

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS LAYANAN PASIEN MCU UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING PADA LABORATORIUM MEDIS XYZ

Tiyas Susilowati¹⁾, Djoko Hanantijo²⁾

^{1), 2)}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Perbanas Institute

Email : tiyasraharja08@gmail.com¹⁾, djoko.hanantijo@perbanas.id²⁾

Abstract

The number of medical laboratories in Indonesia accredited with ISO 15189:2022 by the National Accreditation Committee (KAN) keeps increasing, leading to tough competition among medical laboratories in providing the best services. The aim of this study is to analyze the internal factors (strengths and weaknesses) and external factors (opportunities and threats) faced by XYZ Medical Laboratory, to examine the business strategy formulation that can enhance competitive advantage, especially for MCU patient services, and to analyze the strategic steps that XYZ Medical Laboratory can take to take advantage of existing opportunities in developing the MCU patient service business. The types of data used are primary and secondary data as analytical tools for existing problems to provide input for problem-solving. This study uses a qualitative descriptive method. The research employs IFE, EFE, CPM, IE, SWOT, and QSPM matrix analysis. The data was validated through data triangulation via FGD. Based on the IE matrix analysis, it was found that the IFE score is 3.21, indicating that the company is in a strong internal position. Meanwhile, the EFE score is 3.29, showing that the company has a strong external position. Based on IFE and EFE, the company is in quadrant I, which is the Growth and Build group. A market penetration strategy is being carried out to seize opportunities and develop the MCU patient service business as a competitive advantage for XYZ Medical Laboratory.

Key words: *Competitive Advantage, IFE, EFE, CPM, IE, SWOT, QSPM*

PENDAHULUAN

Pelayanan kesehatan merupakan salah satu bentuk bisnis yang masih dibutuhkan oleh khalayak pada saat ini. Jenis fasilitas pelayanan kesehatan tersebut salah satunya adalah laboratorium medis. Masyarakat yang sudah modern pada umumnya sudah sangat sadar akan pola hidup yang sehat, sehingga memotivasi mereka untuk memeriksakan kesehatannya. Jumlah laboratorium medis di Indonesia yang terakreditasi ISO 15189:2022 oleh Komite Akreditasi Nasional (KAN) terus bertambah. Pada tahun 2025, terdapat 88 Laboratorium Medis yang terakreditasi ISO 15189:2022 (Komite Akreditasi Nasional, 2025). Oleh karena itu, kompetisi antar laboratorium medis dalam memberikan pelayanan terbaik sangatlah ketat. Banyaknya kompetitor di bidang laboratorium medis yang menawarkan layanan dan harga yang mirip satu sama lain, serta banyaknya Klinik Pratama dan Apotek di wilayah Surakarta yang menyediakan layanan laboratorium membuat masing – masing fasilitas layanan kesehatan harus mempunyai keunggulan sehingga bisa bersaing dengan kompetitor yang sejenis.

Laboratorium Medis XYZ hadir dengan konsep layanan “one stop service” yaitu semua pelayanan dilaksanakan dalam satu atap, sehingga memudahkan pelanggan dalam melakukan berbagai pemeriksaan kesehatan. Laboratorium Medis XYZ memiliki beberapa layanan, seperti *Medical Check Up* (MCU), Laboratorium Medis Utama, Radiologi,

Ultrasonography (USG), *Electrocardiography* (ECG / Rekam Jantung), Treadmill, *Echocardiography* (USG Jantung), Audiometri, Spirometri, Vaksinasi, Fisioterapi, Klinik Dokter Umum, Dokter Spesialis, dan Dokter Gigi.

Pasien di Laboratorium Medis XYZ dikelompokkan menjadi 2 kelompok pasien, yaitu Pasien MCU dan Pasien Non MCU. Pasien MCU yang dimaksud adalah pasien yang melakukan *Medical Check Up* karena program yang telah ditetapkan oleh instansi/perusahaannya dimana instansi/ perusahaan tersebut telah bekerjasama dengan Laboratorium Medis XYZ untuk melakukan pekerjaan *Medical Check Up* bagi karyawannya secara kolektif secara *on site*. Sedangkan Pasien Non MCU adalah pasien yang melakukan *Medical Check Up* karena rujukan dari dokter, tenaga medis lainnya, maupun dari laboratorium, rumah sakit, klinik rekanan, maupun fasilitas kesehatan lainnya, baik pembayaran ditanggung sendiri oleh pasien tersebut maupun asuransi kesehatan.

Jumlah total pasien Laboratorium Medis XYZ pada tahun 2019 sampai dengan 2021 terus meningkat setiap tahunnya. Lebih dari tahun 2020 ke 2021, jumlah total pasien meningkat signifikan, meskipun akhirnya turun lagi pada tahun 2022. Namun jumlah total pasien dari 2022 sampai dengan 2024 terus mengalami peningkatan. Pada bulan Januari 2025 sampai dengan Juni 2025, jumlah total pasien sudah mencapai 49,5 % dari jumlah total pasien pada tahun 2024. Meskipun jumlah total pasien Laboratorium Medis XYZ dari tahun 2022 sampai dengan Juni 2025 terus mengalami peningkatan, namun apabila dipilah dari jumlah Pasien MCU dan Pasien Non MCU tahun 2019 sampai dengan Juni 2025 yang mengalami peningkatan hanyalah jumlah Pasien MCU, sedangkan untuk Pasien Non MCU mengalami perubahan yang tidak signifikan. Penulis ingin mengoptimalkan layanan pasien MCU sehingga menjadi keunggulan bersaing dari Laboratorium Medis XYZ.

