.
- c. Memberikan peringkat 1 sampai dengan 4 untuk masing-masing faktor yang menggambarkan tingkat kelemahan atau kekuatan faktor tersebut, di mana 1 = kelemahan utama, 2 = kelemahan minor, 3 = kekuatan minor dan 4 = kekuatan utama.
- d. Mendapat rata-rata tertimbang dengan cara mengalikan masing-masing bobot dengan peringkatnya.
- e. Mendapat rata-rata tertimbang total dengan cara menjumlahkan rata-rata tertimbang masing-masing variabel.

Tabel 2.2: IFE Matrix

IFE Matrix

No.	Faktor Internal Utama	Bobot	Peringkat	Rata-Rata Tertimbang
	KEKUATAN / STRENGTH			
1				
2				
dst.				
	KELEMAHAN / WEAKNESS			
1				
2				
dst.				
	TOTAL	1,00		

Nilai tertimbang total berkisar antara 1,0 dan 4,0 dengan nilai 2,5 sebagai rata-rata. Nilai di bawah 2,5 menunjukkan perusahaan yang lemah secara internal. Sebaliknya, nilai di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

II. Tahap Pencocokan (*The Matching Stage*)

1. TOWS (*Threats Opportunities Weaknesses Strengths*) Matrix

Matriks TOWS merupakan salah satu alat untuk membantu manajemen dalam mengembangkan empat tipe strategi, yaitu *Future Quadrant/Strengths-Opportunities*, *Survival Quadrant/Weaknesses-Opportunities*, *Internal Fix-it Quadrant/Strengths-Threats* dan *External Fix-it Quadrant/Weaknesses-Threats*.

Pada *Future Quadrant*, laboratorium klinik berada dalam situasi yang ideal: kekuatan laboratorium klinik dimaksimalkan dan terdapat keuntungan atas peluang eksternal yang ada. Sebaliknya, *Survival Quadrant* menggambarkan situasi laboratorium klinik yang mengalami kesulitan. Pada kuadran ini, laboratorium klinik menghadapi berbagai macam ancaman eksternal dan kelemahan internal. Dengan kondisi seperti ini, laboratorium klinik sebaiknya melakukan merger, rasionalisasi, menyatakan pailit atau pun melakukan likuidasi.

Kuadran berikutnya adalah *Internal Fix-it Quadrant*. Laboratorium klinik mempunyai kelemahan di bagian internal sehingga perlu diperbaiki. Bagian eksternal sebaiknya dimaksimalkan dengan cara memanfaatkan peluang yang ada.

Kuadran yang terakhir yaitu *Eksternal Fix-it*. Pada kuadran ini, internal laboratorium klinik telah kuat, tetapi yang masih lemah adalah eksternalnya, misal adanya ancaman lingkungan eksternal. Kekuatan internal yang telah ada sebaiknya dimaksimalkan dan ancaman lingkungan eksternal diminimalisasikan.

Matriks TOWS terdiri dari sembilan sel meliputi: empat sel faktor kunci, empat sel strategi yang telah disebut di atas dan satu sel yang selalu kosong (terletak di sebelah kiri atas).

Langkah-langkah untuk pembuatan matriks ini menurut David (2006):

- a. Menulis peluang eksternal kunci perusahaan
- b. Menulis ancaman eksternal kunci perusahaan
- c. Menulis kekuatan internal kunci perusahaan
- d. Menulis kelemahan internal kunci perusahaan
- e. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat hasil strategi SO dalam sel yang ditentukan
- f. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat hasil strategi ST dalam sel yang ditentukan
- g. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat hasil strategi ST dalam sel yang ditentukan
- h. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat hasil strategi WT dalam sel yang ditentukan.

Gambar 2.1.: TOWS Matrix

	List Internal Strengths	List Internal Weaknesses
List External Opportunities	<p>Kuadran 4 Future Quadrant (Strengths-Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Related diversification b. Vertical integration c. Market development d. Product development e. Penetration 	<p>Kuadran 2 Internal Fix-it Quadrant (Weaknesses-Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Related diversification b. Vertical integration c. Market development d. Product development e. Retrenchment f. Enhancement
List External Threats	<p>Kuadran 3 Eksternal Fix-it Quadrant (Strengths-Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Related diversification b. Unrelated diversification c. Market development d. Product development e. Enhancement f. Status quo 	<p>Kuadran 1 Survival Quadrant (Weaknesses-Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Unrelated diversification b. Liquidation c. Harvesting d. Retrenchment

2. SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) Matrix

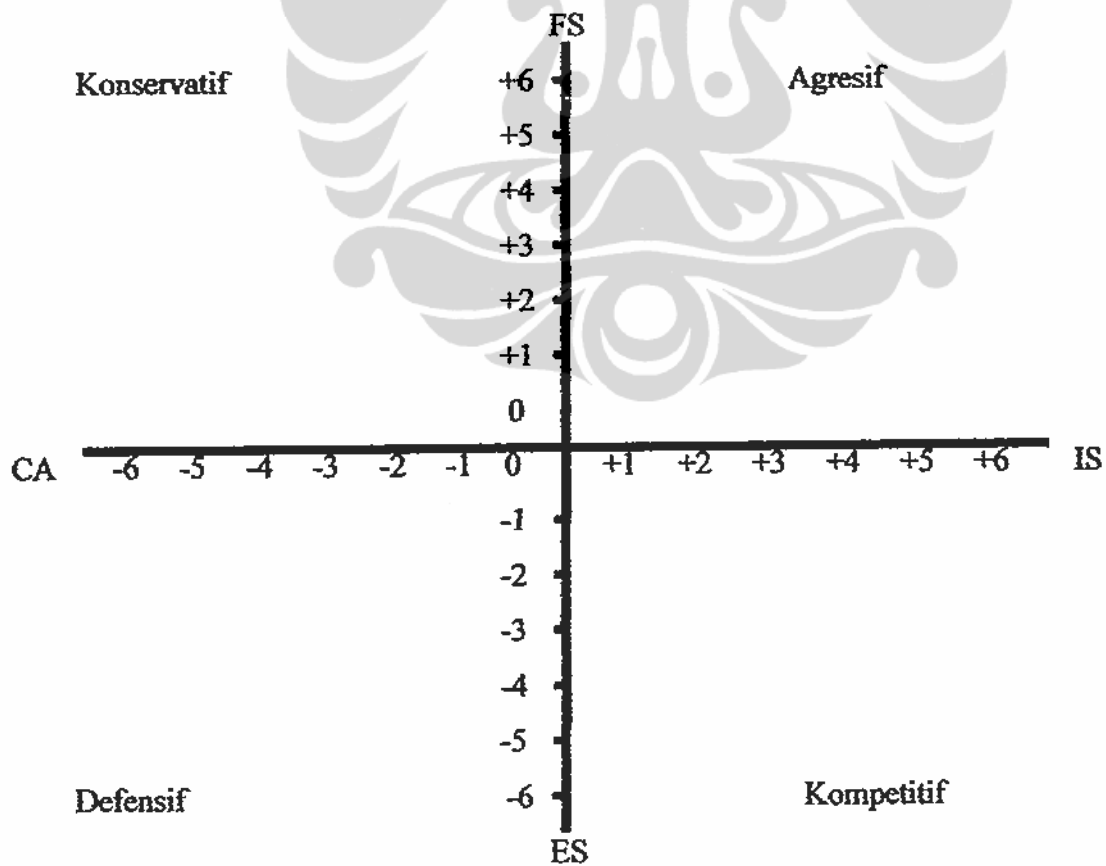
Alat pencocokan yang lain adalah Matriks SPACE. Alat ini juga terdiri dari empat macam kuadran yang menunjukkan strategi yang paling cocok untuk laboratorium klinik. Empat kuadran yang dimaksud terdiri dari agresif, konservatif, defensif dan kompetitif. Ada empat faktor penentu penting dalam Matriks SPACE yaitu *Financial Strength* (FS), *Competitive Advantage* (CA), *Environmental Stability* (ES) dan *Industry Strength* (IS). Dari David (2006) didapatkan tahap-tahap pengembangan Matriks SPACE sebagai berikut:

- a. Memilih rangkaian variabel untuk mendefinisikan FS, CA, ES dan IS.
- b. Memberi nilai dari +1 (terburuk) hingga +6 (terbaik) untuk masing-masing variabel yang membentuk dimensi FS dan IS dan nilai -1 (terbaik) hingga -6 (terburuk) untuk masing-masing variabel yang membentuk dimensi ES dan CA.
- c. Menghitung nilai rata-rata FS, CA, ES dan IS dengan cara menjumlahkan nilai yang diberikan kepada variabel dari setiap dimensi kemudian membaginya dengan jumlah variabel yang disertakan dalam dimensi tersebut.
- d. Menempatkan nilai rata-rata untuk FS, IS, ES dan CA untuk sumbu yang sesuai dalam Matriks SPACE.
- e. Menambahkan dua nilai pada sumbu x dan gambar titik hasil pada X. Menambahkan dua nilai pada sumbu y dan gambar titik hasil pada Y. Gambar perpotongan titik xy yang baru.
- f. Menggambar vektor arah dari titik asal Matriks SPACE melalui titik perpotongan yang baru. Vektor tersebut mengungkapkan tipe strategi yang direkomendasikan (agresif, kompetitif, defensif atau konservatif).

Tabel 2.3.: SPACE Matrix

Faktor Kunci		Peringkat
Kekuatan Keuangan (FS)		
a.		
b.		
Nilai rata-rata		
Kekuatan Industri (IS)		
a.		
b.		
Nilai rata-rata		
Stabilitas Lingkungan (ES)		
a.		
b.		
Nilai rata-rata		
Keunggulan Kompetitif (CA)		
a.		
b.		
Nilai rata-rata		
Koordinat Vektor Arah:		
Sumbu x:	nilai rata-rata CA + nilai rata-rata IS	
Sumbu y:	nilai rata-rata ES + nilai rata-rata FS	

Gambar 2.2.: SPACE Matrix



3. IE (Internal-Eksternal) Matrix

Matriks IE berdasarkan pada total rata-rata tertimbang IFE pada sumbu x dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu y. Untuk sumbu x, total rata-rata tertimbang 1,0-1,99 adalah rendah, nilai 2,0-2,99 termasuk menengah dan 3,0-4,0 termasuk tinggi. Matriks ini terdiri dari sembilan sel yang dibagi dalam tiga bagian. Bagian yang pertama mencakup sel I, II dan IV disebut *Grow and Build*. Strategi yang cocok adalah strategi yang bersifat intensif atau integratif seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horisontal. Bagian yang kedua terdiri dari sel III, V dan VII disebut *Hold and Maintain*. Strategi yang bisa dilakukan misalnya penetrasi pasar dan pengembangan produk. Bagian yang terakhir masuk dalam sel VI, VIII dan IX disebut *Harvest* atau *Divestiture*. Sel yang ideal untuk laboratorium klinik adalah posisi di sekitar sel I dalam matriks IE.

Gambar 2.3.: Matriks Internal-Eksternal (IE)

TOTAL RATA-RATA TERTIMBANG IFE

		Kuat 3,0-4,0	Rata-rata 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99
4,0	3,0	I	II	III
3,0	2,0	IV	V	VI
2,0	1,0	VII	VIII	IX
1,0				
Tinggi 3,0-4,0				
Menengah 2,0-2,99				
Rendah 1,0-1,99				

4. GRAND Matrix

GRAND Matrix terdiri dari 4 (empat) kuadran yang didasarkan pada dua dimensi yaitu posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar. Posisi yang ideal adalah di kuadran I. Laboratorium klinik yang berada di kuadran II tidak mampu bersaing secara efektif sehingga perlu dievaluasi pendekatan yang telah dilakukan oleh laboratorium klinik. Pada kuadran III, klinik mengalami pertumbuhan yang lambat serta posisi kompetitif yang lemah. Kuadran terakhir adalah kuadran IV. Dalam posisi ini, laboratorium klinik mempunyai posisi kompetitif yang kuat dalam industri yang tumbuh lambat.

Gambar 2.4.: Matriks GRAND Strategy



III. Tahap Keputusan (*The Decision Stage*)

Untuk menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang dapat dijalankan digunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

Langkah-langkah dalam QSPM:

1. Di sebelah kiri QSPM, buatlah daftar peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan rumah sakit (dilihat dari matriks EFE dan matriks IFE).
2. Memberi bobot pada masing-masing faktor kunci sukses internal dan eksternal (bobot sesuai dengan yang ada di matriks EFE dan matriks IFE).

3. Di bagian atas baris QSPM, identifikasi strategi alternatif yang sebaiknya dipertimbangkan oleh laboratorium klinik (informasi dari matriks-matriks di tahap II)
4. Memberi bobot alternatif AS (*Attractiveness Score*) dengan cara mencermati faktor kunci sukses eksternal dan internal dengan bobot sebagai berikut: 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = secara logis menarik atau 4 = sangat menarik.
5. Mendapatkan TAS (*Total Attractiveness Score*) dengan cara mengalikan bobot di tahap II dengan AS pada masing-masing baris.
6. Jumlahkan TAS pada masing-masing kolom QSPM. Kolom yang mempunyai nilai QSPM tertinggi diambil sebagai alternatif strategi yang utama, sedangkan yang terendah menjadi alternatif strategi yang terakhir.

Tabel 2.4.: Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

PENENTUAN PRIORITAS ALTERNATIF – ANALISIS QSPM

Faktor Kunci	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
OPPORTUNITIES							
THREATS							
STRENGTH							
WEAKNESS							
TOTAL							
PRIORITAS							

BAB III

GAMBARAN UMUM LABORATORIUM KLINIK XYZ

3.1. Sejarah Perkembangan

Laboratorium Klinik XYZ yang berlokasi di Jl. Cipaku, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan merupakan laboratorium klinik utama yang didirikan pada tahun 1996. Pada tahun 1998 Laboratorium Klinik XYZ membuka cabang di Cikarang kemudian pada tahun 2006 di Cikokol, Tangerang. Laboratorium Klinik XYZ berlokasi di dekat Jl. Wolter Monginsidi yang merupakan salah satu jalan utama. Selain itu, Laboratorium Klinik XYZ terletak di lingkungan perumahan masyarakat ekonomi menengah ke atas.

