

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia usaha saat ini mengalami perkembangan yang positif. Hal ini terlihat dari banyaknya unit usaha yang semakin bertambah, baik usaha dalam skala kecil, menengah dan skala besar. Terutama dalam bidang kesehatan, menurut data industri *research* Indonesia sektor industri jasa kesehatan pada kuartal 3 tahun 2022 mengalami pertumbuhan sebesar 7,12% dibandingkan dengan kuartal 2 tahun 2022. Manfaat dari data pertumbuhan ini sangat bermanfaat bagi pelaku bisnis, profesional, investor dan akademisi dalam membuat analisis bisnis. Hal inilah yang menjadikan pacuan untuk produsen melakukan pembenahan agar memiliki daya saing yang unggul sehingga mampu berkompetisi di tengah ketatnya perkembangan perindustrian saat ini dan dapat bertahan dalam membangun usaha.

Bisnis layanan kesehatan memiliki fungsi vital terhadap masyarakat. Bisnis layanan kesehatan dibagi menjadi lima jenis entitas, yaitu rumah sakit, klinik, praktek dokter pribadi, apotek dan laboratorium. Kelima entitas tersebut tentunya memiliki fungsi pentingnya masing masing dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Jasa kesehatan berhubungan langsung dan sangat erat dengan mutu pelayanan. Pada dasarnya konsumen atau pasien dan keluarga pasien ingin diberikan pelayanan yang terbaik, baik dari segi fasilitas maupun pelayanannya. Mutu pelayanan kesehatan merujuk pada tingkat kesempurnaan pelayanan kesehatan dalam menimbulkan rasa puas terhadap setiap pasien. Dijelaskan oleh Sri Sariningsih (2021) kepuasan pelanggan terhadap klinik dinilai dari aspek mutu pelayanan, fasilitas dan desain visual. Mutu pelayanan sangat berpengaruh terhadap penilaian pasien terhadap pelayanan.

Pelayanan kesehatan tidak hanya diukur dalam segi kualitas saja, saat ini bisnis jasa kesehatan juga mendapatkan tekanan yang luar biasa akibat perkembangan teknologi. Setiap pasien diberikan kemudahan dengan dapat mencari informasi, berdiskusi, berkonsultasi dengan dokter tanpa harus datang ke lokasi serta dapat melakukan pendaftaran pada suatu unit kesehatan seperti klinik atau rumah sakit. Peran teknologi informasi membuat *stakeholder* dalam bidang kesehatan ini semakin

tanpa batas untuk dapat memanfaatkannya, hal ini tentu berdampak baik jika pemilik bisnis dapat memanfaatkan dengan baik.

Menurut dr. Saraswati dalam acara Peringatan Hari Kesehatan Gigi dan Mulut Nasional 2021 dari 57,6% pendudukan yang bermasalah dengan kesehatan gigi dan mulut ternyata yang mengakses pelayanan kesehatan gigi hanya sekitar 10,2%. Hal ini disebabkan ketakutan pasien terhadap potensi penularan COVID-19 pada saat itu, mengingat bahwa dalam tindakan kedokteran gigi turut menggunakan aerosol yang sangat terkait dengan penularan COVID-19. Sebagai langkah pencegahan penularan dalam pelayanan kesehatan gigi dan mulut, kementerian kesehatan bersama PDGI menerbitkan petunjuk teknis baru dalam Pelayanan Kesehatan Gigi dan Mulut pada masa adaptasi kebiasaan baru. (Sumber : website kementerian kesehatan).

Salah satu pelaku bisnis kesehatan gigi dan mulut adalah Audy Dental Harapan Indah Bekasi yang merupakan salah satu klinik gigi utama di bawah naungan PT Audy Mandiri Indonesia. Klinik utama adalah klinik yang menyediakan pelayanan medik dasar dan spesialis. Perusahaan ini berdiri pada Tahun 2009 yang kantor pusatnya bertempat di Jakarta Selatan. Target yang dimiliki adalah menjadi klinik gigi spesialis terbesar di Indonesia, tentunya untuk mencapai target tersebut perusahaan memiliki rencana yang sudah disusun oleh pemilik. Namun kembali lagi setiap rencana pengembangan tentu banyak faktor yang menjadikan sebuah rencana dapat berjalan baik atau tidak.