Tujuan penelitian yang akan dicapai adalah untuk menganalisis kondisi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi oleh Laboratorium Medis XYZ, untuk menganalisis formulasi strategi bisnis yang dapat meningkatkan keunggulan bersaing Laboratorium Medis XYZ, khususnya untuk layanan Pasien MCU, dan untuk menganalisis langkah-langkah strategis yang dapat diambil oleh Laboratorium Medis XYZ untuk memanfaatkan peluang yang ada dalam mengembangkan bisnis layanan pasien MCU guna mencapai keberhasilan di masa depan.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori *Resource-Based View* (RBV) (Barney, J. B., 2001) adalah kerangka kerja manajerial yang menekankan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan berasal dari sumber daya internalnya yang unik dan langka. Teori RBV fokus pada pemanfaatan aset, kapabilitas, dan kompetensi perusahaan yang sulit ditiru oleh pesaing untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. RBV menempatkan sumber daya internal sebagai alat utama untuk mengatur proses dan menghasilkan keunggulan bersaing, dengan syarat sumber daya tersebut harus bernilai, langka, tidak dapat ditiru secara sempurna, dan tidak dapat diganti (VRIN: *Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable*).

Selain itu, RBV membedakan antara aset berwujud (*tangible assets*) dan aset tak berwujud (*intangible assets*) yang mana aset tak berwujud seperti reputasi produk, kompetensi, pengetahuan, dan kemampuan manajerial sering menjadi sumber keunggulan bersaing yang lebih bertahan lama. Secara keseluruhan, teori RBV menekankan pentingnya pengelolaan dan pengembangan sumber daya internal yang unik agar perusahaan dapat mempertahankan keunggulannya dalam jangka panjang di tengah persaingan pasar yang dinamis. Fokus RBV adalah pada identifikasi dan pemanfaatan sumber daya strategi internal yang mampu menciptakan nilai tambah perusahaan secara berkelanjutan serta memperkuat kapasitas adaptasi dan inovasi. Kriteria utama sumber daya memastikan sumber daya tersebut benar-benar menjadi landasan keunggulan yang tahan lama dan sulit

ditiru oleh pesaing. Dengan demikian, RBV memberikan landasan yang kuat bagi perusahaan dalam merumuskan strategi untuk mencapai dan mempertahankan posisi unggul di pasar yang kompetitif.

Menurut (Wheelen, T. L. & Hunger, 2012) dalam (Syahputra & Subanidja, 2019), manajemen strategi adalah sekumpulan keputusan manajerial dan aksi pengambilan keputusan jangka panjang di dalam perusahaan. Hal ini termasuk analisis lingkungan (lingkungan eksternal dan internal), formulasi strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan kontrol. Proses tahapan manajemen strategi saling memiliki interaksi dan timbal balik dari tahapan pertama hingga akhir. Menurut (Barney & Hesterly, 2015) dalam (Rani, Y. P. & Hanantijo, 2022), manajemen strategi adalah proses serangkaian analisis dan pilihan berurutan yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa perusahaan akan memilih strategi yang baik yaitu strategi yang menghasilkan keunggulan kompetitif.

Menurut (Porter, M., & Magretta, 2014) dalam (Dahlan, 2022), strategi adalah suatu alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing/ kompetitif (*competitive advantage*) adalah segala sesuatu yang dapat dilakukan dengan jauh lebih baik oleh sebuah perusahaan bila dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan pesaing. Ketika suatu perusahaan dapat melakukan sesuatu yang tidak dapat dibuat oleh perusahaan pesaing, atau memiliki sesuatu yang sangat diinginkan oleh perusahaan pesaing maka hal itu dapat merepresentasikan keunggulan kompetitif. Menurut (Wheelen et al. 2018) dalam (Rani, Y. P. & Hanantijo, 2022), strategi bisnis bertujuan untuk meningkatkan kedudukan kompetitif perusahaan, produk, atau layanan unit bisnis dalam industri atau segmen pasar tertentu yang sedang dituju oleh perusahaan atau unit bisnis tersebut. Strategi bisnis bisa bersifat kompetitif, yaitu berlomba melawan semua pesaing untuk mendapatkan keuntungan, atau kooperatif, yaitu bekerja sama dengan satu atau lebih perusahaan untuk mendapatkan keuntungan melawan pesaing lainnya.

Strategi kompetitif bertujuan untuk membangun posisi yang menguntungkan dan bisa dipertahankan di tengah kekuatan-kekuatan yang memengaruhi persaingan dalam industri tersebut. Sebuah perusahaan membedakan dirinya dari pesaing dengan memiliki sekelompok keunggulan yang saling bersaing. (Porter, M., & Magretta, 2014) dalam (Dahlan, 2022) menguraikan bahwa keunggulan bersaing muncul karena nilai yang bisa dibuat oleh perusahaan untuk pembelinya lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Menurut Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman (2014), dalam melakukan perumusan strategi bisnis untuk mencapai keunggulan bersaing harus menerapkan 3 (tiga) alur kegiatan utama yang saling berinteraksi, yaitu reduksi atau kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi.

METODE PENELITIAN

Sebagai dasar penelitian dilakukan eksplor fenomena-fenomena yang tidak dikuantifikasikan yang bersifat deskriptif dimana peneliti menganalisis faktor faktor internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi manajemen strategi atas kebijakan untuk pengembangan bisnis Laboratorium Medis XYZ.

Fokus penelitian ini yaitu dilakukan studi lapangan untuk mendapatkan informasi dari beberapa narasumber utama untuk menjelaskan perkembangan bisnis Laboratorium Medis XYZ. Dari hasil studi di lapangan, data yang ada dijadikan sebagai data primer untuk diolah dan dianalisis, setelah melihat kondisi di lapangan dalam menerapkan strategi kebijakan yang nantinya akan dipilih menjadi masukan dalam penerapan strategi berikutnya.

Unit analisis penelitian pada penelitian ini adalah Laboratorium Medis XYZ di Surakarta dan fokus pada pengembangan bisnis Pasien MCU Laboratorium Medis XYZ

di Surakarta. Fokus dari unit analisis yang menjadi pengolahan data yaitu strategi yang dijalankan dan pengalaman selama ini dari berbagai aspek dalam mengembangkan bisnis Laboratorium Medis XYZ.