Laboratorium Klinik XYZ terletak di kecamatan Kebayoran Baru, dengan batas-batas administrasi kecamatan sebagai berikut:

1. Sebelah Utara berbatasan dengan Kecamatan Tanah Abang dan Setiabudi
2. Sebelah Selatan berbatasan dengan Kecamatan Cilandak
3. Sebelah Timur berbatasan dengan Kecamatan Mampang Prapatan
4. Sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Kebayoran Lama

3.2. Visi dan Misi

Visi: Laboratorium profesional dan terpercaya mutu pelayanan terbaik

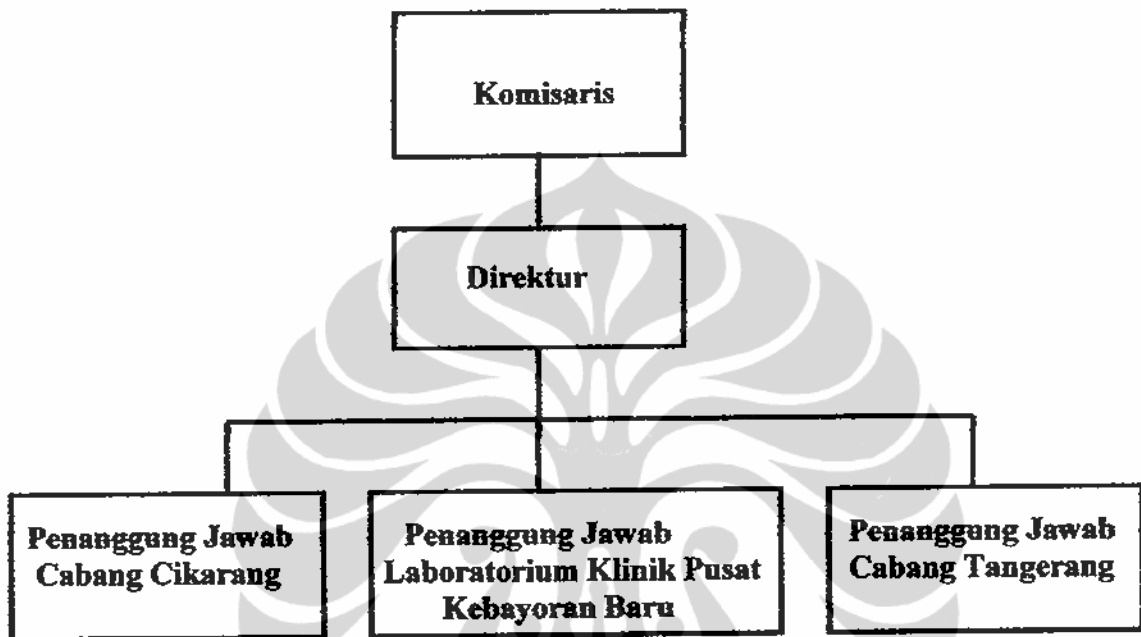
Misi: Memberikan pelayanan yang:

- a. Cepat
- b. Akurat
- c. Memuaskan

3.3. Struktur Organisasi

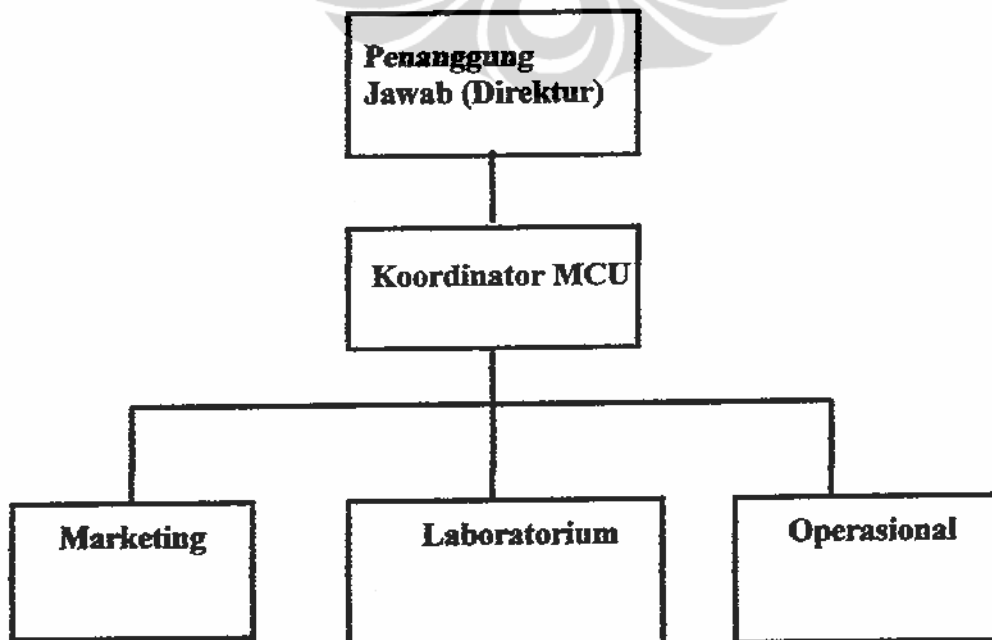
Struktur organisasi Laboratorium Klinik yaitu:

Gambar 3.1: Struktur Organisasi Laboratorium Klinik XYZ



Unit *Medical Check-Up* mempunyai struktur khusus sebagai berikut:

Gambar 3.2.: Struktur Organisasi Program *Medical Check-Up*



3.4. Tenaga Kerja

Jumlah ketenagaan Laboratorium Klinik XYZ yaitu 42 orang yang terdiri dari:

Tabel 3.1 Jenis dan Jumlah Ketenagaan

No.	Jabatan	Jumlah (orang)
1	Pimpinan Lab	1
2	Manajer Marketing	1
3	Staf Marketing	3
4	Keuangan & HRD	3
5	Koordinator Lab	1
6	Analisis	18
7	Koordinator Kurir	1
8	Kurir	3
9	Staf Administrasi/MCU	3
10	Office Boy	2
11	Dokter Umum/MCU	1
12	Dokter Penanggung Jawab	1
13	Petugas Radiografer	2
14	Dokter Radiologi	1
15	Perawat/Administrasi Lab	1
	Total	42

Sumber: Bagian HRD Laboratorium Klinik XYZ

Di luar ketenagaan di atas, *medical check-up* mempunyai tim tersendiri seperti di bawah ini:

Tabel 3.2 Jenis dan Jumlah Ketenagaan *Medical Check-Up*

No.	Jabatan	Jumlah (orang)
1	Dokter Ahli Patologi Klinik (<i>Full time</i>)	1
2	Dokter Ahli Radiologi (<i>Part time</i>)	2
3	Dokter Ahli Jantung & Pembuluh (<i>Part time</i>)	2
4	Dokter Ahli THT (<i>Part time</i>)	1
5	Dokter Ahli Kebidanan & Kandungan (<i>Part time</i>)	1
6	Dokter Ahli Paru (<i>Part time</i>)	1
7	Dokter Ahli Penyakit Dalam (<i>Part time</i>)	1
8	Dokter Umum (<i>Part time</i>)	7
	Total	16

Sumber: Bagian HRD Laboratorium Klinik XYZ

3.5. Fasilitas Pelayanan Kesehatan

Selain laboratorium, Laboratorium Klinik XYZ juga menyediakan fasilitas rontgen, EKG, Audiogram, Spirometri, Treadmill dan *Medical Check-Up* yang dapat dilakukan di dalam laboratorium ataupun di luar laboratorium menggunakan mobil rontgen.

Alat-alat penunjang diagnostik yang ada antara lain Vacutainer (phlebotomi), Sysmex KX 21 & Sysmex XS-1000i (hematologi lengkap), Cobas Integra (analisa kimia darah), Beckman CX-4 (kimia darah), Immulite (serologi dan imunologi), axsym (serologi dan imunologi), Urisys 1800 (urinalisa), Vesmatic (pemeriksaan LED secara otomatis), Nicocard (HBA1c, CRP), Helena Pack 4 (agregasi trombosit, AT-III dan Protein C), Mobile Rontgen X-Ray SMIC 30 MA & SF-70 MA, EKG Machine Fukuda, Audiogram MAICO mobile, Spirometri portable, Rontgen Horsehead 70 mA, Treadmill Quintons dan Q-Stress TM-55.

BAB IV KERANGKA KONSEP DAN DEFINISI OPERASIONAL

4.1. Kerangka Konsep

Kerangka konsep ini dibuat berdasarkan pada kerangka yang dikemukakan David dalam Konsep-Konsep Manajemen Strategis (2004). Kerangka ini terdiri dari 3 tahapan, yaitu:

1. *The Input Stage*
2. *The Matching Stage*
3. *The Decision Stage*

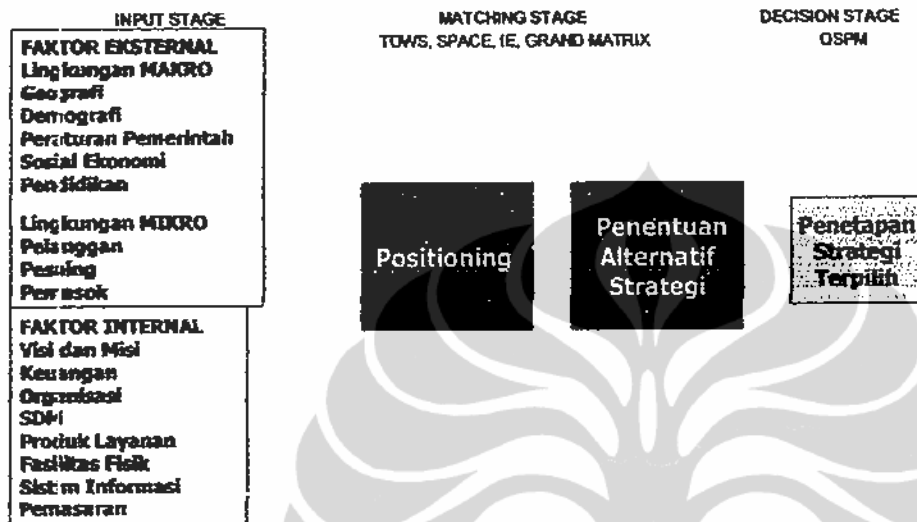
Di tahap *input stage* dilakukan analisis terhadap faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal terbagi dua, yaitu lingkungan makro (geografi, demografi, peraturan pemerintah, sosial ekonomi dan pendidikan) dan lingkungan mikro (pelanggan, pesaing dan pemasok). Sedangkan untuk faktor internal, terdiri dari visi dan misi, keuangan, organisasi, Sumber Daya Manusia, produk layanan, fasilitas fisik, sistem informasi dan pemasaran.

Tahap berikutnya adalah *matching stage*. Pada tahap ini *positioning* dan penentuan alternatif strategi dilakukan dengan menggunakan TOWS Matrix, SPACE Matrix, IE Matrix dan GRAND Matrix.

Tahap yang terakhir adalah *decision stage* menggunakan QSPM.

Gambar 4.1.: Kerangka Konsep

Kerangka Konsep



4.2. Definisi Operasional

4.2.1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang terdapat di luar Laboratorium Klinik XYZ yang dapat menjadi faktor peluang atau pun faktor ancaman tercapainya visi, misi dan tujuan laboratorium klinik. Faktor eksternal mencakup lingkungan makro dan lingkungan mikro. Lingkungan makro terdiri dari: demografi, geografi, peraturan pemerintah, sosial ekonomi dan pendidikan. Lingkungan mikro yang dianalisis: pelanggan, pesaing dan pemasok.

No.	Variabel	Definisi Operasional	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil Ukur
1	Geografi	Keadaan geografis di sekitar Laboratorium Klinik XYZ (lokasi dan akses)	Analisa data sekunder Observasi	Checklist	Informasi batas wilayah, letak dan akses masyarakat ke Laboratorium Klinik XYZ
2	Demografi	Gambaran jumlah penduduk di Jakarta	Analisa data sekunder	Checklist	Jumlah penduduk
3	Peraturan Pemerintah	Gambaran aspek legal dan regulasi yang berpengaruh terhadap Laboratorium Klinik XYZ	Analisa data sekunder	Checklist	Terkumpulnya informasi tentang undang-undang dan peraturan yang berpengaruh terhadap Laboratorium Klinik XYZ
4	Sosial Ekonomi	Gambaran situasi perekonomian masyarakat di Jakarta	Analisa data sekunder	Checklist	Adanya informasi tentang situasi ekonomi di Jakarta
5	Pendidikan	Gambaran mengenai tingkat pendidikan masyarakat di Jakarta	Analisa data sekunder	Checklist	Adanya informasi tentang tingkat pendidikan masyarakat di Jakarta
6	Pelanggan	Gambaran profil pelanggan Laboratorium Klinik XYZ yang meliputi jumlah total pasien dan jumlah total perusahaan yang melakukan medical check-up	Analisa data sekunder	Checklist	Adanya gambaran profil pelanggan Laboratorium Klinik XYZ yang meliputi jumlah pasien dan jumlah total perusahaan yang melakukan medical check-up
7	Pesaing	Gambaran tentang tempat pelayanan kesehatan lain di Jakarta	Analisa data sekunder Observasi	Checklist Pedoman wawancara	Diperolehnya informasi tentang jumlah tempat pelayanan kesehatan di Jakarta
8	Pemasok	Gambaran hubungan kerja antara Laboratorium Klinik XYZ dengan mitra kerja (alat medis maupun non medis)	Analisa data sekunder Wawancara mendalam Observasi	Checklist Pedoman wawancara	Adanya informasi hubungan kerja mitra kerja dan jumlahnya

4.2.2. Faktor Internal

Adalah analisis terhadap faktor-faktor di dalam lingkungan Laboratorium Klinik XYZ yang dapat menjadi faktor kekuatan atau kelemahan bagi pencapaian visi dan misi. Analisis faktor internal meliputi: visi dan misi, organisasi, keuangan, Sumber Daya Manusia, produk layanan, fasilitas fisik, sistem informasi dan pemasaran.



No.	Variabel	Definisi Operasional	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil Ukur
1	Visi dan Misi	Gambaran tentang visi dan misi Laboratorium Klinik XYZ	Analisa data sekunder Wawancara mendalam	Checklist Pedoman wawancara	Adanya informasi tentang visi dan misi Laboratorium Klinik XYZ
2	Organisasi	Gambaran tentang: Struktur organisasi dan uraian tugas masing-masing pejabat Program kerja tahunan SOP dari semua kegiatan pelayanan	Analisa data sekunder Wawancara mendalam	Checklist Pedoman wawancara	Adanya informasi tentang struktur organisasi, program kerja tahunan dan SOP dari semua kegiatan pelayanan di Laboratorium Klinik XYZ
3	Keuangan	Gambaran tentang: Adanya laporan keuangan Penanggungjawab bidang keuangan yang berlatar belakang keuangan	Analisa data sekunder Wawancara mendalam	Checklist Pedoman wawancara	Adanya informasi tentang sistem keuangan Laboratorium Klinik XYZ
4	Sumber Daya Manusia	Gambaran tentang: Kompetensi karyawan Adanya Program Pengembangan SDM Gaji karyawan Laboratorium Klinik XYZ dibandingkan dengan gaji di market	Analisa data sekunder Wawancara mendalam	Checklist Pedoman wawancara	Adanya informasi tentang kompetensi karyawan, program pengembangan SDM dan gaji karyawan Laboratorium Klinik XYZ dibandingkan dengan gaji di market

5	Produk Layanan	Gambaran tentang perkembangan jenis produk layanan yang dapat diberikan di Laboratorium Klinik XYZ	Analisa data sekunder Wawancara mendalam	Checklist Pedoman wawancara	Adanya informasi tentang perkembangan (penambahan) jenis layanan yang tersedia di Laboratorium Klinik XYZ
6	Fasilitas Fisik	Gambaran tentang: Luas dan keadaan bangunan Jumlah alat canggih	Analisa data sekunder Wawancara mendalam Observasi	Checklist Pedoman wawancara	Adanya informasi tentang fasilitas fisik dan teknologi Laboratorium Klinik XYZ
7	Sistem Informasi	Gambaran tentang: Adanya sistem informasi pasien Adanya sistem informasi keuangan Penerapan teknologi komputer dan jaringan Penanggungjawab sistem informasi yang berlatarbelakang pendidikan informasi teknologi	Analisa data sekunder Wawancara mendalam Observasi	Checklist Pedoman wawancara	Adanya informasi tentang sistem informasi Laboratorium Klinik XYZ

8	Pemasaran	Gambaran tentang: Adanya unit pemasaran Adanya rencana kegiatan pemasaran Adanya pelaksanaan kegiatan pemasaran Adanya evaluasi kegiatan pemasaran	Analisa data sekunder Wawancara mendalam	Checklist Pedoman wawancara	Adanya informasi tentang upaya pemasaran Laboratorium Klinik XYZ
---	-----------	--	---	--------------------------------	---