Menurut Hanifah (2021) sumber daya dan strategi manajemen sumber daya menjadi sangat penting terhadap keberhasilan perusahaan untuk menciptakan perilaku individu yang baik. Selain dari pemisahan wewenang dan tanggung jawab tingkatan manajemen, perlu diperhatikan juga berbagai aspek perusahaan yang memegang peranan penting dalam keberhasilan mencapai tujuan. Merujuk pada tujuan atau target Audy Dental Clinic, dibawah ini merupakan aspek-aspek yang mempengaruhi keberhasilan tujuan.

a. Aspek Pemasaran

Pemasaran adalah kegiatan penting yang akan menjadi pemicu kegiatan operasional lainnya. Kegiatan pemasaran akan menentukan seberapa banyak modal yang akan dibutuhkan untuk melakukan kegiatan produksi untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan menghadapi persaingan.

b. Aspek Teknologi

Analisis mengenai kebutuhan teknologi sebagai pendukung kegiatan operasional perusahaan mutlak dibutuhkan. Permintaan pasar yang tidak dapat didukung menggunakan teknologi yang saat ini digunakan akan berdampak kepada kekecewaan pelanggan. Kekecewaan pelanggan akan menjadi dasar oleh kompetitor untuk mengambil pangsa pasar potensial yang akan diraih oleh sebuah perusahaan.

c. Aspek Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sebagai penyokong utama kegiatan perusahaan menjadi hal yang juga penting untuk menjadi perhatian. Ketidakpuasan karyawan dalam bekerja dapat berdampak pada penurunan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Seperti pemberian insentif, pengembangan diri bahkan pemberian cuti untuk kasus tertentu dapat menjaga karyawan untuk memiliki etos kerja yang diharapkan. Perusahaan yang mulai menjalankan operasional rutin harus dapat menjaga sumber daya manusia potensial yang dimiliki.

d. Aspek Manajemen

Kegagalan pihak manajemen dalam mengelola suatu perusahaan menyebabkan kegagalan perusahaan dalam bersaing dalam bisnis yang serupa. Kegiatan operasional di lapangan sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dari pimpinan perusahaan. Struktur organisasi yang tidak baik sehingga berdampak pada komunikasi internal antar bagian dalam perusahaan dapat menyebabkan koordinasi kegiatan menjadi sulit.

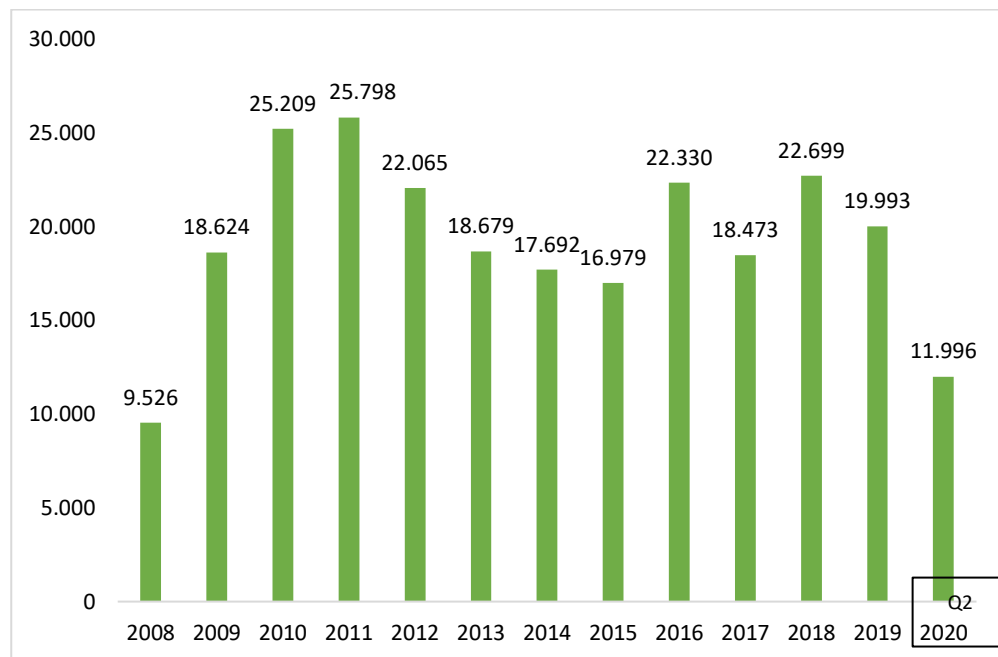
e. Aspek Keuangan

Kegiatan bisnis suatu perusahaan tidak dapat dilaksanakan tanpa dukungan keuangan. Penilaian kinerja perusahaan tercermin dari aspek keuangan. Semakin tinggi kinerja keuangan (biasanya dicerminkan dari laba), maka perusahaan tersebut dianggap lebih baik. Aspek keuangan harus memperhitungkan kemungkinan pendapatan dari potensi yang mungkin diambil dan biaya yang harus dikeluarkan untuk mencapai tujuannya tersebut.