Lokasi penelitian yang akan dilakukan di Kantor utama Laboratorium Medis XYZ di Surakarta. Waktu penelitian dimulai pada bulan Juli 2025 dari tahap mencari sumber objek penelitian sampai dengan dilaksanakan observasi.

Penelitian ini menggunakan jenis dan sumber data kualitatif dimana data merupakan uraian kalimat yang meliputi gambaran umum mengenai objek penelitian. Jenis data yang digunakan peneliti adalah data primer dan data sekunder sehubungan dengan penelitian sebagai alat analisa permasalahan yang ada sehingga dapat dijadikan sebagai bahan masukan dalam rangka pemecahan masalah yang dihadapi Laboratorium Medis XYZ. Data primer penelitian berasal hasil wawancara terstruktur dengan informan sesuai kriteria yang ditetapkan. Data sekunder digunakan sebagai pelengkap yang diperoleh dari buku, jurnal, dan penelitian sebelumnya terkait masalah yang diteliti. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan fokus penelitian. Informan dipilih karena dianggap memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam perencanaan dan penyusunan strategi maupun implementasi strategi dalam meningkatkan bisnis layanan pasien MCU di Laboratorium Medis XYZ. Informan penelitian ini antara lain Manajer Operasional, Manajer Controller, Supervisor Marketing, Supervisor MCU, Supervisor Perawat, Supervisor Radiografer, dan Supervisor *Human Resources* dari Laboratorium Medis XYZ.

Peneliti menggunakan beberapa pengumpulan data, seperti wawancara, observasi, telaah dokumen, dan *Focus Group Discussion* (FGD). Data yang didapat oleh peneliti kemudian dilakukan triangulasi data melalui FGD antara pihak Direksi atau *Top Management*, pihak manajemen (Manajer Operasional dan Manajer Controller), dan dan supervisor kunci (Supervisor Marketing dan Supervisor MCU). FGD untuk melihat bagaimana dinamika kelompok, konsensus, atau perdebatan yang terjadi ketika para informan berinteraksi secara kolektif. Ketika data dari wawancara dan hasil observasi dicocokkan dengan hasil diskusi kelompok di FGD, di situlah triangulasi data terjadi. Saat satu informan memberikan klaim, informan lain dalam forum tersebut bisa langsung menyetujui, menyanggah, atau memberikan pandangan baru. Proses interaksi sosial di dalam FGD ini secara otomatis menyaring informasi yang bersifat subjektif sepihak, sehingga menghasilkan data yang lebih kaya dan telah terverifikasi oleh kelompok saat itu juga sehingga menghasilkan keputusan yang tepat.

Perumusan strategi menggunakan teori Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman (2014) dimana dalam melakukan perumusan strategi bisnis untuk mencapai keunggulan bersaing harus menerapkan 3 (tiga) alur kegiatan utama yang saling berinteraksi, yaitu reduksi atau kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Reduksi atau kondensasi data dengan menyusun matrik IFE, EFE, dan CPM. Penyajian data dengan menyusun matrik SWOT dan IE. Penarikan kesimpulan dengan matrik QSPM. Semua data yang diperoleh dalam penelitian dilakukan triangulasi data melalui FGD.

Data berdasarkan hasil kunjungan lapangan baik dari hasil wawancara, data perusahaan yang berkaitan dengan penelitian ini, dan data pustaka kemudian dilakukan pengolahan data, diteliti, dianalisa, dan diidentifikasi sehingga menghasilkan deskripsi yang jelas sehingga mudah untuk dipahami oleh seluruh pembaca penelitian sebagai dasar untuk memberikan pemahaman yang jelas dan dapat dipahami oleh seluruh pembaca penelitian bahwa data yang disajikan berdasarkan dengan fenomena data di lapangan.

Peneliti melakukan tata cara etika dalam penelitian yaitu dengan melakukan kejujuran, tidak melakukan plagiarisme, izin kepada pihak yang menjadi narasumber untuk mempublikasikan selama melakukan pengamatan dan survey serta kunjungan ke lokasi. Peneliti berusaha menghindari adanya konflik kepentingan mengingat peneliti merupakan bagian dari penelitian dan penelitian ini akan menghasilkan temuan yang berbeda apabila diaplikasikan di tempat lain.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Matrik IFE disusun berdasarkan identifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Perusahaan. Hasil Analisis Matrik IFE Laboratorium Medis XYZ sebagai berikut:

No.	Key Internal Factors Strengths	Weight	Rating	Weighted Score
1	Pelayanan " <i>one stop service</i> "/ layanan satu atap.	0,08	4	0,32
2	Memiliki berbagai produk dan jasa kesehatan yang lengkap.	0,08	3	0,23
3	Jumlah nasabah yang besar dan beragam, termasuk individu, dokter, Laboratorium/ RS/ Klinik rekanan, instansi/ perusahaan.	0,06	3	0,19
4	Memiliki brand image dan reputasi yang baik di pasaran industri Laboratorium.	0,06	4	0,26
5	Berpengalaman MCU <i>Onsite</i> lebih dari 100 perusahaan di wilayah Jateng, DIY, dan Jawa Timur.	0,07	4	0,27
6	Berpengalaman menangani MCU <i>Onsite</i> dengan jumlah peserta sekitar 200 - 1.000 orang per hari.	0,08	4	0,32
7	Memiliki sumber daya manusia yang unggul dan kompeten di bidangnya.	0,06	3	0,18
8	Memiliki peralatan Laboratorium <i>auto analyzer</i> dan Non Laboratorium yang lengkap, canggih, modern, dan terkalibrasi, serta memiliki 6 unit armada rontgen mobile.	0,08	4	0,32
9	Harga yang terjangkau, kompetitif, dan mampu menyesuaikan anggaran perusahaan tanpa mengurangi kualitas hasil dan layanan.	0,08	4	0,32
10	Terakreditasi ISO 15189:2022, ISO 9001:2015, Akreditasi Laboratorium, Akreditasi Klinik serta memiliki izin Surat Penunjukan Perusahaan Jasa Keselamatan dan Kesehatan Kerja (PJK3) dari Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia.	0,08	4	0,32
Weaknesses				
11	Memiliki jaringan yang kurang tersebar di seluruh Indonesia (5 cabang).	0,03	2	0,05