4.2.3 Definisi Operasional Variabel SPACE Matrix

Variabel FS (Financial Strength)					
No.	Variabel	Definisi Operasional	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil Ukur
1.	Likuiditas	Kemampuan klinik dalam menyelesaikan kewajiban jangka pendeknya	Analisa data sekunder	Laporan Keuangan Lab Klinik XYZ	Adanya informasi tentang rasio lancar dan rasio cepat
2.	Net Sales	Nilai penjualan bersih	Analisa data sekunder	Laporan Keuangan Lab Klinik XYZ	Adanya informasi tentang nilai penjualan bersih Lab Klinik XYZ
3.	Profitabilitas	Kemampuan mendapatkan laba melalui semua kemampuan dan sumber daya	Analisa data sekunder	Laporan Keuangan Lab Klinik XYZ	Adanya informasi tentang net profit margin dan ROI Lab Klinik XYZ
4.	Laba	Surplus/defisit dari kondisi keuangan dalam periode tertentu	Analisa data sekunder	Laporan Keuangan Lab Klinik XYZ	Adanya informasi tentang surplus/defisit di Lab Klinik XYZ

Variabel CA (Competitive Advantage)

No.	Variabel	Definisi Operasional	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil Ukur
1.	Peralatan Canggih yang Dipunyai	Ketersediaan peralatan medis dan non medis	Wawancara mendalam	Informasi dari direktur Lab Klinik XYZ dan sumber lain	Adanya informasi tentang ketersediaan peralatan medis dan non medis canggih di Lab Klinik XYZ
2.	Pangsa Pasar	Pangsa pasar yang menjadi sasaran dari Laboratorium Klinik XYZ	Wawancara mendalam	Informasi dari direktur Lab Klinik XYZ dan sumber lain	Adanya informasi tentang pangsa pasar yang menjadi sasaran dari Lab Klinik XYZ
3.	Kontrol atas Pemasok dan Distributor	Keefektifan Laboratorium Klinik XYZ mengontrol pemasok dan distributornya	Wawancara mendalam	Informasi dari direktur Lab Klinik XYZ dan sumber lain	Adanya informasi tentang kontrol atas pemasok dan distributor di Lab Klinik XYZ

Variabel ES (*Environmental Stability*)

No.	Variabel	Definisi Operasionai	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil Ukur
1	Kepadatan Penduduk	Gambaran tentang tingkat kepadatan penduduk per km ²	Analisa data sekunder	Informasi dari BPS dan sumber lain	Adanya informasi tentang tingkat kepadatan penduduk di Jakarta
2	Status Ekoregional	Gambaran tentang tingkat perekonomian Jakarta	Analisa data sekunder	Informasi dari BPS dan sumber lain	Adanya informasi tentang tingkat Produk Domestik Regional Bruto (PDRB)
3	Perkembangan Peralatan Medis	Gambaran tentang tingkat pertumbuhan peralatan medis canggih	Analisa data sekunder Wawancara mendalam	Informasi dari Pimpinan Lab Klinik XYZ dan sumber lain	Adanya informasi tentang tingkat pertumbuhan peralatan medis canggih

Variabel IS (Industrial Strength)

No.	Variabel	Definisi Operasional	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil Ukur
1	Jenis Layanan Pesaing	Gambaran tentang jenis layanan yang dimiliki oleh sarana kesehatan di sekitar Lab Klinik XYZ	Wawancara mendalam Observasi	Data dari tempat pelayanan kesehatan pesaing, BPS, Depkes, Manajemen	Adanya informasi tentang jenis layanan yang dimiliki oleh sarana kesehatan di sekitar Lab Klinik XYZ
2	Teknologi Pesaing	Peralatan medis dan non medis canggih yang dimiliki fasilitas kesehatan di lingkungan sekitar Lab Klinik XYZ	Wawancara mendalam Observasi	Data dari laporan tempat pelayanan kesehatan pesaing, BPS, Depkes, Manajemen	Adanya informasi tentang peralatan medis dan non medis canggih yang dimiliki fasilitas kesehatan di lingkungan sekitar Lab Klinik XYZ
3	Persaingan Harga	Perbandingan tarif layanan	Wawancara mendalam Analisa data sekunder	Data dari tempat pelayanan kesehatan pesaing, BPS, Depkes, Manajemen	Adanya informasi tentang perbandingan tarif layanan

4.2.4 Positioning

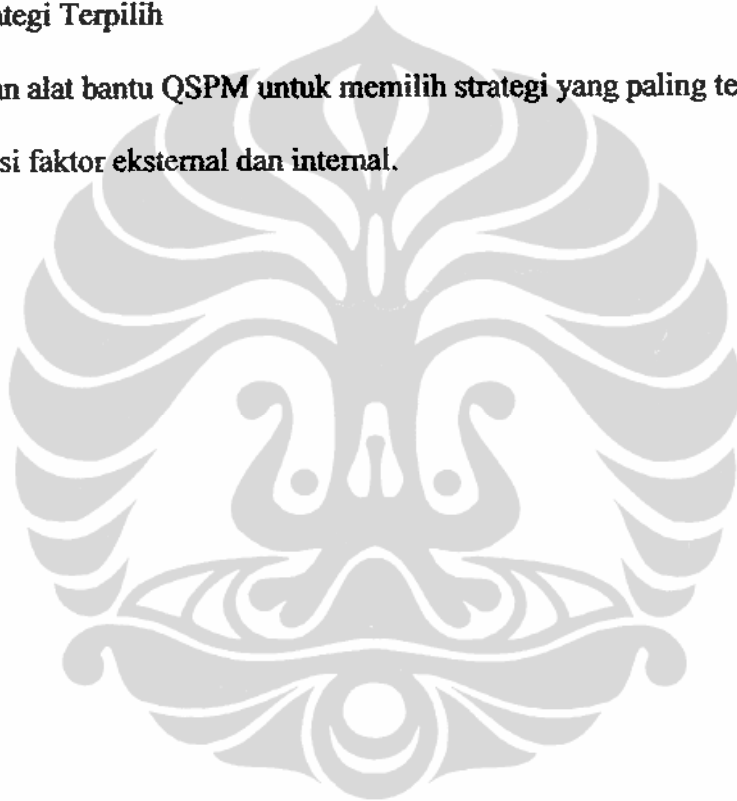
Setelah didapatkan hasil pembobotan maupun skoring, bisa diketahui gambaran letak/lokasi Laboratorium Klinik XYZ dalam suatu matrik.

4.2.5 Penetapan Alternatif Strategi

Menetapkan beberapa alternatif strategi berdasarkan analisis IE Matrix, TOWS Matrix, SPACE Matrix dan GRAND Matrix.

4.2.6 Penetapan Strategi Terpilih

Menggunakan alat bantu QSPM untuk memilih strategi yang paling tepat dan sesuai dengan kondisi faktor eksternal dan internal.



BAB V METODE PENELITIAN

5.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian operasional (*operational research*) memakai analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif.

5.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Laboratorium Klinik XYZ di Jl. Cipaku, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan dengan waktu penelitian pada bulan Maret s/d Mei 2008.

5.3. Informan Penelitian

Dilakukan wawancara mendalam dan CDMG (*Consensus Decision Making Group*) dengan pihak-pihak berikut:

1. Komisaris dan Direksi Laboratorium Klinik XYZ
2. Manajemen dan Staf Laboratorium Klinik XYZ.

CDMG terdiri dari sekumpulan orang yang anggotanya mempunyai kesempatan untuk mempengaruhi, menerima dan mendukung suatu keputusan. Dalam proses CDMG, orang-orang terlibat bukan hanya dalam hal pengambilan keputusan melainkan juga dalam mengembangkan informasi dan gagasan baru. CDMG Laboratorium Klinik XYZ terdiri dari direktur, Manager Marketing, Koordinator Keuangan/HRD dan Koordinator Lab.

5.4. Cara Pengumpulan Data

1. Peneliti dibantu oleh staf keuangan dari Laboratorium Klinik XYZ dalam pengumpulan data primer dan data sekunder.

Data Sekunder dikumpulkan bersumber dari:

- Institusi pemerintah (Depkes, BPS, Dinkes, dll)
- Laboratorium Klinik XYZ sebagai obyek penelitian
- Sarana pelayanan kesehatan yang merupakan pesaing
- Institusi pendidikan

Data sekunder dikumpulkan dari data periode 3-5 tahun terakhir

2. Melakukan pengolahan data tersebut dan mengelompokkan sesuai dengan kelompok variabelnya

3. Hasil pengolahan data tersebut menjadi dasar dalam pengumpulan data primer yang dilakukan dengan cara wawancara mendalam.

5.5. Analisa Data

Analisa data dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut

1. Pada tahap awal (Input Stage) setelah data sekunder dan primer terkumpul, peneliti mengolah data sesuai dengan variabel masing-masing

2. Data yang telah diolah kemudian dikelompokkan sesuai dengan variabel. Kemudian data yang berbentuk kuantitatif *diforecasting*. Pada data kualitatif dilihat kecenderungannya (Trend)

3. Hasil pengolahan data disampaikan ke seluruh anggota CDMG

4. Tahap pertama dilakukan pengelompokan terhadap seluruh variabel yang diteliti kedalam kategori kekuatan, kelemahan, peluang atau ancaman. Anggota CDMG selanjutnya:

- a. Mendiskusikan masalah yang akan diputuskan
 - b. Mengidentifikasi hal-hal yang disetujui maupun yang tidak disetujui, membuat daftar dan menuliskannya di papan tulis sehingga bisa dibaca oleh seluruh anggota CDMG
 - c. Melakukan penyesuaian dari pendapat yang berbeda supaya tidak ada seorang pun yang merasa di luar group sehingga keputusan terakhir yang diambil merupakan keputusan yang mewakili seluruh anggota.
5. Selanjutnya membuat matriks EFE dan matriks IFE
 6. Menentukan posisi strategis (*positioning*) dengan menggunakan Matriks TOWS, SPACE, IE dan GRAND
 7. Mendapatkan *positioning* dari keempat alat bantu
 8. Mendapatkan beberapa alternatif strategi dari Komisaris dan Direktur Lab Klinik XYZ sesuai dengan *positioning* Lab Klinik
 9. Melakukan penetapan strategi terpilih dengan menggunakan QSPM di mana angka AS didapat dari hasil kesepakatan CDMG

BAB VI HASIL PENELITIAN

6.1. Penyajian Data

Hasil penelitian yang dilakukan menggunakan tabel, grafik dan narasi. Hasil ini terdiri dari analisis faktor eksternal yang meliputi variabel geografi, demografi, peraturan pemerintah, sosial ekonomi, pendidikan, pelanggan, pesaing dan pemasok serta faktor internal yang terdiri dari variabel visi dan misi, organisasi, keuangan, Sumber Daya Manusia, produk layanan, fasilitas fisik, sistem informasi dan pemasaran.

6.2. Penyajian Hasil Penelitian

Faktor Eksternal

Variabel yang digunakan dalam faktor eksternal mencakup variabel geografi, demografi, peraturan pemerintah, sosial ekonomi, pendidikan, pelanggan, pesaing dan pemasok.

1. Variabel Geografi

a. Batas Wilayah kota Jakarta :

- Utara : Laut Jawa
- Timur : Provinsi Jawa Barat
- Selatan : Kota Depok
- Barat : Propinsi Banten

b. Mayoritas pasien Laboratorium Klinik XYZ berasal dari pasien rujukan sehingga lokasi lingkungan dan akses dari tempat perujuk ke Laboratorium Klinik XYZ perlu ditinjau.

Berikut adalah hasilnya:

- Di jalan kecil daerah pemukiman kelas menengah ke atas
- Dekat jalan Wolter Monginsidi dan jalan Wijaya (jalur padat lalu lintas)
- Dekat dengan sarana angkutan umum 24 jam
- Berada di lingkungan restoran dan pasar



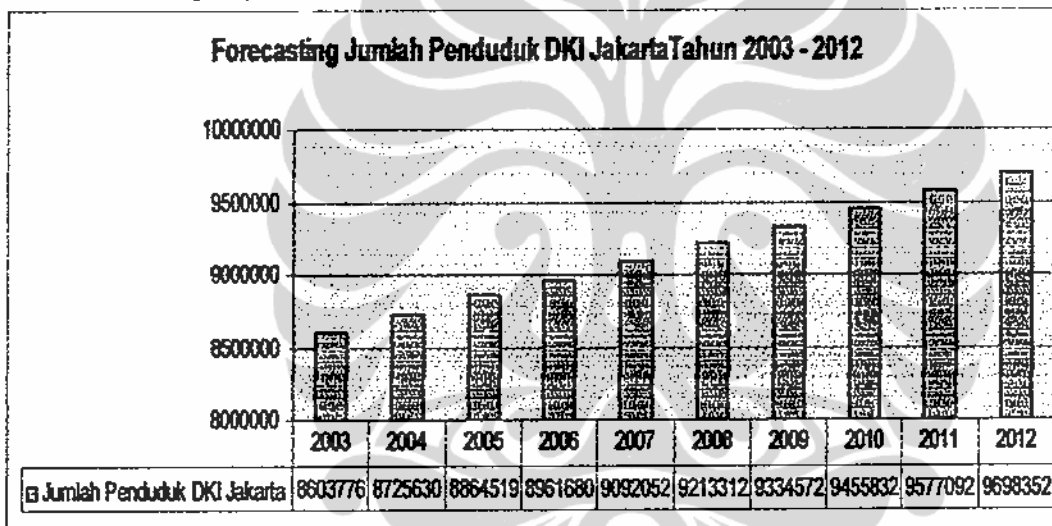
2. Variabel Demografi

Untuk variabel demografi, digunakan jumlah total penduduk di DKI Jakarta 5 tahun sebelum rencana strategis dimulai sampai dengan 5 tahun ke depan yaitu dari tahun 2003-2012. Data sekunder yang dipunyai adalah data jumlah penduduk DKI Jakarta dari tahun 2003-2006. Untuk jumlah penduduk tahun 2007-2012 dilakukan *forecasting*.

Tabel 6.1: Jumlah Penduduk DKI Jakarta Tahun 2003-2012

Tahun	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Jumlah Penduduk	8603776	8725630	8864519	8961680	9092052	9213312	9334572	9455832	9577092	9698352

Sumber: Hasil pengolahan data sekunder dari BPS Provinsi DKI Jakarta



Dari hasil *forecasting* didapat bahwa jumlah penduduk DKI Jakarta setiap tahun menunjukkan kenaikan.

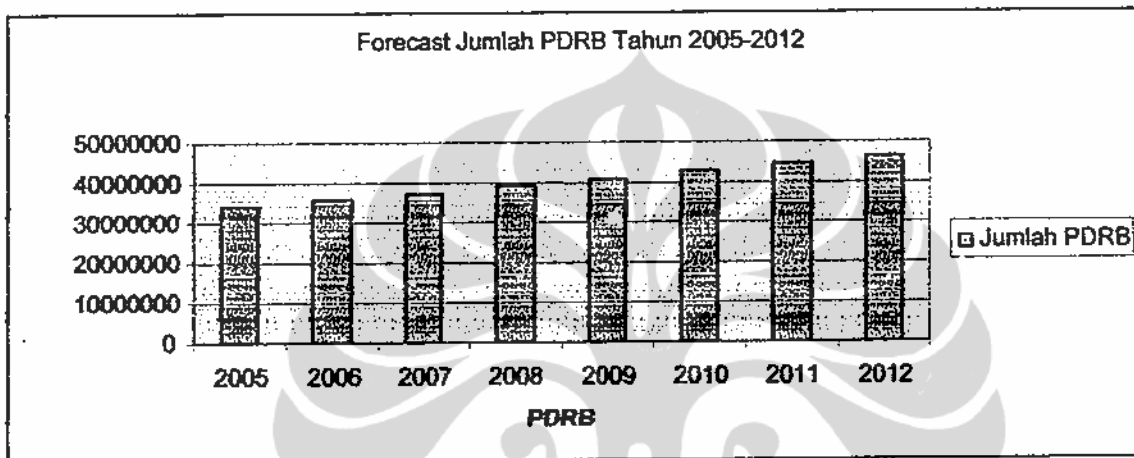
3. Variabel Peraturan Pemerintah

Menteri Tenaga Kerja mengeluarkan Peraturan no. 2/men./1980 mengenai wajib dilakukannya medical check-up rutin setahun sekali bagi karyawan perusahaan. Dengan demikian, setiap perusahaan wajib menaati peraturan tersebut dan permintaan untuk pelaksanaan medical check-up dari perusahaan meningkat. Kebijakan pemerintah yang lain yang berhubungan dengan industri kesehatan adalah kebijakan SK Direktorat Pelayanan Medik no. 0308/1992 tentang Pedoman Teknis Upaya Kesehatan Swasta di Bidang Rumah Sakit dalam Penanaman Modal Dalam Negeri dan Penanaman Modal Asing. Dengan SK ini, pemodal asing bisa mendirikan rumah sakit dalam bentuk PT (Perseroan Terbatas) di Indonesia tanpa adanya pemodal lokal sebagai pemegang sahamnya. Peraturan Pemerintah no. 20/1994 juga mengatur mengenai Penanaman Modal Asing. Dengan adanya kebijakan-kebijakan ini, industri kesehatan menjadi terbuka terhadap globalisasi sehingga persaingan akan bertambah ketat. Selain itu, terdapat Undang-Undang Republik Indonesia no.29/2004 mengenai Praktik Kedokteran yang membatasi tempat praktek dokter sebanyak 3 tempat. Dokter-dokter menjadi semakin selektif dalam memilih tempat prakteknya.

4. Variabel Sosio Ekonomi

Angka PDRB (Produksi Domestik Regional Bruto) perkapita bisa menjadi indikator tidak langsung tingkat kemakmuran suatu wilayah. Angka ini bersifat makro karena hanya tergantung dari nilai PDRB dan penduduk pertengahan tahun tanpa memperhitungkan

kepemilikan dari nilai tambah setiap sektor ekonomi yang tercipta. Pada tahun 2006, didapat nilai PDRB per kapita real (nilai PDRB per kapita berdasarkan harga konstan 2000) sebesar Rp.35.710.000,-. Untuk tahun 2005 didapat PDRB per kapita real sebesar Rp. 33.940.000. Untuk PDRB per kapita real tahun 2007-2012 dilakukan *forecast* sebagai berikut:



Tabel 6.2.: PDRB per Kapita Real DKI Jakarta Tahun 2005-2012

Tahun	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
PDRB	3394000000	3571000000	3748000000	3925000000	4102000000	4279000000	4456000000	4633000000

Sumber: Hasil pengolahan data sekunder dari BPS Provinsi DKI Jakarta

Tabel dan grafik di atas menunjukkan bahwa PDRB per kapita mengalami kenaikan dari tahun 2005-2012 sehingga tingkat kemakmuran penduduk DKI Jakarta juga mengalami peningkatan setiap tahunnya.

5. Variabel Pendidikan

Memakai data tahun 2006, berikut adalah tabel berdasarkan jenis pendidikan tertinggi:

Tabel 6.3.: Jumlah Penduduk DKI Jakarta Berusia 15 tahun Keatas yang Bekerja Menurut Jenis Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan

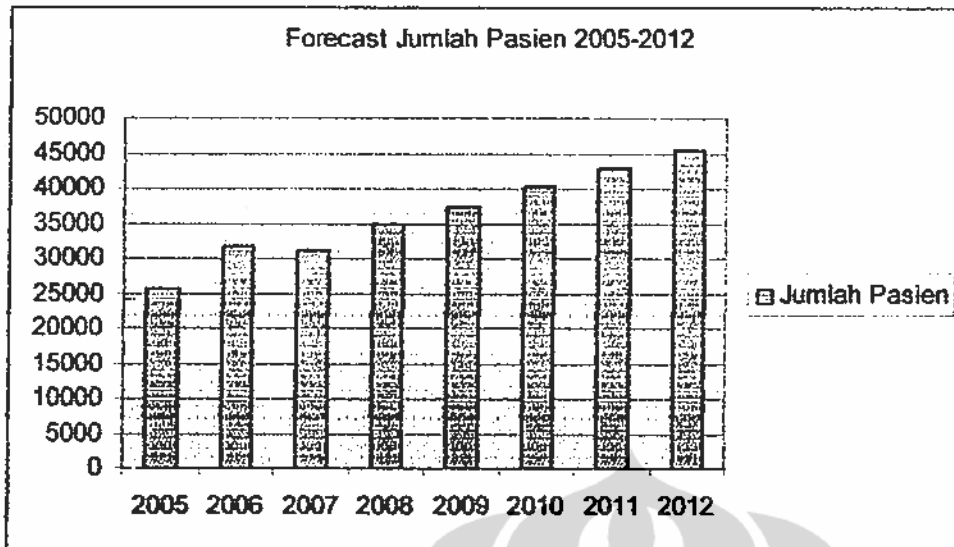
Pendidikan	Jumlah (%)
Tidak/ Belum Pernah Sekolah	12951 (0.5)
Tidak/ Belum Tamat SD	99312 (3.6)
SD	664692 (24.1)
SLTP	729298 (26.4)
SMU	916462 (33.2)
Universitas	336369 (12.2)
Total	2759084

Sumber: BPS Provinsi DKI Jakarta 2007

Mayoritas penduduk DKI Jakarta berusia 15 tahun keatas yang bekerja berpendidikan SMU kemudian diikuti oleh yang berpendidikan SLTP dan SD.

6. Variabel Pelanggan

Dari bagian keuangan Laboratorium Klinik XYZ didapatkan jumlah pasien untuk tahun 2005-2007 yang telah ditampilkan di tabel 1.2. Pada tahun 2005 ke tahun 2006, jumlah pasien mengalami kenaikan, tetapi pada tahun 2006 ke tahun 2007, jumlah pasien mengalami penurunan. Menggunakan *forecast*, didapatkan prediksi jumlah pasien sebagai berikut:



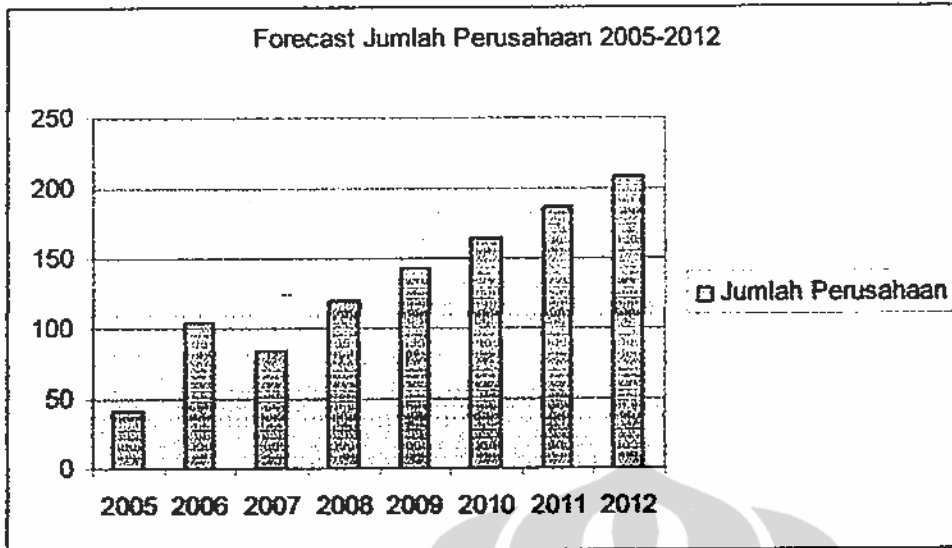
Walaupun pada tahun 2007 jumlah pasien mengalami penurunan, dari hasil *forecast* tahun-tahun selanjutnya tetap mengalami peningkatan .

Tabel 6.4. Jumlah Pasien Laboratorium Klinik XYZ tahun 2005-2012

Tahun	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Jumlah Pasien	25766	31781	31095	34876	37541	40205	42870	45534

Sumber: Hasil pengolahan data Bagian Keuangan Laboratorium Klinik XYZ tahun 2005, 2006, 2007.

Selain pasien rujukan, jenis pasien terbesar kedua adalah pasien medical check-up yang totalnya mencapai 20% atau lebih dari total jumlah pasien Laboratorium Klinik XYZ. Pasien medical check-up terdiri dari pasien perusahaan, dengan total perusahaan yang melakukan medical check pada tahun 2005, 2006 dan 2007 sebanyak 41, 104 dan 85 perusahaan. Dilakukan *forecast* jumlah perusahaan untuk tahun 2005-2012:



Seperti halnya dengan jumlah total pasien, jumlah perusahaan juga mengalami penurunan pada tahun 2007, tetapi setelah *forecast* jumlah perusahaan terus mengalami kenaikan hingga tahun 2012.

Tabel 6.5 Jumlah Perusahaan Tahun 2005-2012

Tahun	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Jumlah Perusahaan	41	104	85	121	143	165	187	209

Sumber: Hasil olahan data keuangan Laboratorium Klinik XYZ

7. Variabel Pesaing

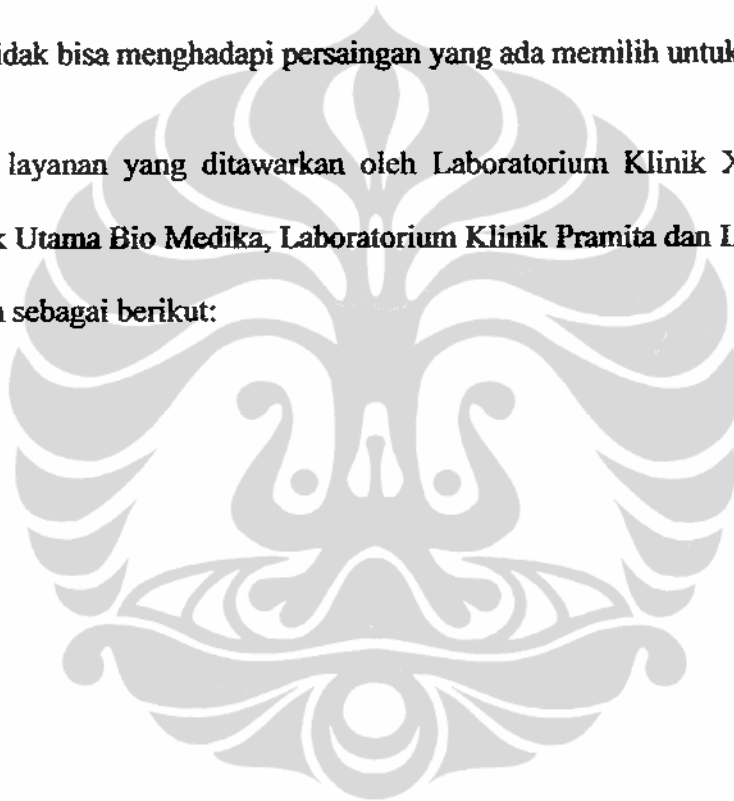
Laboratorium klinik yang menjadi saingan utama Laboratorium Klinik XYZ adalah Laboratorium Klinik Utama Bio Medika, Laboratorium Klinik Pramita dan Laboratorium Klinik Prodia. Selain ketiga lab klinik tersebut, masih ada laboratorium lain. Tabel berikut menyajikan hasil *forecast* jumlah laboratorium yang ada di Jakarta dari tahun 2003-2012. Tabel 6.6: Jumlah Laboratorium di Jakarta tahun 2003-2012

	Tahun									
Fasilitas Kesehatan	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Laboratorium	174	168	148	148	135	125	115	106	96	86

Sumber: Hasil olahan data jumlah fasilitas kesehatan dari Dinas Kesehatan Provinsi DKI Jakarta

Jumlah laboratorium mengalami penurunan setiap tahun kecuali pada tahun 2005 dan 2006 stabil. Penurunan ini bisa disebabkan karena ketatnya persaingan sehingga laboratorium yang tidak bisa menghadapi persaingan yang ada memilih untuk tutup.

Perbandingan jenis layanan yang ditawarkan oleh Laboratorium Klinik XYZ dengan Laboratorium Klinik Utama Bio Medika, Laboratorium Klinik Pramita dan Laboratorium Klinik Prodia adalah sebagai berikut:



Tabel 6.7: Perbandingan Jenis Layanan Laboratorium Klinik XYZ dengan Pesaing

	Lab Klinik XYZ	Bio Medika	Pramita	Prodia
Jenis Layanan	Hematologi	Hematologi	Hematologi	Hematologi
	Koagulasi	Hemostasis	-	-
	Kimia	Kimia Klinik	Kimia Klinik	Kimia
	Serologi	Imunoserologi	Immuno Serologi	Immuno Serologi
	Imunologi	Imunoserologi	Immuno Serologi	Immuno Serologi
	Hormon	Hormon	Hormon/Endokrinologi	Immuno Serologi
	Petanda Tumor	Tumor Marker	Penanda Tumor	-
	Obat	Narkoba, Kadar Obat	Narkoba, Kadar Obat	Penanda Tumor
	Mikrobiologi	-	Mikrobiologi	-
	Parasitologi	Parasitologi,	Urin	-
	Faeces	Urinalisa	Faeces	-
	Analisa Cairan Tubuh	Faeces	-	Urinalisa
	PCR:	Cairan Tubuh	Biomolekuler (PCR):	Analisa Faeces
	Salmonella	Biotek (PCR):	Salmonella Typhi	-
		Salmonella Typhi	Mycobacterium TBC	

	<p>Typhi</p> <p>M. Tuberculosa</p> <p>HIV RNA</p>	<p>Mycobacterium TBC</p> <p>Mycobacterium TBC (Resistensi Rifampisin)</p> <p>Chlamydia pneumoniae</p> <p>Chlamydia trachomatis</p> <p>Mycoplasma pneumoniae</p> <p>Legionella pneumophylla</p> <p>Haemophilus influenzae</p> <p>Haemophilus influenzae</p> <p>Helicobacter pylori</p> <p>Cytomegalovirus (CMV)</p> <p>Mycobacterium leprae</p>	<p>CMV DNA Kuantitatif</p> <p>Chlamydia pneumoniae</p> <p>HBV DNA kuantitatif</p> <p>HCV RNA (kualitatif dan kuantitatif)</p> <p>HCV RNA Genotipe</p>	-
--	---	--	---	---

		HBV DNA (kualitatif dan kuantitatif)		
		HCV RNA (kualitatif dan kuantitatif)		
		Human papiloma virus (HPV)		

Tabel 6.8: Perbandingan Tarif Jenis Layanan Laboratorium Klinik XYZ dengan Pesaing

	Lab Klinik XYZ	Biomedika	Pramita	Prodia
Tarif:				
Hematologi Lengkap	64900	60000	55000	55000
Urin Lengkap	25000	35000	26000	27000
SGOT	27500	24500	25000	27000
SGPT	27500	24500	25000	27000
Kolesterol	29700	25000	30000	28500
Trigliserida	29700	25000	30000	28000
Kreatinin	27500	24500	25000	27000
Asam Urat	27500	24500	25000	28500
Glukosa Puasa	24200	22500	25000	17500

Laboratorium Klinik XYZ memiliki tarif yang paling mahal untuk pemeriksaan hematologi lengkap, SGOT, SGPT dan kreatinin tetapi untuk urine lengkap merupakan yang termurah. Untuk pemeriksaan kolesterol, trigliserida, asam urat dan glukosa puasa berada di peringkat kedua yang paling mahal.