12	Memiliki sumber daya manusia yang terbatas untuk kebutuhan MCU yang semakin tinggi.	0,04	2	0,08
13	Hasil jadi pemeriksaan MCU kadang melebihi batas waktu dari janji hasil yang tertuang di SPK.	0,04	2	0,08
14	Belum merupakan perusahaan <i>go public</i> .	0,03	2	0,06
15	Kurangnya informasi dari eksternal.	0,02	1	0,02
16	Sumber dana terbatas.	0,03	2	0,05
17	Memiliki biaya operasional yang tinggi.	0,02	2	0,05
18	Memiliki ketergantungan yang tinggi pada nasabah besar.	0,02	2	0,05
19	Perlunya pelatihan dan pendidikan berkelanjutan untuk lebih meningkatkan kompetensi karyawan.	0,03	2	0,06
20	Belum melayani pasien BPJS secara keseluruhan, terbatas pada pasien Program Pengelolaan Penyakit Kronis (Prolanis).	0,02	1	0,02
Total		1,00		3,21

Berdasarkan hasil analisis matrik IFE didapatkan skor rata-rata total 3,21 dari skala 4,0 adalah skor yang kuat, dimana menunjukkan bahwa kemampuan internal Laboratorium Medis XYZ kuat dalam mengatasi kelemahan perusahaan. Laboratorium Medis XYZ harus mempertahankan dan memperbaiki strategi yang sudah dijalankan dan lebih fokus pada bagaimana mengatasi kelemahan yang dihadapi untuk mencapai keunggulan bersaing.

Temuan ini sejalan dengan *Resource-Based View* (RBV) yang dikembangkan oleh Barney (2001), dimana keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) diperoleh ketika perusahaan memiliki sumber daya yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak dapat diganti (*non-substitutable*). Kapasitas operasional melayani 1.000 pasien per hari di ratusan perusahaan merupakan *core competency* (kompetensi inti) berbasis sumber daya manusia dan sistem yang tidak mudah direplikasi oleh kompetitor dalam waktu singkat.

Matrik EFE digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor eksternal berdasarkan hasil identifikasi dari kondisi lingkungan eksternal perusahaan seperti peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Hasil Analisis Matrik EFE Laboratorium Medis XYZ sebagai berikut:

No.	Key External Factors Opportunities	Weight	Rating	Weighted Score
1	Semakin berkembangnya market pengguna jasa Laboratorium.	0,05	3	0,16
2	Pengembangan market di Jawa Barat dan Jawa Timur terbuka lebar dengan adanya akses jalan tol.	0,07	4	0,27
3	Perkembangan teknologi di dunia jasa kesehatan yang kian masif.	0,06	3	0,19
4	Pemenuhan persyaratan manajemen dan teknis untuk akreditasi laboratorium yang kompleks.	0,08	4	0,32

5	Regulasi pemerintah dalam pengurusan izin dengan sistem online yang kompleks.	0,08	4	0,32
6	Perilaku pelanggan yang siap membayar berapapun demi mendapatkan pelayanan cepat dan prima.	0,06	3	0,19
7	Kebutuhan pemeriksaan MCU berkala bagi karyawan perusahaan untuk pemenuhan persyaratan audit.	0,08	4	0,32
Threats				
8	Kinerja beberapa supplier atau vendor belum maksimal.	0,05	3	0,14
9	Ketersediaan reagen dan bahan habis pakai dalam pemenuhan kebutuhan laboratorium.	0,08	4	0,31
10	Semakin banyaknya kompetitor di Pulau Jawa.	0,05	3	0,14
11	Kompetitor menawarkan harga lebih murah.	0,04	3	0,11
12	Banyaknya instansi/ perusahaan yang memanfaatkan fasilitas BPJS untuk pemeriksaan kesehatan karyawannya.	0,04	2	0,08
13	Laboratorium kompetitor memiliki produk parameter pemeriksaan laboratorium yang lebih lengkap.	0,06	2	0,11
14	Kompetitor menawarkan hasil MCU <i>Onsite</i> lebih cepat.	0,07	3	0,20
15	Pemutusan hubungan kerjasama oleh instansi MCU karena keraguan hasil pemeriksaan.	0,07	3	0,21
16	Terjadinya kendala jaringan maupun <i>down system</i> pada saat pelaksanaan MCU <i>Onsite</i> .	0,07	3	0,21
Total		1,00		3,29

Berdasarkan hasil analisis matrik EFE didapatkan skor rata-rata total 3,29 dari skala 4,0 adalah skor yang tinggi, dimana menunjukkan bahwa strategi Laboratorium Medis XYZ sudah baik dalam mengatasi ancaman dari pesaing maupun kondisi pasar dan dalam memanfaatkan peluang. Namun Laboratorium Medis XYZ harus tetap mempertahankan dan memperbaiki strategi agar lebih kuat dalam menghadapi dan mengidentifikasi ancaman yang muncul bagi perusahaan, serta dapat memanfaatkan peluang yang tersedia.