8. Variabel Pemasok

Mitra kerja Laboratorium Klinik XYZ terdiri dari 25 supplier diagnostik dan pemasok alat dan bahan medis maupun non medis. Harga yang diberikan kompetitif dengan syarat pembayaran dilakukan dengan sistem *cash on delivery*.

Faktor Internal

Variabel yang digunakan dalam faktor internal meliputi variabel visi dan misi, organisasi, keuangan, Sumber Daya Manusia, produk layanan, fasilitas fisik, Sistem Informasi dan pemasaran.

1. Variabel Visi dan Misi

Berdasarkan wawancara dengan pimpinan Laboratorium Klinik XYZ, visi dan misi telah dipunyai oleh lab, yaitu:

Visi Laboratorium Klinik XYZ: Laboratorium profesional dan terpercaya mutu pelayanan terbaik

Misi Laboratorium Klinik XYZ: Memberikan pelayanan yang:

- a. Cepat
- b. Akurat
- c. Memuaskan

Visi dan misi telah ada sejak laboratorium pertama kali dibuka pada tahun 1996. Di dalam visi ini belum ada target jangka waktu tercapainya visi tersebut.

Tabel 6.9: Visi, Misi dan Target Jangka Waktu Laboratorium Klinik XYZ

	2005	2006	2007
Visi dan Misi	Ada	Ada	Ada
Target Jangka Waktu	Tidak Ada	Tidak Ada	Tidak Ada

2. Variabel Organisasi

Saat ini Laboratorium Klinik XYZ sedang dalam proses ISO, *job description* untuk masing-masing bagian telah dilengkapi dan diuraikan secara jelas. Laboratorium Klinik XYZ juga telah mempunyai Program Kerja tahunan yang disusun oleh direktur dan ditembuskan kepada komisaris. SOP juga telah lengkap untuk semua bagian.

Tabel 6.10: Struktur Organisasi, *Job Description*, Program Kerja dan SOP Laboratorium Klinik XYZ

	2005	2006	2007
Struktur Organisasi	Direktur, 1 manager, 2 koordinator	Direktur, 1 manager, 2 koordinator	Direktur, 1 manager, 2 koordinator
<i>Job Description</i>	Jelas dan Lengkap	Jelas dan Lengkap	Jelas dan Lengkap
Program Kerja	Ada	Ada	Ada
SOP	Ada	Ada	Ada

3. Variabel Keuangan

Laporan Keuangan telah memakai sistem komputerisasi yaitu dengan program GL (General Ledger). Laporan Keuangan ini dibuat oleh seorang penanggungjawab yang mempunyai latar belakang keuangan. Di dalam laporan keuangan, ada penambahan investasi berupa alat canggih medis pada setiap tahunnya.

Tabel 6.9: Laporan Keuangan, Penanggungjawab Keuangan dan Penambahan Investasi Laboratorium Klinik XYZ

	2005	2006	2007
Laporan Keuangan	Lengkap dan sistem komputerisasi	Lengkap dan sistem komputerisasi	Lengkap dan sistem komputerisasi
Penanggungjawab Keuangan	Berlatar belakang keuangan	Berlatar belakang keuangan	Berlatar belakang keuangan
Penambahan Investasi	Ada	Ada	Ada

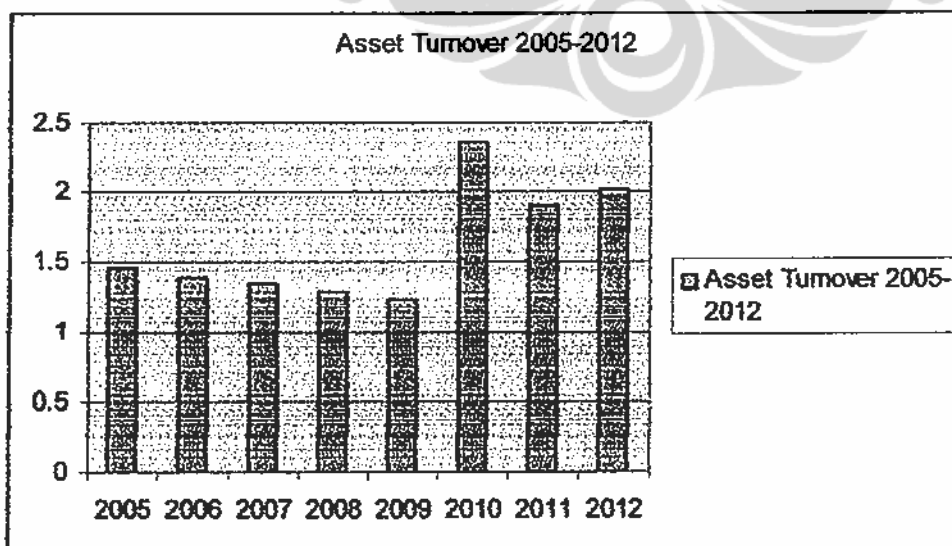
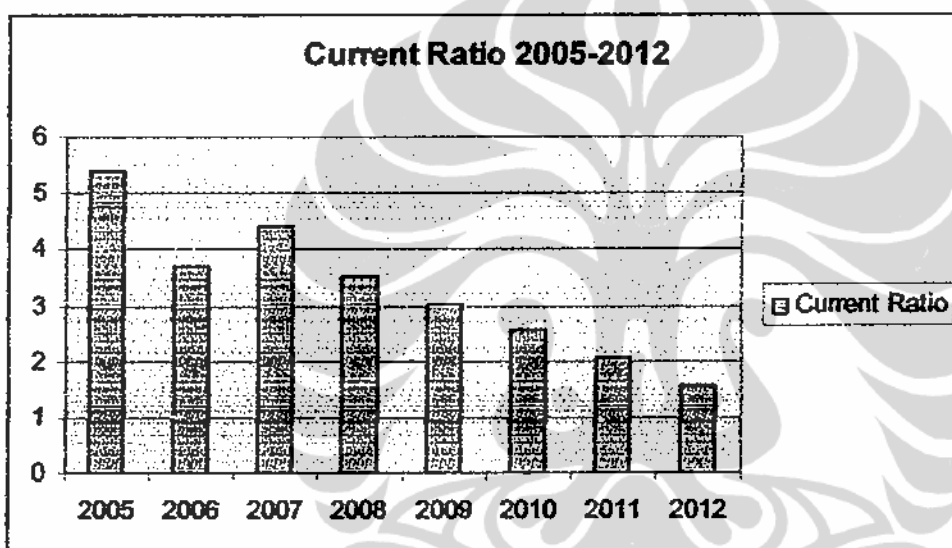
Tarif Laboratorium Klinik XYZ mengalami kenaikan setiap tahun dari tahun 2005-2007, dengan kenaikan sebesar 5%-10% setiap tahunnya. Sebagai indikator keuangan, digunakan *current ratio*, *asset turnover*, *fixed asset turnover* dan *current asset turnover*.

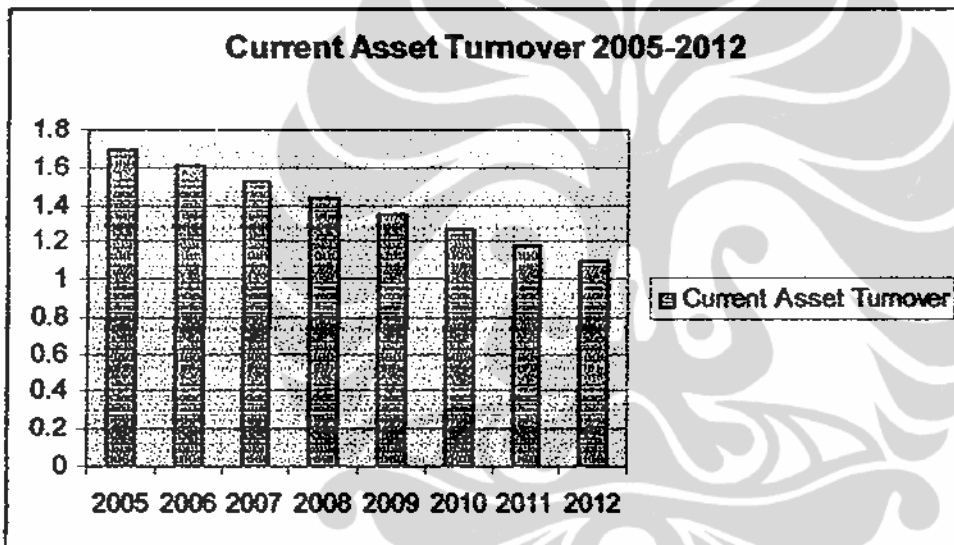
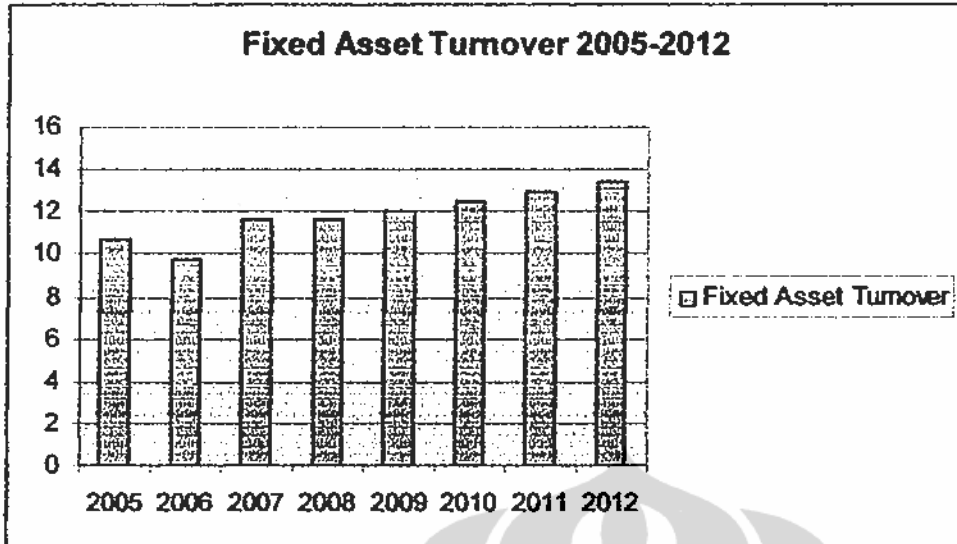
Current ratio = *current assets/current liabilities*, bila lebih dari 2.0 mengindikasikan keuangan yang cukup baik, tetapi bila 4.0 atau lebih, mengindikasikan pengelolaan keuangan yang salah. *Current ratio* yang kurang dari 1.0 biasanya mengindikasikan masalah keuangan yang serius. *Current ratio* Laboratorium Klinik XYZ mengalami fluktuasi selama tiga tahun terakhir tetapi selalu di atas 3.0.

Asset turnover = *net operating revenue/total assets*, *fixed asset turnover* = *net operating revenue/fixed assets*, *current asset turnover* = *net operating revenue / current assets*. Rasio-rasio ini mengindikasikan tingkat utilitas dari asset organisasi dalam mengumpulkan pendapatan. Rasio yang tinggi menunjukkan perputaran yang cepat serta derajat utilitas yang tinggi, sedangkan rasio yang rendah bisa mengindikasikan bahwa suatu organisasi telah melakukan investasi yang berlebihan terhadap suatu asset. *Asset turnover* dan *current asset turnover* dari Laboratorium Klinik XYZ termasuk rendah, sedangkan *fixed asset turnover* Laboratorium Klinik XYZ termasuk tinggi.

Tabel 6.10.: *Current Ratio, Asset Turnover, Fixed Asset Turnover dan Current Asset Turnover* Laboratorium Klinik XYZ

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<i>Current Ratio</i>	5.39	3.7	4.41	3.52	3.03	2.54	2.05	1.56
<i>Asset Turnover</i>	1.46	1.38	1.35	1.29	1.23	2.35	1.91	2.02
<i>Fixed Asset Turnover</i>	10.69	9.74	11.61	11.6	12.06	12.52	12.98	13.44
<i>Current Asset Turnover</i>	1.69	1.61	1.52	1.44	1.35	1.27	1.18	1.10





5. Variabel SDM

Berikut adalah susunan posisi yang ada di Laboratium Klinik XYZ beserta pendidikan dari masing-masing pemegang posisi tersebut.

Tabel 6.11: Jumlah dan Pendidikan SDM Laboratorium Klinik XYZ

No.	Jabatan	Jumlah (orang)	Pendidikan
1	Pimpinan Lab	1	S2
2	Manajer Marketing	1	S1 Dokter
3	Staf Marketing	3	SMA
4	Keuangan & HRD	3	S1 Keuangan (Penanggung Jawab), S1 (2 Staf)
5	Koordinator Lab	1	S1
6	Analisis	18	D3 Analisis (10 orang), SMAK (8 orang)
7	Koordinator Kurir	1	SMEA
8	Kurir	3	STM/SMA
9	Staf Administrasi/MCU	3	D3 Sekretaris (1 orang), S1 (2 orang)
10	Office Boy	2	SMA
11	Dokter Umum/MCU	1	S1 Dokter
12	Dokter Penanggung Jawab	1	SpPK
13	Petugas Radiografer	2	D3 Radiografer
14	Dokter Radiologi	1	SpRad
15	Perawat/Administrasi Lab	1	SPK
	Total	42	

Sumber: Data HRD Laboratorium Klinik XYZ 2007

Kompetensi pimpinan lab, manajer marketing, keuangan, analisis, staf administrasi, dokter umum, dokter penanggungjawab, petugas radiografer, dokter radiologi dan perawat/administrasi telah sesuai dengan posisi yang dipegang di Laboratorium Klinik XYZ. Untuk mengembangkan SDM yang telah ada tersebut diperlukan suatu program pengembangan SDM. Laboratorium Klinik XYZ belum mempunyai suatu program pengembangan SDM. Mengenai *salary* yang diberikan kepada karyawan, dari hasil wawancara dengan direktur dan staf Laboratorium Laboratorium Klinik XYZ, *salary* yang diberikan kepada karyawan adalah *salary* standard yang berlaku di market (tidak di atas rata-rata maupun di bawah rata-rata).

6. Variabel Produk Layanan

Dari hasil wawancara dengan koordinator Laboratorium Klinik XYZ, didapatkan jenis layanan sebagai berikut:

Tabel 6.12: Jenis Layanan Laboratorium Klinik XYZ

	2005	2006	2007
Jenis Layanan	Laboratorium, rontgen mobile, EKG, spirometri portable, audiogram mobile, treadmill, vacutainer (phlebotomi), hematologi lengkap, analisa kimia darah, kimia darah, serologi dan imunologi, urinalisa, pemeriksaan LED secara otomatis, hb1c, CRP, agregasi trombosit, AT-III dan protein C.	Tidak ada penambahan jenis layanan	Tidak ada penambahan jenis layanan

Laboratorium Klinik XYZ telah mempunyai berbagai jenis pelayanan pada tahun 2005, tetapi sejak tahun tersebut sampai dengan tahun 2007 belum ada penambahan jenis pelayanan baru.

6. Variabel Fasilitas Fisik

Laboratorium Klinik XYZ menempati gedung 1 lantai seluas 300 m² dengan kapasitas parkir sebanyak 5 mobil. Pada tahun 2006 dilakukan renovasi terhadap ruangan-ruangan yang ada sehingga menambah ruang tunggu, ruang periksa dan ruang administrasi. Renovasi ini tidak berpengaruh terhadap total luas lantai. Pada tahun 2007, untuk kenyamanan di ruang administrasi ditambahkan 1 buah ac split.