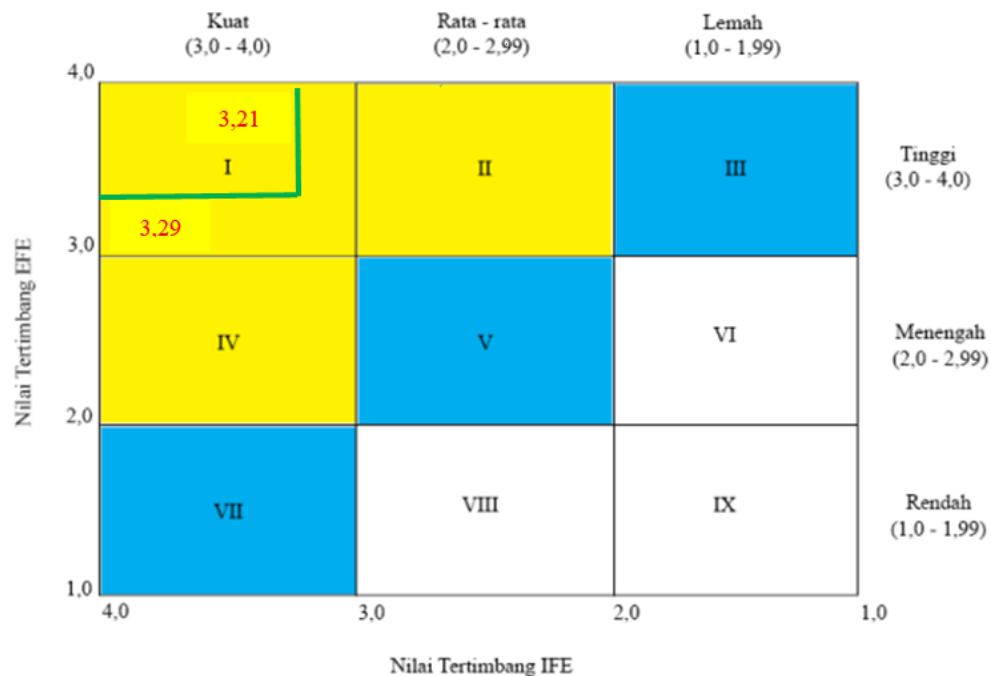
CPM berfungsi mengidentifikasi kekuatan serta kelemahan perusahaan pesaing perusahaan, dalam hubungannya dengan posisi strategi perusahaan. Hasil analisis CPM Laboratorium Medis XY sebagai berikut:

No.	Critical Success Factors	Weight	Lab Medis XYZ		Lab Kompetitor A		Lab Kompetitor B	
			Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
1	Advertising	0,14	3	0,42	3	0,42	2	0,28
2	Product Quality	0,14	4	0,55	4	0,55	3	0,42
3	Price Competitiveness	0,14	4	0,55	2	0,28	3	0,42
4	Management	0,12	3	0,37	3	0,37	2	0,25
5	Location	0,11	4	0,43	2	0,22	2	0,22
6	Customer Loyalty	0,12	4	0,49	3	0,37	2	0,25
7	Global Expansion	0,11	2	0,22	4	0,43	2	0,22
8	Market Share	0,12	3	0,37	3	0,37	2	0,25
Total		1,00	3,40		3,00		2,28	

Berdasarkan analisis matrik CPM dapat diketahui bahwa Laboratorium Medis XYZ memiliki nilai *Competitive Profile Matrix* tertinggi dibandingkan dengan kompetitor lain yang bergerak di bidang jasa layanan laboratorium medis di wilayah Surakarta.

Hasil yang diperoleh dari matrik IFE dan EFE digunakan untuk menyusun matrik IE. Matrik IE Laboratorium Medis XYZ sebagai berikut:

Gambar 4.2 Hasil Analisis Matrik IE



Berdasarkan hasil analisis matrik IE tersebut diperoleh bahwa Laboratorium Medis XYZ memiliki IFE sebesar 3,21, dimana hal tersebut menjelaskan bahwa perusahaan berada dalam posisi internal kuat. Sedangkan EFE sebesar 3,29, dimana hal tersebut menjelaskan

bahwa perusahaan berada dalam posisi eksternal tinggi. Berdasarkan IFE dan EFE, Laboratorium Medis XYZ berada pada kuadran I yaitu kelompok *Grow and Build* (Tumbuh dan Bina). Hal tersebut menunjukkan bahwa Laboratorium Medis XYZ berpotensi diarahkan ke pertumbuhan yang agresif dan terarah.

Laboratorium Medis XYZ menggunakan analisis SWOT untuk menggambarkan kondisi internal dan eksternal yang sedang dihadapi dalam suatu perusahaan. Matrik SWOT sebagai alat strategi pencocokan untuk membantu manajemen dalam mengimpelentasikan empat jenis strategi: strategi SO (*strengths-opportunities*), strategi WO (*weaknesses-opportunities*), strategi ST (*strengths-threats*), dan strategi WT (*weaknesses-threats*).

Berdasarkan hasil analisis matrik IE, Laboratorium Medis XYZ berada pada kuadran I dengan jumlah bobot IFE 3,21 dan EFE 3,29 sehingga strategi yang digunakan dalam QSPM adalah strategi intensif yaitu *Market Penetration Strategy (Strategy 1)*, *Market Development Strategy (Strategy 2)*, *Product Development Strategy (Strategy 3)*, serta strategi integrasi, yaitu *Forward Integration, Backward Integration, and Horizontal Integration (Strategy 4)*. Matrik QSPM disusun berdasarkan penilaian dari tujuh informan yang mewakili bagian layanan, operasional, dan manajemen, yaitu Manajer Operasional, Manajer Controller, Supervisor MCU, Supervisor Marketing, Supervisor Perawat, Supervisor Radiografer, dan Supervisor HR.