Suku Dinas mempunyai 3 macam penggolongan untuk suatu laboratorium klinik berdasarkan pada jenis layanan dan kelengkapan alatnya. Penggolongan ini terdiri dari:

1. Lab Utama
2. Lab Pratama
3. Lab Madya

Laboratorium Klinik XYZ digolongkan sebagai lab utama yang merupakan penggolongan yang paling baik.

Jenis layanan dan alat-alat canggih yang dipunyai oleh Laboratorium Klinik XYZ antara lain:

2 unit mobil rontgen, EKG, spirometri portable, audiogram mobile, treadmill, vacutainer (phlebotomi), hematologi lengkap, analisa kimia darah, kimia darah, serologi dan imunologi, urinalisa, pemeriksaan LED secara otomatis, hb1c, CRP, agregasi trombosit, AT-III dan protein C. Selain itu, Laboratorium Klinik XYZ mempunyai partisi-partisi yang mobile yang dipakai untuk pelaksanaan *medical check-up*.

Tabel 6.13: Luas dan Keadaan Bangunan, Alat Canggih dan Areal Parkir Laboratorium Klinik XYZ

	2005	2006	2007
Luas Bangunan	300 m ²	300 m ²	300m ²
Keadaan Bangunan		Renovasi: penambahan ruang tunggu, ruang periksa dan ruang administrasi	Penambahan AC split untuk di ruang administrasi
Alat Canggih	Mobil rontgen, EKG, spirometri portable, audiogram mobile, treadmill, vacutainer (phlebotomi)	XS-1000i (hematologi)	Tambah 1 unit mobil rontgen - Cobas e411 (imunologi serologi) - Cobas intergra 400 plus (kimia darah) - Chemwell (imunologi serologi)
Areal Parkir	5 mobil	5 mobil	5 mobil

7. Variabel Sistem Informasi

Sistem Informasi yang ada telah menggunakan sistem komputerisasi. Sistem komputerisasi ini mencakup Sistem Informasi Pasien dan Sistem Informasi Keuangan. Khusus untuk program laboratorium, program ini belum online dengan alat laboratorium sehingga hasil laboratorium dimasukkan secara manual. Pengadaan sistem informasi ini menggunakan jasa outsource, tidak ada penanggungjawab Sistem Informasi.

Tabel 6.14: SI Pasien, SI Keuangan, Teknologi Komputer dan Jaringan, Penanggungjawab SI Laboratorium Klinik XYZ

	2005	2006	2007
SI Pasien	Komputerisasi	Komputerisasi	Komputerisasi
SI Keuangan	Komputerisasi	Komputerisasi	Komputerisasi
Teknologi Komputer dan Jaringan	Sistem belum Online dengan Alat	Sistem belum Online dengan Alat	Sistem belum Online dengan Alat
Penanggung Jawab SI	Tidak Ada	Tidak Ada	Tidak Ada

8. Variabel Pemasaran

Unit pemasaran telah ada di Laboratorium Klinik XYZ dengan seorang manajer sebagai kepalanya dibantu dengan 3 orang staf marketing. Masing-masing staf marketing mempunyai pembagian tugas yang berbeda-beda yaitu 2 staf bertugas marketing ke perusahaan-perusahaan sedangkan 1 staf membina kerjasama dengan dokter serta klinik-klinik.

Rencana pemasaran disusun oleh manajer marketing setiap akhir tahun untuk 1 tahun ke depan. Target marketing ditentukan oleh manajer marketing setelah melakukan konsultasi dengan direktur. Setiap kegiatan yang telah dilakukan marketing kemudian dievaluasi dan dilihat pencapaian targetnya. Untuk mengukur kepuasan pelanggan belum dipunyai suatu formulir survey.

Tabel 6.15: Unit Pemasaran, Rencana Pemasaran, Target Laboratorium Klinik XYZ

	2005	2006	2007
Unit Pemasaran	Ada	Ada	Ada
Rencana Pemasaran	Less comprehensive	Less comprehensive	Less Comprehensive
Target	Ada	Ada	Ada
Evaluasi Kegiatan	Ada	Ada	Ada
Survey Kepuasan Pelanggan	Tidak Ada	Tidak Ada	Tidak Ada

6.3. Hasil Analisis Faktor Eksternal dan Faktor Internal

Dari variabel-variabel faktor eksternal dan internal, didapat hasil analisis sebagai berikut:

Tabel 6.16.: Hasil Analisis Faktor Eksternal

	CSF	PELUANG/ ANCAMAN	KESIMPULAN
Geografi	- Letak - Lingkungan - Akses	Ancaman Peluang Peluang	Peluang
Demografi	- Jumlah total penduduk	Peluang	Peluang
Peraturan Pemerintah	- Wajib <i>Medical Check-Up</i> - Penanaman Modal Asing - Penanaman Modal Dalam Negeri - Undang-Undang Praktek Kedokteran	Peluang Ancaman Ancaman Ancaman	Ancaman
Sosial Ekonomi	- PDRB	Peluang	Peluang
Pendidikan	- Jumlah penduduk menurut tingkat pendidikan terakhir	Ancaman	Ancaman
Pelanggan	- Jumlah Pasien - Jumlah Perusahaan yang Medical Check-Up	Peluang Peluang	Peluang
Pesaing	- Jumlah sarana pelayanan kesehatan - Perbandingan jenis layanan - Perbandingan tarif jenis layanan	Peluang Peluang Ancaman	Peluang
Pemasok	- Hubungan kerjasama - Harga Barang - Jumlah mitra kerja	Peluang Ancaman Ancaman	Ancaman

Tabel 6.17.: Hasil Analisis Faktor Internal

VARIABEL	CSF	KEKUATAN / KELEMAHAN	KESIMPULAN
Visi dan Misi	- Target jangka waktu pencapaian visi	Kelemahan	Kelemahan
Organisasi	- Job Description - Program Kerja - SOP	Kekuatan Kekuatan Kekuatan	Kekuatan
SDM	- Program Pengembangan SDM - Kompetensi - Gaji Karyawan dibandingkan market	Kelemahan Kekuatan Kelemahan	Kelemahan
Keuangan	- Laporan Keuangan - Indikator Keuangan - Penanggungjawab - Penambahan Investasi	Kekuatan Kekuatan Kekuatan Kekuatan	Kekuatan
Produk Layanan	- Perkembangan jenis layanan	Kelemahan	Kelemahan
Fasilitas Fisik	- Kondisi bangunan - Areal Parkir - Alat canggih yang dimiliki	Kelemahan Kelemahan Kekuatan	Kelemahan
Sistem Informasi	- SI pasien dan keuangan - Teknologi komputer dan jaringan - Penanggung jawab SI	Kekuatan Kelemahan Kelemahan	Kelemahan
Pemasaran	- Unit pemasaran - Rencana - Target dan Evaluasi	Kekuatan Kelemahan Kekuatan	Kekuatan

Tabel 6.18.: EFE Matrix untuk Laboratorium Klinik XYZ

No.	Faktor Eksternal Kunci	Bobot	Peringkat	Nilai Tertimbang
PELUANG/OPPORTUNITIES				
1.	Akses	0.15	3	0.45
2.	Jumlah Total Penduduk	0.05	2	0.1
3.	PDRB	0.15	1	0.15
4.	Jumlah Pasien	0.1	2	0.2
5.	Perbandingan Alat Canggih	0.2	4	0.8
ANCAMAN/THREATS				
1.	Peraturan Penanaman Modal Asing dan Modal Dalam Negeri	0.15	2	0.3
2.	Jumlah Penduduk Menurut Tingkat Pendidikan Terakhir	0.1	2	0.2
3.	Harga Barang dari Pemasok	0.1	3	0.3
TOTAL		1.00		2.5

Tabel 6.19.: IFE Matrix untuk Laboratorium Klinik XYZ

No.	Faktor Internal Utama	Bobot	Peringkat	Rata-Rata Tertimbang
KEKUATAN/STRENGTH				
1.	SOP	0.1	4	0.4
2.	Laporan dan Indikator Keuangan	0.1	3	0.3
3.	Target dan Evaluasi Pemasaran	0.2	4	0.8
KELEMAHAN/WEAKNESS				
1.	Target Jangka Waktu Pencapaian Visi	0.1	1	0.1
2.	Gaji Karyawan	0.15	1	0.15
3.	Perkembangan Jenis Layanan	0.15	2	0.3
4.	Kondisi Bangunan	0.1	2	0.2
5.	Teknologi Komputer dan Jaringan	0.15	1	0.15
TOTAL		1.00		2.4

Gambar 6.1.: TOWS Matrix untuk Laboratorium Klinik XYZ

	List Internal Strengths 3	List Internal Weaknesses 5
List External Opportunities 5	Kuadran 4 Future Quadrant (Strengths-Opportunities) a. Related diversification b. Vertical integration c. Market development d. Product development e. Penetration	Kuadran 2 Internal Fix-it Quadrant (Weaknesses-Opportunities) a. Related diversification b. Vertical integration c. Market development d. Product development e. Retrenchment f. Enhancement
List External Threats 3	Kuadran 3 Eksternal Fix-it Quadrant (Strengths-Threats) a. Related diversification b. Unrelated diversification c. Market development d. Product development e. Enhancement f. Status quo	Kuadran 1 Survival Quadrant (Weaknesses-Threats) a. Unrelated diversification b. Liquidation c. Harvesting d. Retrenchment

Laboratorium Klinik XYZ mempunyai jumlah *internal strengths* sebanyak 3, *internal weaknesses* sebanyak 5, *external opportunities* sebanyak 5 dan *external threats* sebanyak 3 sehingga terletak di Kuadran 2 yaitu di *Internal Fix-it Quadrant*.

Tabel 6.20.: SPACE Matrix untuk Laboratorium Klinik XYZ

Kekuatan Keuangan (FS)		Peringkat
a.	Likuiditas	3
b.	Net Sales	5
c.	Profitabilitas	5
d.	Laba	5
Nilai rata-rata		4.5
Kekuatan Industri (IS)		Peringkat
a.	Persaingan Harga	2
b.	Teknologi Pesaing	3
c.	Jenis Layanan Pesaing	3
Nilai rata-rata		2.6
Stabilitas Lingkungan (ES)		Peringkat
a.	Kepadatan Penduduk	-3
b.	Status Ekoregional	-3
c.	Perkembangan Peralatan Medis	-2
Nilai rata-rata		-2.6
Keunggulan Kompetitif (CA)		Peringkat
a.	Peralatan Canggih yang Dipunyai	-2
b.	Pangsa Pasar	-2
c.	Kontrol atas pemasok dan distributor	-5
Nilai rata-rata		-3

Koordinat Vektor

Arah:

Sumbu x: nilai rata-rata CA + nilai rata-rata IS

: $(-3) + 2.6$

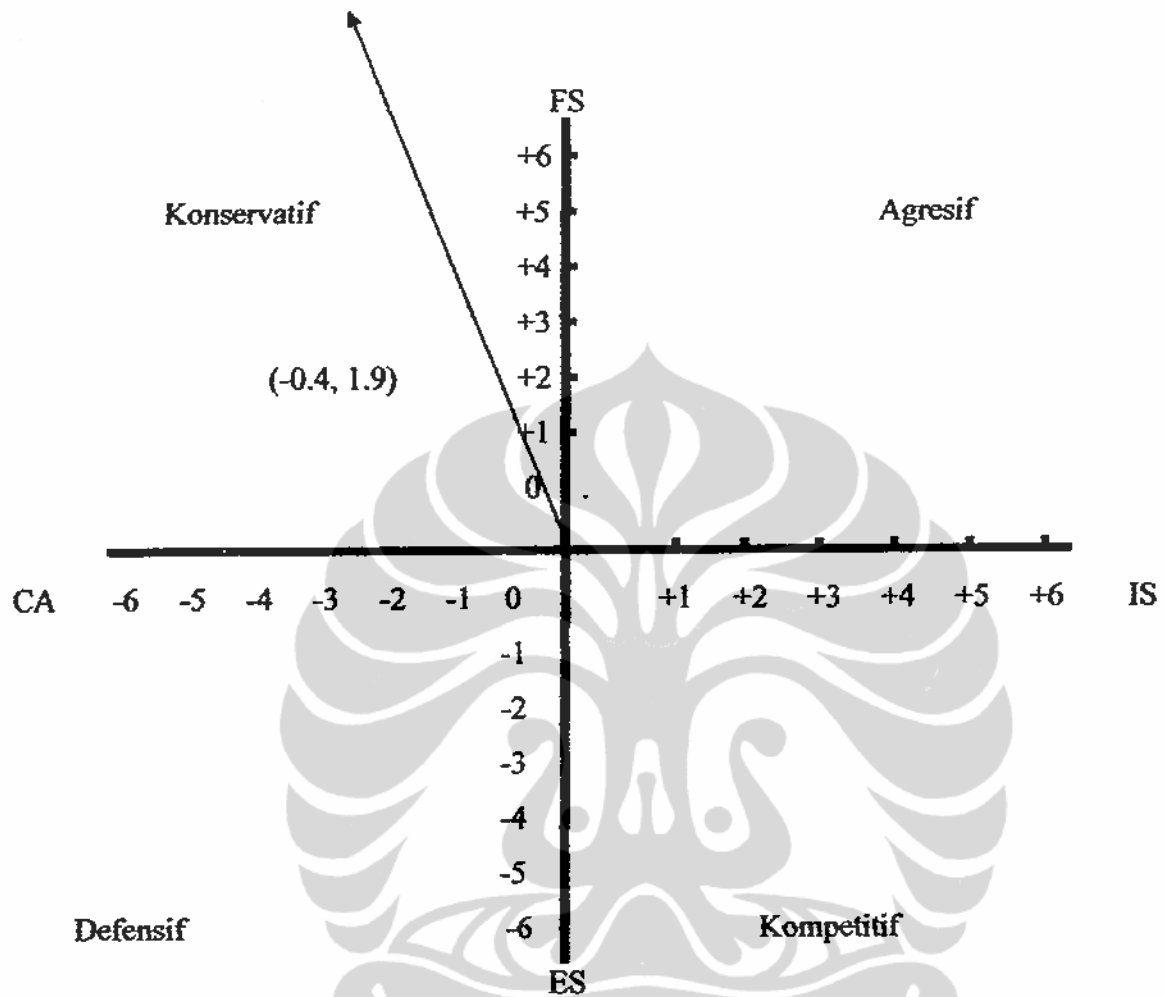
: (-0.4)