Berdasarkan analisis matrik QSPM, strategi yang dapat digunakan untuk mengembangkan bisnis layanan MCU di Laboratorium Medis XYZ sesuai hasil *Total Attractive Score (TAS)* adalah strategi pengembangan produk (*product development strategy*) dengan jumlah TAS 7,49 sebagai prioritas pertama dan strategi penetrasi pasar (*market penetration strategy*) dengan jumlah TAS 7,01 sebagai prioritas kedua. Dari hasil analisis QSPM tersebut kemudian dilakukan triangulasi data melalui FGD antara pihak Direksi atau *Top Management*, pihak manajemen (Manajer Operasional dan Manajer Controller), dan supervisor kunci (Supervisor Marketing dan Supervisor MCU). Melalui diskusi mendalam, Direksi dan manajemen memutuskan untuk memprioritaskan strategi penetrasi pasar (*market penetration strategy*) dalam mengembangkan bisnis layanan pasien MCU sebagai keunggulan bersaing pada Laboratorium Medis XYZ.

Direksi melihat bahwa memenangkan pasar MCU yang saat ini sudah digenggam jauh lebih penting dan mendapatkan keuntungan yang lebih signifikan daripada berspekulasi mengembangkan produk maupun pasar baru, misal menawarkan produk dan layanan sampai ke Jawa Barat, dimana pasar baru tersebut belum tentu cocok dengan produk dan layanan yang ditawarkan oleh Laboratorium Medis XYZ. Strategi penetrasi pasar memungkinkan Laboratorium Medis XYZ untuk mengoptimalkan kapasitas infrastruktur, alat laboratorium, dan sumber daya manusia yang sudah ada saat ini. Dengan demikian, penetrasi pasar dinilai lebih realistis, memiliki efisiensi biaya yang tinggi, dan meminimalkan risiko finansial.

Dilihat dari faktor kelayakan sumber daya internal (Resource Based View) seperti dana yang dimiliki, sumber daya manusia yang tersedia, alat laboratorium dan non laboratorium yang dimiliki, serta ketersediaan sarana dan prasarana, maka strategi penetrasi pasar paling cocok diterapkan berdasarkan kelemahan fundamental yang saat ini dihadapi oleh Laboratorium Medis XYZ saat MCU berada pada peak tinggi, yaitu kurangnya sumber daya manusia. Dengan strategi penetrasi pasar, Laboratorium Medis XYZ fokus ke layanan MCU yang sudah ada dengan mengelola pasien MCU, instansi, maupun perusahaan lebih intensif, serta meningkatkan kualitas produk dan layanan sehingga konsumen lebih puas terhadap layanan.

Laboratorium Medis XYZ mengembangkan pangsa pasar untuk produk maupun layanan yang sudah ada di pasar yang sudah ada saat ini melalui upaya pemasaran yang

lebih agresif. Penetrasi pasar bisa dilakukan dengan meningkatkan anggaran iklan atau mengoptimalkan tim Marketing untuk mendapatkan konsumen yang lebih banyak dan merebut konsumen dari pesaing. Marketing menjual paket MCU yang lebih sesuai dengan paparan yang diterima oleh masing-masing pekerja, misal paket MCU untuk karyawan yang bekerja di bidang produksi berbeda dengan yang bekerja di bagian kantor. Menawarkan paket pemeriksaan ke instansi atau perusahaan yang melakukan audit minimal setahun sekali, dimana hasil MCU karyawan menjadi kelengkapan dokumen audit. Memberikan hasil MCU yang lebih cepat baik berupa hasil *hardfile* dan *softfile* yang bisa dikirim via WA atau email pasien dengan *password* melalui sistem *Laboratory Information System* (LIS), bukan secara manual, sehingga lebih menjaga privasi pasien, lebih cepat penyampaiannya, dan efisiensi biaya. HRD perusahaan juga tidak perlu menyimpan kertas hasil MCU karyawan. Dibuat dashboard yang berisi rekam medis elektronik pasien MCU, sehingga pasien mempunyai rekam medis dalam dashboard tersebut dan praktis tanpa harus menyimpan *hardfile* hasil MCU. HRD pun juga dapat dibuatkan dashboard tersendiri yang berisi folder hasil MCU semua karyawan. Menyajikan rekap hasil keseluruhan dan rekap 10 (sepuluh) penyakit terbesar di instansi atau perusahaan tersebut sehingga HRD perusahaan tersebut lebih mudah dalam menganalisis rekap kesehatan karyawan di perusahaan tersebut. Penggunaan *software* dalam membuat kesimpulan standar kesehatan setiap pasien MCU sehingga hasil MCU bisa lebih cepat dan tetap akurat. Hal tersebut yang dapat menjadi keunggulan bersaing Laboratorium Medis XYZ dibandingkan kompetitor.

KESIMPULAN

Laboratorium Medis XYZ memiliki kemampuan internal yang kuat dalam mengatasi kelemahan perusahaan dan memiliki strategi yang sudah baik dalam mengatasi ancaman dari pesaing maupun kondisi pasar dan dalam memanfaatkan peluang. Laboratorium Medis XYZ berada pada kuadran I yaitu kelompok *Grow and Build* (Tumbuh dan Bina), maka alternatif strategi yang dapat diimplementasikan antara lain strategi intensif, yaitu *market penetration strategy*, *product development strategy*, dan *market development strategy*. Strategi integrasi yang dapat menjadi alternatif strategi yaitu *Forward Integration*, *Backward Integration*, dan *Horizontal Integration*.

Laboratorium Medis XYZ mengambil langkah strategi penetrasi pasar untuk memanfaatkan peluang yang ada dalam mengembangkan bisnis layanan MCU sebagai keunggulan bersaing guna mencapai keberhasilan di masa depan. Strategi penetrasi pasar lebih berdampak terhadap keuntungan yang diperoleh dan lebih aman secara finansial. Laboratorium Medis XYZ fokus ke layanan MCU yang sudah ada dengan mengelola pasien MCU, instansi, maupun perusahaan lebih intensif, serta meningkatkan kualitas produk dan layanan sehingga konsumen lebih puas terhadap layanan. Dengan kepuasan layanan yang diterima, maka diharapkan pasien MCU dapat memotivasi dan mengajak anggota keluarga, saudara, maupun kerabat lainnya untuk melakukan MCU di Laboratorium Medis XYZ dengan harga khusus. Begitu juga dengan instansi maupun perusahaan yang puas dengan layanan Laboratorium Medis XYZ, maka akan lebih loyal dan merekomendasikan Laboratorium Medis XYZ kepada rekanan untuk menangani MCU bagi karyawannya.