Sumbu y: nilai rata-rata ES + nilai rata-rata FS

: $(-2.6) + 4.5$

: **1.9**

Gambar 6.2.: SPACE Matrix untuk Laboratorium Klinik XYZ



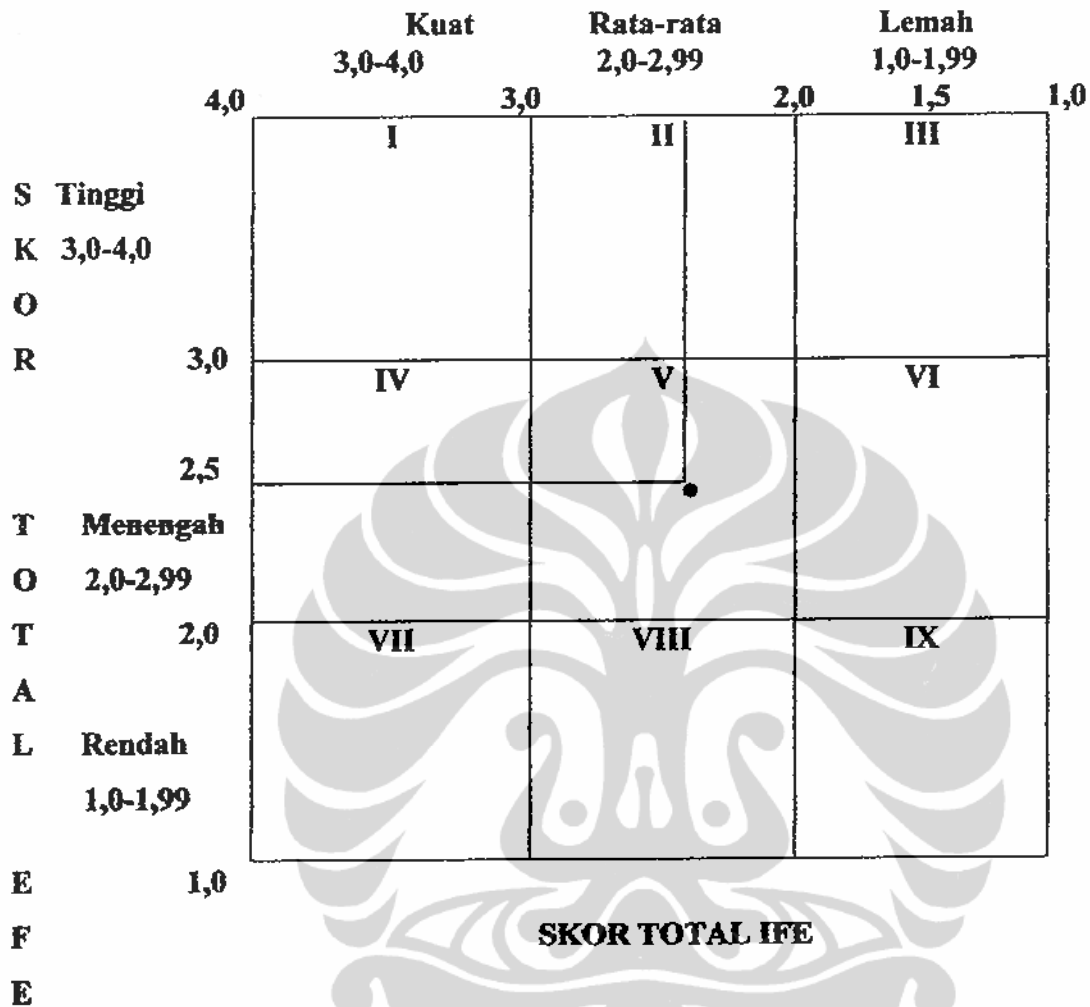
Laboratorium Klinik XYZ dengan titik koordinat $(-0.4, 1.9)$ terletak di Kuadran Konservatif.

IE Matrix

Total rata-rata tertimbang IFE = 2.4

Total rata-rata tertimbang EFE = 2.5

Gambar 6.3 Matriks Internal-Eksternal (IE) untuk Laboratorium Klinik XYZ



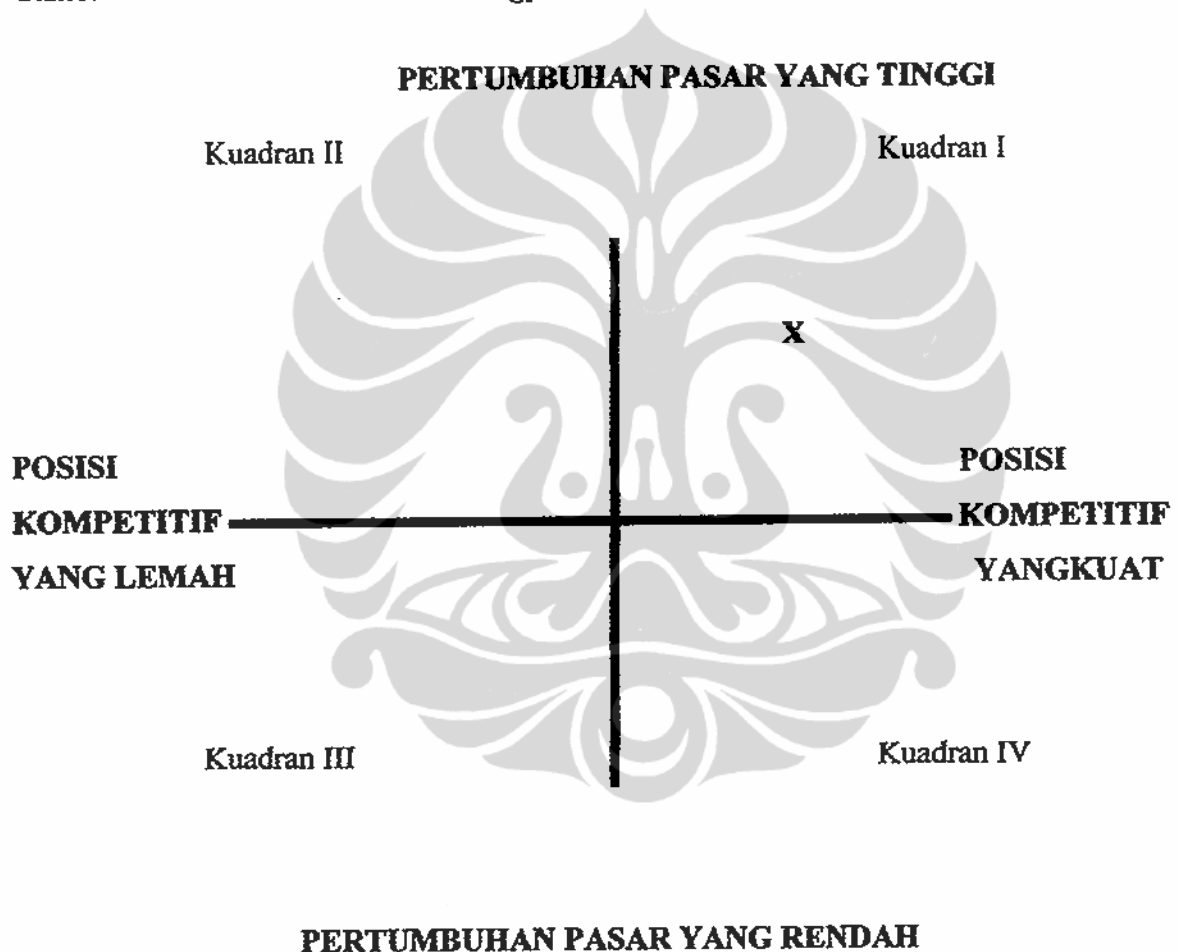
Lab Klinik XYZ berada di kuadran V yaitu *Hold dan Maintain*.

GRAND Matrix

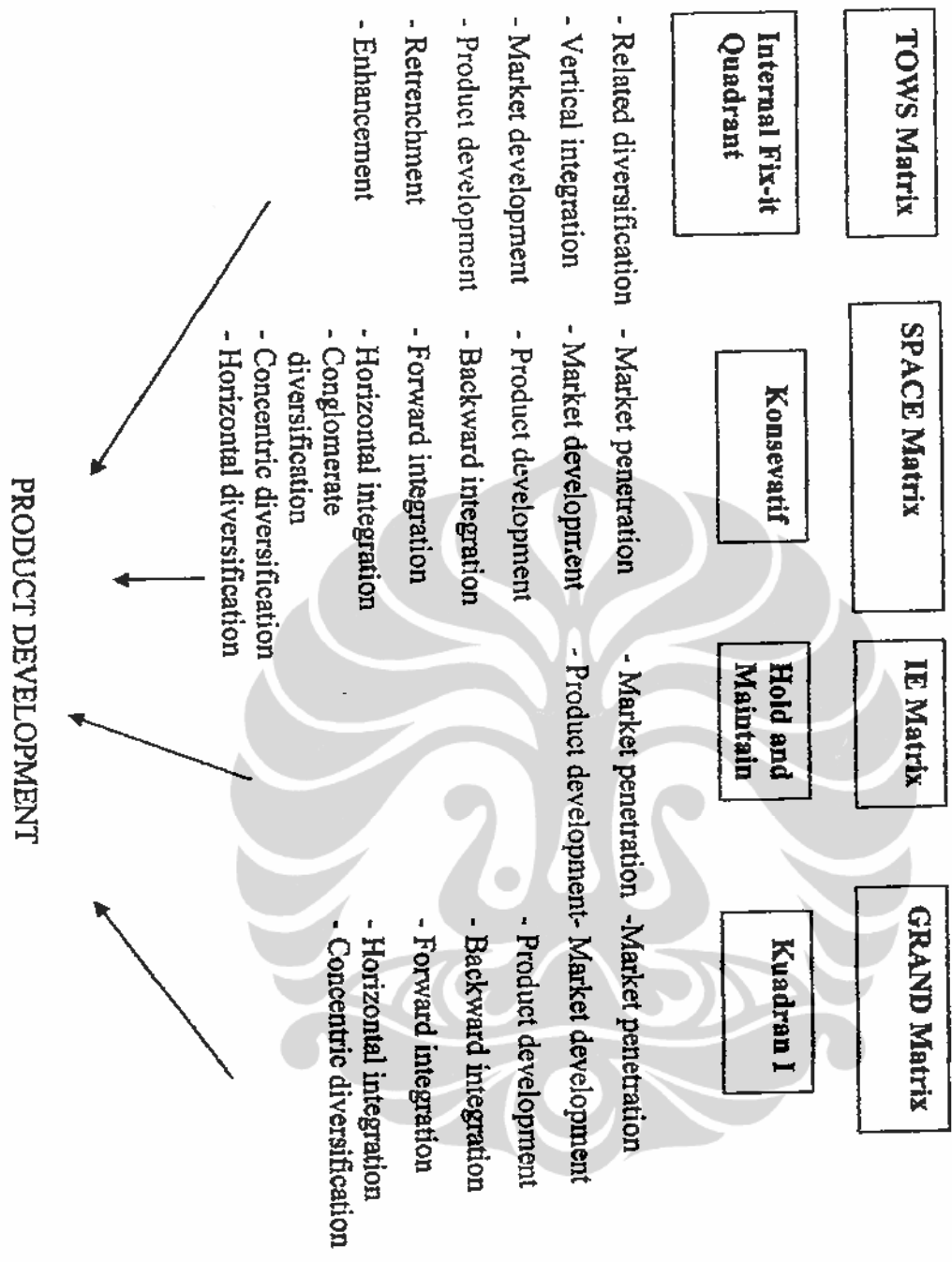
Untuk menentukan posisi kompetitif Laboratorium Klinik XYZ, digunakan skor faktor internal yang didapat dari Matriks IFE yaitu 2.4 (terletak di kuadran positif). Dalam penentuan tingkat pertumbuhan pasar digunakan tingkat pertumbuhan industri yang dilihat dari pendapatan tahunan. Bila tingkat pertumbuhan < 5%, pertumbuhan termasuk rendah, bila tingkat pertumbuhan >5%, pertumbuhan termasuk tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ahli di beberapa laboratorium klinik, didapatkan bahwa Laboratorium Klinik XYZ terletak di industri yang mempunyai tingkat pertumbuhan >5% (kuadran positif). Sebagai perbandingan, Produk Domestik Bruto Indonesia pada triwulan I/2008 dibandingkan dengan tahun 2007 mengalami pertumbuhan sebesar 6,3%. Posisi Laboratorium Klinik XYZ berada di Kuadran I.

Gambar 6.4. Matriks GRAND Strategy untuk Laboratorium Klinik XYZ



Matching Stage



Berdasarkan hasil dari *matching stage* didapatkan strategi *Product Development*.

Dengan mempertimbangkan analisa situasi di Laboratorium Klinik XYZ, diusulkan alternatif-alternatif strategi sesuai dengan opsi hasil *matching* strategi yaitu:

1. Meningkatkan pelayanan paket *medical check-up* dengan menambah ketenagaan dokter ahli THT *full time* dan dokter gigi *part*

time.

2. Penambahan alat penunjang canggih PCR (*Polymerase Chain Reaction*)

3. Meningkatkan pelayanan dengan memberikan hasil laboratorium melalui email

4. Pengembangan Sistem Informasi laboratorium klinik supaya program online dengan alat dan hasil

menjadi lebih cepat

Untuk menentukan prioritas alternatif-alternatif di atas, digunakan analisis QSPM sebagai berikut:

Tabel 6.21. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM) untuk Laboratorium Klinik XYZ

Faktor Kunci	BOBOT	Ahli THT dan Dokter Gigi		Alat PCR		Hasil Melalui Email		Pengembangan Sistem Informasi	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
STRENGTH									
SOP	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
Laporan dan Indikator Keuangan	0.1	2	0.2	4	0.4	1	0.1	3	0.3
Target dan Evaluasi Pemasaran	0.2	3	0.6	4	0.8	2	0.4	3	0.6
WEAKNESS									
Target Jangka Waktu Pencapaian Visi	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1	3	0.3
Gaji Karyawan	0.15	4	0.6	1	0.15	1	0.15	1	0.15
Perkembangan Jenis Layanan	0.15	3	0.45	4	0.6	1	0.15	1	0.15
Kondisi Bangunan	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1
Teknologi Komputer dan Jaringan	0.15	1	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6
OPPORTUNITIES									
Akses	0.15	2	0.3	2	0.3	2	0.3	1	0.15
Jumlah Total Penduduk	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05
PDRB	0.15	2	0.3	3	0.45	1	0.15	1	0.15
Jumlah Pasien	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2
Perbandingan Alar Canggih	0.2	2	0.4	4	0.8	1	0.2	1	0.2
ANCAMAN (THREATS)									
Peraturan Penanaman Modal Asing dan Modal Dalam Negeri	0.15	3	0.45	2	0.3	1	0.2	1	0.15
Jumlah Penduduk Menurut Tingkat Pendidikan Terakhir	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2
Harga Barang dari Pemasok	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1
TOTAL			4.7		5.75		3.2		3.5
PRIORITAS			2		1		4		3

Dari analisis QSPM, alternatif strategi yang menempati prioritas pertama adalah penambahan alat penunjang canggih PCR (*Polymerase Chain Reaction*).



BAB VII PEMBAHASAN

7.1. Analisa Faktor Lingkungan Laboratorium Klinik XYZ

7.1.1. Faktor Kekuatan

a. SOP

Dari Wikipedia didapatkan definisi SOP (*Standard Operating Procedure*) sebagai kumpulan instruksi yang mempunyai kekuatan mengarahkan. Semua bagian di Laboratorium Klinik XYZ yang terdiri dari bagian pemasaran, keuangan dan HRD telah mempunyai SOP yang lengkap dan jelas. Dengan adanya SOP tersebut, prosedur operasional di masing-masing bagian telah standardisasi.

b. Laporan dan Indikator Keuangan

Laporan Keuangan di Laboratorium Klinik XYZ memakai program GL (General Ledger) yang terdiri dari *Profit (Loss) Statements* dan *Balance Sheets*. Laporan ini dibuat oleh penanggungjawab keuangan yang mempunyai kompetensi di bidang keuangan. Indikator keuangan yang digunakan digunakan *current ratio*, *asset turnover*, *fixed asset turnover* dan *current asset turnover*.