SARAN

Sesuai dengan kesimpulan yang telah diuraikan, maka peneliti menyampaikan beberapa rekomendasi dari seluruh faktor yang dapat memberikan strategi alternatif untuk pengembangan bisnis Laboratorium Medis XYZ di masa depan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan analisa kebutuhan pasar (perusahaan) dalam hal pemeriksaan laboratorium sehingga memperoleh gambaran tren pemeriksaan yang sedang berkembang.
2. Manajer Bagian dan Spv Bagian menghitung kebutuhan alat dan sumber daya manusia

- H – 1 bulan, sehingga bisa segera diantisipasi apabila kekurangan jumlah alat dan sumber daya manusia.
3. Pada saat MCU kondisi peak tinggi sampai berbulan – bulan, maka bisa dibuat karyawan sistem kontrak untuk membantu operasional MCU *Onsite*, karena dengan sistem kontrak, karyawan tersebut lebih bisa terikat sesuai ketentuan Laboratorium Medis XYZ bila dibandingkan dengan sistem *freelance* dan untuk efektifitas biaya.
 4. Memberikan diskon maupun harga khusus kepada keluarga, saudara, atau kerabat lain dari pasien MCU atau PIC MCU apabila melakukan pemeriksaan di Laboratorium Medis XYZ, baik secara pribadi maupun kolektif.
 5. Marketing menawarkan paket pemeriksaan MCU sesuai dengan paparan kerja masing-masing karyawan, dimana bisa dikonsultasikan dengan Dokter Okupasi yang dimiliki oleh Laboratorium Medis XYZ, sehingga bisa dibantu untuk menentukan jenis pemeriksaan MCU sesuai dengan paparan kerja, misal menambahkan pemeriksaan audiometri untuk paket MCU karyawan dengan paparan bising, pemeriksaan spirometri untuk paket MCU karyawan dengan paparan debu sehingga bisa menambah omset perusahaan.
 6. Menawarkan pemeriksaan tambahan di luar paket MCU yang telah ditentukan perusahaan dengan memberikan diskon, sehingga bisa menambah omset perusahaan dari pelaksanaan MCU *Onsite*.
 7. Memberikan layanan seminar kesehatan dengan tema sesuai kebutuhan perusahaan setelah pelaksanaan MCU selesai dan perusahaan menerima hasil pemeriksaan MCU.
 8. Melakukan mitigasi risiko terhadap segala risiko dalam pengembangan bisnis layanan, bagaimana pengendalian risikonya, serta evaluasi risiko setelah dikendalikan. Misal risiko finansial dimana arus kas terganggu karena alat tidak mencapai *break-even point* (BEP) tepat waktu atau adanya piutang macet dari klien perusahaan, maka untuk tindakan mitigasinya bisa dilakukan kerjasama alat (KSO) dibandingkan membeli lunas untuk meminimalkan modal awal, dan diberlakukan skema pembayaran untuk perusahaan yang akan melakukan MCU dengan menerapkan uang muka minimal 30% dengan batas jatuh tempo pembayaran maksimal 30 hari.
 9. Pemantauan dan evaluasi indikator mutu sebaiknya dilakukan seminggu sekali, misal ketepatan pembayaran piutang perusahaan yang telah menggunakan jasa Laboratorium Medis XYZ maupun *Turn Around Time* (TAT) hasil pemeriksaan MCU, untuk lebih memungkinkan dilakukan perbaikan maupun upaya strategis lainnya sebelum bulan berjalan berakhir sehingga target tercapai, dimana saat ini pemantauan dan evaluasi indikator mutu dilakukan sebulan sekali.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, M., Ahmad, S., Abdulsalam, N., & Abdulazeez, M. (2016). Research Methodology in Accounting Research. *Journal of Research and Method in Education*, 6(4), 30-37.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Business strategy: The influence of Strategic Competitiveness on competitive advantage. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 6(2), 1–10. <https://doi.org/10.22161/eec.62.1>
- Az Zahra, A. F., Wahyudin, W., & Nugraha, B. (2021). The Implementation of the Strategy of Marketing Management through a SWOT Analysis with the Matrix of IFE, EFE and IE. *Jurnal Serambi Engineering*, 6(2), 1721–1729. <https://doi.org/10.32672/jse.v6i2.2867>
- Badan Pusat Statistik Kota Surakarta, B. (2024). *Jumlah Rumah Sakit Umum, Rumah Sakit Khusus, Puskesmas, Klinik Pratama dan Posyandu Menurut Kecamatan, 2022-2023*. Surakarta. <https://surakartakota.bps.go.id/id/statistics-table>

- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of management review*, 26(1), 41-56.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2023). *Revisiting mixed methods research designs twenty years later. Handbook of mixed methods research designs*, 1(1).
- Dahlan. (2022). Analisis Strategi Pemasaran McDonald’s Cabang Simatupang Jakarta Selatan (Studi Kasus Implementasi Digital Marketing). *Repository.Unhas.Ac.Id*.
- David, Fred R., David, Forest R. & David, M. (2017). *Strategic Management Concepts and Cases: A Competitive Advantage Approach*. New Jersey: Pearson.
- Daymon, C.&Holloway, I. (2011). *Quantitative Research Methods in Public Relation and Marketing Communications*. Second Edition. New York: Routledge.
- Ekantiana, E., Swastika Sari, P., Bestari, L., Handayani, W., & Hasangapan Mikkael, R. (2023). SWOT Analysis as A Basis of Strategy In Efforts to Increase The Number of Patient Visits At Abc Hospital Pain Management Clinic. *Jurnal Ekonomi*, 12(03), 2023.<http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi>
- Elvana, Y., Hariyati, H., & Setianto, B. (2022). Analisis SWOT Untuk Menentukan Strategi Bersaing Saat Masa Pandemi Covid-19 Pada Rumah Sakit Islam Surabaya. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(11), 5132–5147. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i11.1807>
- Erickson, R. P. (2021). Perumusan Strategi Bersaing Pada Laboratorium Klinik Meditest Semarang. *Praxis : Jurnal Sains, Teknologi, Masyarakat Dan Jejaring*, 4(1), 24. <https://doi.org/10.24167/praxis.v4i1.3267>
- Fareiz Aulia Firman, & Deti Mulyanti. (2023). Strategi Bisnis Pada Klinik Kesehatan Menggunakan Analisis SWOT. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 126–139. <https://doi.org/10.55606/jekombis.v2i2.1583>
- Fentiana, N., & Ginting, D. (2020). Strategi Peningkatan Pendapatan Rumah Sakit Berdasarkan Analisis SWOT. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(3), 1008. <https://doi.org/10.33087/jjubj.v20i3.1034>
- Ihsan, S. H. (2025). Competitive Advantage Strategy of Warung Ndeso Koe Using Swot and Qspm. *International Journal of Business and Applied Economics*, 4(3), 1077–1090. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v4i3.134>
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2010). *Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 411/MENKES/PER/III/2010 Tahun 2010 tentang Laboratorium Klinik*. Jakarta. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/129877/permenkes-no-411menkesperiii2010-tahun-2010>
- Kinalski, D. D. F., Paula, C. C. de, Padoin, S. M. de M., Neves, E. T., Kleinubing, R. E., & Cortes, L. F. (2017). Focus group on qualitative research: experience report. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 70(2), 424–429. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0091>
- Komite Akreditasi Nasional. (2025). *Direktori Laboratorium Medik*. Jakarta. <https://kan.or.id/index.php/documents/terakreditasi/doc17020/sni-iso-15189/laboratorium-medik>
- Kurnianda, Yoga Citra; Hardi, A. S. (2023). *Strategi Bersaing Untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif Pada Unit Pelayanan Kanker Di Rumah Sakit (Studi Kasus: Ciputra Hospital)*.
- Laura Prasasti, & Ayu Feranika. (2024). Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Formulasi Matrik SWOT dan Metode QSPM. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(3), 680–686. <https://doi.org/10.47065/jtear.v4i3.1077>
- LIS. (2025). *Laboratory Information System*. Jakarta: Wynacom.
- Malisa, R. M., Nasution, M. A., & Siregar, O. M. (2022). Strategi Bisnis dalam Meraih

- Keunggulan Bersaing melalui Metode Analisis Swot. *Journal of Social Research*, 1(7), 743–750. <https://doi.org/10.55324/josr.v1i7.145>
- Margaretna, N. F., Rhomadon, W., Purwadhi, P., & Restiani, Y. (2025). *The Use of IE Matrix and SWOT Matriks in Single Use Haemodialysis Service Strategy in Hospital X*. 18(1), 16–33. <https://doi.org/10.20884/1.mandala.2025.18.1.13991>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi. Jakarta: UI-Press.
- Mulyadi, A., Kirbrandoko, K., & Sahara, S. (2020). Pengembangan Strategi Laboratorium Uji PT XYZ. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 6(1), 14–25. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.1.14>
- Nasution, R. W. S., Syahbudi, M., & Syarbaini, A. M. B. (2023). SWOT & QSPM as A Strategy to Increase Customer Loyalty of Ekawarsa Plus Partners at AJB Bumiputera 1912 Medan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 17(2), 541–557. <https://doi.org/10.55208/jebe.v17i2.498>
- Paulus, A. L., & Murdapa, P. S. (2016). Pemanfaatan Teori Resource-Based View Pada Ritel Minimarket : Implikasinya Terhadap Strategi Dan Keunggulan Bersaing. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen*, 16(2), 215. <https://doi.org/10.17970/jrem.16.160204.id>
- Porter, M., & Magretta, J. (2014). *Strategy and Competition: The Porter Collection (3 Items)*. Harvard Business Review Press.
- Rangkuti, F. (2015). *Personal SWOT Analysis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rani, Y. P. & Hanantijo, D. (2022). *Strategi Pengembangan Bisnis Pembangkit Listrik Tenaga Surya (PLTS) Atas PT WIKA Industri Energi (Persero)*. Perbanas Institute.
- Schreiber, J. B. (2008). Data. In Given, L.M(ed), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. London: SAGE Publication. Inc.
- Siagian, M. A., & Marsono, A. D. (2025). *Sustainable Business Strategy through Business Model Canvas at PNM ULaMM Customer Grocery Stall Business in Padangsidempuan*. 4(1), 1–18.
- SINAF. (2024). *Data Akreditasi Klinik 2023 - 2024*. Jakarta. <https://sinaf.kemkes.go.id/>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Susilawati, R. M., Purwadhi, & Efawati, Y. (2024). Analisis Strategi Pengembangan Klinik Bamma Pasuruan Yang Berdaya Saing. *Innovative : Journal Of Social Science Research*, 4(6), 8382–8400.
- Syahputra, B., & Subanidja, S. (2019). Strategi pengembangan efisiensi kinerja karyawan pada PT. BSA Logistics. *Jurnal Riset Perbankan, Manajemen, Dan Akuntansi*, 3(1), 86. <https://doi.org/10.56174/jrpma.v3i1.41>
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy toward global sustainability 13th ed*.
- Wheelen, T. L., Hoffman, J. D. H. A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy globalization*. Pearson Education Limited.