Current ratio Laboratorium Klinik XYZ mengalami fluktuasi selama tiga tahun terakhir tetapi selalu di atas 3.0. *Asset turnover* dan *current asset turnover* dari Laboratorium Klinik XYZ termasuk rendah, sedangkan *fixed asset turnover* Laboratorium Klinik XYZ termasuk tinggi.

c. Target dan Evaluasi Pemasaran

Manajer Marketing Laboratorium Klinik XYZ menyusun target bagian pemasaran setelah berkonsultasi dengan direktur. Target dibuat pada setiap akhir tahun untuk 1 tahun kedepan dan dirinci perbulan. Manajer Marketing kemudian

mensosialisasikan target-target tersebut kepada 3 stafnya dan memberikan target untuk masing-masing staf. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh staf kemudian dievaluasi oleh manager dengan memperhatikan target. Target bagian pemasaran telah jelas disusun.

7.1.2. Faktor Kelemahan

a. Target Jangka Waktu Pencapaian Visi

David menyatakan bahwa visi (*vision statement*) menjawab pertanyaan perusahaan, "Ingin menjadi apakah kita?" sedangkan misi (*mission statement*) merupakan pernyataan tujuan jangka panjang yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan sejenis lainnya. Laboratorium Klinik XYZ telah mempunyai visi, tetapi visi tersebut belum mempunyai jangka waktu pencapaian. Jangka waktu ini dibuat sebagai target waktu diharapkan tercapainya visi.

b. Gaji Karyawan

Gaji karyawan yang berlaku di Laboratorium Klinik XYZ memakai standard gaji yang berlaku di market. Karyawan Laboratorium Klinik XYZ bisa mempunyai Turn Over Rate yang tinggi bila hal ini tidak diperhatikan dan menyebabkan laboratorium menjadi tidak stabil dengan adanya banyak pergantian karyawan. Karyawan yang berprestasi mempunyai kemungkinan pindah ke tempat lain yang memberikan gaji yang lebih tinggi.

c. Perkembangan Jenis Layanan

Laboratorium Klinik XYZ telah mempunyai berbagai macam jenis layanan pada tahun 2005 tetapi pada dua tahun terakhir, tidak ada perkembangan jenis layanan. Jenis layanan perlu dikembangkan supaya bisa bersaing dengan kompetitor-kompetitor.

d. Kondisi Bangunan

Laboratorium Klinik XYZ telah menempati gedung tersebut sejak berdiri pada tahun 1996 dan baru direnovasi pada tahun 2006. Renovasi ini tidak menambah luas bangunan, hanya mengutilisasi ruangan-ruangan lama dan mengubahnya menjadi ruangan baru. Dengan luas lantai yang terbatas, alat laboratorium yang memakan banyak tempat tidak bisa dimasukkan ke dalam gedung.

e. Teknologi Komputer dan Jaringan

Sistem Informasi yang ada telah komputerisasi tetapi belum bisa menunjang supaya antara alat dan sistem tersebut bisa on-line. Hal ini menyebabkan penginputan hasil masih dilakukan secara manual sehingga hasil menjadi lebih lama. Selain itu, di dalam Laboratorium Klinik XYZ tidak ada bagian IT, bila ada masalah dengan Sistem Informasi, harus menghubungi pihak luar sehingga masalah tidak tertangani secara cepat.

7.1.3. Faktor Peluang

a. Akses

Laboratorium Klinik XYZ berada di jalan kecil tetapi dekat dengan jalan jalur padat lalu lintas yang mempunyai sarana angkutan umum 24 jam serta berada di pemukiman kelas menengah ke atas dengan lingkungan restoran dan pasar. Akses Laboratorium Klinik XYZ mudah dijangkau bagi pasien.

b. Jumlah Total Penduduk

Target market Laboratorium Klinik XYZ adalah penduduk di DKI Jakarta dan sekitarnya. Dengan jumlah total penduduk di DKI Jakarta yang meningkat dari tahun ke tahun, pangsa pasar laboratorium juga semakin besar.

c. PDRB

PDRB perkapita penduduk DKI Jakarta mengalami kenaikan setiap tahunnya. Dengan meningkatnya pendapatan, daya beli masyarakat menjadi lebih tinggi sehingga kemampuan untuk memenuhi kebutuhan akan jasa kesehatan khususnya laboratorium menjadi lebih besar.

d. Jumlah Pasien

Hasil *forecast* menunjukkan adanya kenaikan untuk jumlah total pasien 5 tahun ke depan serta jumlah total perusahaan yang melakukan *medical check-up*.

e. Perbandingan Jenis Layanan

Laboratorium Klinik XYZ telah mempunyai berbagai jenis layanan dan digolongkan sebagai laboratorium klinik utama. Jenis layanan yang ada telah menyamai ataupun melebihi pesaing-pesaingnya, kecuali untuk paramater PCR yang masih terbatas.

7.1.4. Faktor Ancaman

a. Peraturan Penanaman Modal Asing dan Modal Dalam Negeri

Dengan adanya kebijakan-kebijakan pemerintah yang membuka peluang bagi penanaman modal asing di Indonesia, investor-investor asing mendapat akses untuk membuka industri pelayanan kesehatan khususnya laboratorium klinik. Selain pembukaan sarana kesehatan, tenaga asing juga mempunyai peluang untuk bekerja di Indonesia sehingga menambah persaingan.

b. Jumlah Penduduk Menurut Tingkat Pendidikan Terakhir

Lebih dari 50% penduduk usia 15 tahun ke atas yang bekerja mempunyai tingkat pendidikan SLTP atau lebih rendah. Masyarakat dengan tingkat pendidikan yang rendah mempunyai kecenderungan untuk mengunjungi sarana pelayanan kesehatan setelah

mempunyai keluhan (bersifat kuratif), bukan membiasakan diri untuk melakukan tindakan preventif seperti *medical check-up*.

c. Jumlah Mitra Kerja

Mitra kerja Laboratorium Klinik XYZ terdiri dari 25 supplier diagnostik dan pemasok alat dan bahan medis maupun non medis. Jumlah ini belum mencukupi permintaan pasien Laboratorium Klinik XYZ.

7.2. Posisi, Alternatif Strategi dan Pemilihan Strategi

Dari analisis faktor eksternal dan internal di atas, dilakukan *matching stage* menggunakan TOWS Matrix, SPACE Matrix, IE Matrix dan GRAND Matrix. Dari keempat tools tersebut didapatkan posisi Laboratorium Klinik XYZ dengan strategi pengembangan produk. Untuk pengembangan produk, dipertimbangkan 4 macam alternatif kegiatan yang bisa dilakukan Laboratorium Klinik XYZ. QSPM dilakukan untuk memilih strategi utama dari Laboratorium Klinik XYZ yaitu penambahan alat penunjang canggih PCR (*Polymerase Chain Reaction*).

7.3. Tindak Lanjut Strategi

Sebagai tindak lanjut dari strategi penambahan alat PCR, dilakukan peninjauan aspek-aspek untuk pengimplementasiannya. Aspek-aspek ini terdiri dari:

- a. SDM
- b. Keuangan
- c. Sistem Informasi
- d. Pemasaran

Tabel 7.1: Implementasi Kegiatan Penambahan Alat Penunjang Canggih PCR

	Program	Target	Waktu	Biaya	Pelaksana
SDM	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan ketrampilan operator yang ada - Merekrut tenaga outsource IT untuk Sistem Informasi 	SDM memiliki ketrampilan pengoperasian alat PCR dan memilik SDM untuk Sistem Informasi alat PCR	Trimester I tahun 2008	Budget HRD tahun 2008 (untuk pelatihan dan perekrutan)	Bagian HRD
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> - Investasi alat PCR - Menentukan unit cost - Menghitung tarif 	Tersedianya alat PCR dan tarif yang kompetitif tetapi menguntungkan	Trimester I tahun 2008	IM	Bagian Keuangan
Sistem Informasi	<ul style="list-style-type: none"> - Input data alat PCR ke program SI - On-line antara program SI dengan alat PCR 	Tersedianya data alat PCR di program SI dan alat PCR on-line dengan program SI	Trimester I - II tahun 2008		Outsource tenaga IT
Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> - Riset dan analisa pemasaran - Pembuatan sarana promosi 	Meningkatnya jumlah revenue	Trimiester I - II tahun 2008	Budget Bagian Pemasaran	Bagian Pemasaran

BAB VIII KESIMPULAN DAN SARAN

8.1. Kesimpulan

Input Stage:

Faktor eksternal yang merupakan unsur peluang adalah variabel akses, jumlah total penduduk, PDRB dan jumlah pasien.

Faktor eksternal yang merupakan unsur ancaman adalah variabel peraturan penanaman modal asing & modal dalam negeri, jumlah penduduk menurut tingkat pendidikan terakhir dan harga barang dari pemasok.

Faktor internal yang merupakan unsur kekuatan adalah variabel SOP, laporan & indikator keuangan dan target & evaluasi pemasaran.

Faktor internal yang merupakan unsur kelemahan adalah variabel target jangka waktu pencapaian visi, gaji karyawan, perkembangan jenis layanan, kondisi bangunan dan teknologi komputer & jaringan.

Posisi Laboratorium Klinik XYZ:

- TOWS Matrix : Kuadran 2 (*Internal Fix-it Quadrant*)
- SPACE Matrix : Kuadran Konservatif
- IE Matrix : Sel V (*Hold and Maintain*)
- GRAND Matrix : Kuadran I

Pada tahap pencocokan (*Matching Stage*) strategi yang terpilih adalah *Product Development* (pengembangan produk).

Setelah dilakukan analisa QSPM didapatkan prioritas kegiatan: ‘

penambahan alat penunjang canggih PCR (*Polymerase Chain Reaction*).

Implementasi penambahan alat PCR dapat ditinjau dari aspek-aspek:

- a. SDM
- b. Keuangan
- c. Sistem Informasi
- d. Pemasaran

8.2. Saran

- a. Pengembangan strategi yang dilakukan disesuaikan dengan kebijakan yang berlaku di Laboratorium Klinik XYZ supaya sejalan dan mendapat dukungan dari pihak Laboratorium Klinik XYZ.
- b. Mensosialisasikan perencanaan strategi yang telah dibuat kepada semua lapisan Laboratorium Klinik XYZ.
- c. Memperbaiki kelemahan-kelemahan internal pada Laboratorium Klinik XYZ:
 - Pada visi ditambahkan jangka waktu sehingga menjadi:
Laboratorium profesional dan terpercaya mutu pelayanan terbaik pada tahun 2015
 - Menaikkan standar gaji karyawan sehingga berada di atas gaji market
 - Mengembangkan jenis layanan baru misal dengan menambah parameter pada pemeriksaan PCR
 - Melakukan perbaikan tampilan gedung dan ruangan-ruangan termasuk perluasan areal parkir
 - Mengembangkan Sistem Informasi yang ada secara terpadu sehingga bisa dihasilkan informasi secara lebih cepat

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik Provinsi DKI Jakarta, *Jakarta Dalam Angka Jakarta in Figures* 2007, Jakarta, 2007.
- "Berita Resmi Statistik" Badan Pusat Statistik, 2008. www.bps.go.id/releases/files/pdb-15mei08.pdf
- David, Fred, 2006, *Checkmate Strategic Planning Software User Manual (Full)*
http://www.checkmateplan.com/cm_manual.pdf.
- David, Fred R., 2006, *Manajemen Strategis: Konsep*, Edisi Sepuluh, Salemba Empat, Jakarta.
- Departemen Kesehatan Republik Indonesia, *Profil Kesehatan Indonesia 2005*, Jakarta, 2007.
- Departemen Kesehatan Republik Indonesia, *Rencana Strategis Departemen Kesehatan Tahun 2005-2009*, Jakarta, 2006.
- Dinas Tata Kota Propinsi DKI Jakarta
- Duncan, W. Jack, 1996, *Strategic Management of Healthcare Organizations*, Second Edition, Blackwell Publishers Inc., Cambridge, Peter M. Ginter, Linda E. Swayne.
- Hill, W.L. Charles, 1989, *Strategic Management*. Houghton Mifflin Company, Boston, Gareth R. Jones.
- Mintzberg, Henry, 1994, *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall International (UK) Limited, Hertfordshire.
- "net sales" InvestorWords.com. WebFinance, Inc.
http://www.investorwords.com/3262/net_sales.html.
- Profil Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Tangerang Tahun 2007, Tangerang, 2007.
- Situs Resmi Kota Administrasi Jakarta Selatan, 2008. www.selatan.jakarta.go.id
- Suvar, D. James, 1985, *Management Accounting for Healthcare Organizations*, Second Edition, Pluribus Press Inc., Illinois, Bruce R. Neumann.

Wikipedia Ensiklopedia Bebas, 2008. Kebayoran Baru, Jakarta Selatan.
http://id.wikipedia.org/wiki/Kebayoran_Baru,_Jakarta_Selatan

Wikipedia The Free Encyclopedia, 2008. Standing Operating Procedure.
http://en.wikipedia.org/wiki/Standing_operating_procedure



Pedoman Pengumpulan Data

DATA EKSTERNAL

A. Data Demografi DKI Jakarta

	Tahun			
	2004	2005	2006	2007
Total Penduduk				

B. Data Pendidikan Kota Jakarta

	Tahun			
	2004	2005	2006	2007
Tidak/Belum Pernah Sekolah				
Tidak/ Belum Tamat SD				
SD				
SLTP				
SMU				
Universitas				

C. Data Sosial Ekonomi Kota Jakarta

	Tahun			
	2004	2005	2006	2007
PDRB				

D. Data Pelanggan Laboratorium Klinik XYZ

			Tahun	
	2004	2005	2006	2007
Jumlah Total Pasien				
Jumlah Total Perusahaan yang Melakukan Medical Check-Up				

E. Data Pesaing Laboratorium Klinik XYZ

Data Jumlah Sarana Pelayanan Kesehatan

			Tahun	
Fasilitas Kesehatan	2004	2005	2006	2007
Laboratorium				

Perbandingan Jenis Layanan Laboratorium Klinik XYZ dengan Pesaing

	Lab Klinik XYZ	Bio Medika	Pramita	Prodia
Jenis Layanan				

Perbandingan Tarif Jenis Layanan Laboratorium Klinik XYZ dengan Pesaing

	Lab Klinik XYZ	Bio Medika	Pramita	Prodia
Tarif:				
Hematologi Lengkap				
Urin Lengkap				
SGOT				
SGPT				
Kolesterol				
Trigliserida				
Kreatinin				
Asam Urat				
Glukosa Puasa				

DATA INTERNAL

			Tahun	
	2004	2005	2006	2007
A. Visi dan Misi				
Target Jangka Waktu				

B. Organisasi

			Tahun	
	2004	2005	2006	2007
Struktur Organisasi				
Job Description				
Program Kerja				
SOP				

C.**1. Keuangan**

			Tahun	
	2004	2005	2006	2007
Laporan Keuangan				
Penanggung Jawab				
Keuangan				
Penambahan Investasi				

2. Indikator Keuangan

			Tahun	
	2004	2005	2006	2007
Current Ratio				
Asset Turnover				
Fixed Asset Turnover				
Current Asset Turnover				

D. SDM

No.	Jabatan	Jumlah (Orang)	Pendidikan
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
Dst.			
	Total		

E. Jenis Layanan Laboratorium Klinik XYZ

	2005	2006	2007
Jenis Layanan			

F. Luas dan Keadaan Bangunan , Alat Canggih dan Areal Parkir Laboratorium Klinik XYZ

	2005	2006	2007
Luas Bangunan			
Keadaan Bangunan			
Alat Canggih			
Areal Parkir			

G. Sistem Informasi

	2005	2006	2007
SI Pasien			
SI Keuangan			
Teknologi Komputer dan Jaringan			
Penanggung Jawab SI			

H. Pemasaran

	2005	2006	2007
Unit Pemasaran			
Rencana Pemasaran			
Target			
Evaluasi Kegiatan			
Survey Kepuasan Pelanggan			