Lima aspek diatas tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Aspek keuangan tidak dapat berdiri sendiri tanpa ditopang oleh pemasaran, teknologi, atau SDM yang mumpuni. Urutan prioritas kelima aspek tersebut setiap perusahaan tentunya berbeda sehingga tidak dapat diurutkan secara baku. Keberhasilan perusahaan membutuhkan

seluruh aspek, tidak ada aspek yang paling dominan karena semua berkaitan. Sehingga *stakeholder* perlu benar-benar memperhatikan kelima aspek tersebut.

Berdasarkan profil data kesehatan Kota Bekasi Tahun 2020 rasio kesadaran masyarakat Kota Bekasi untuk memeriksakan gigi sejak dini mulai ada peningkatan.



Gambar Grafik 1.1 Jumlah Kunjungan Pasien Kota Bekasi Tahun 2008 s.d 2020

Sumber: Laporan Profil Kesehatan 2020, Dinas Kesehatan Kota Bekasi

Jumlah kunjungan pasien pada Gambar 1.1 memiliki peningkatan dapat dilihat pada tahun 2020 di kuartal 2 terdapat 11.966 kunjungan pasien. Semakin tinggi jumlah kunjungan pasien, maka semakin tinggi motivasi masyarakat Bekasi dalam memperhatikan kondisi giginya. Jumlah pasien menentukan daya tarik pasien terhadap perawatan di Audy Dental Harapan Indah, berdasarkan data pada gambar grafik 1.1 menjelaskan bahwa adanya peningkatan pasien untuk memeriksakan gigi ke dokter gigi. Adapun perbandingan data pasien Tahun 2022 pada cabang yang berdiri di tahun 2022 yaitu Bandung, Harapan Indah, Cinere dan Surabaya seperti pada tabel dibawah ini.

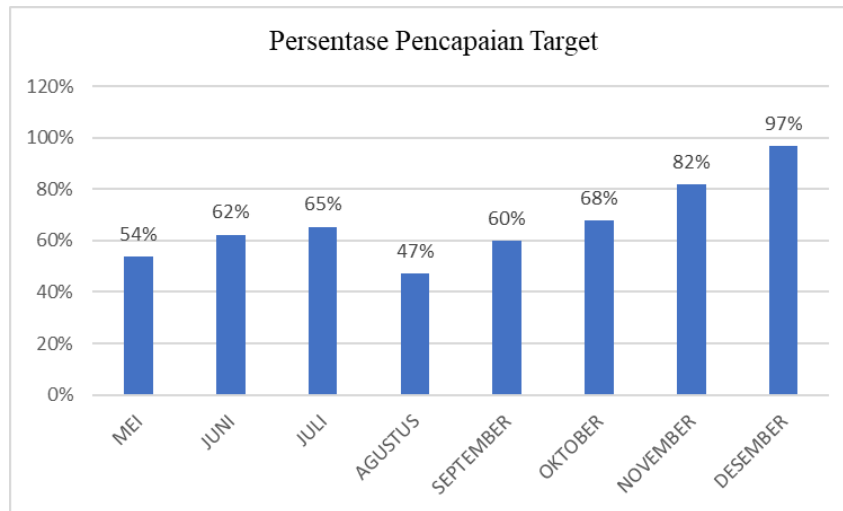
**Tabel 1.1 Jumlah kunjungan pasien Audy Dental dimasing-masing cabang
Tahun 2022**

Bulan	Jumlah Pasien			
	Bandung Setrasari	Harapan Indah	Cinere	Surabaya
Januari	214			
Februari	182			
Maret	274			
April	300			
Mei	217	237		
Juni	287	267		
Juli	309	215		
Agustus	359	205	57	
September	353	246	268	48
Oktober	375	260	317	123
November	376	322	385	252
Desember	457	381	487	333
Total	3.703	2.133	1.514	756
Rata-rata	309	267	303	189

Sumber: Audy Dental Harapan Indah Tahun 2022

Sesuai dengan pada tabel 1.1 rata-rata pasien berkunjung dalam jangka waktu satu bulan Cabang Harapan Indah memiliki jumlah rata-rata pasien rendah yaitu 267 pasien per bulan, berbanding dengan cabang Cinere yaitu 303 pasien per bulan.

Dilihat pada data tabel 1.1 jumlah pasien yang berkunjung tertinggi yaitu bulan Desember 2022 yaitu 381 pasien di Audy Dental Harapan Indah, ketika jumlah pasien meningkat maka pendapatan klinik juga akan ikut meningkat walaupun tidak sesuai dengan target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Pada bulan Desember dapat dilihat di Gambar 1.2 bahwa Audy Dental Harapan Indah mendapatkan persentase omset 97%. Setelah dilakukan analisis pada bulan Desember banyak pasien menggunakan asuransi yaitu sejumlah 133 pasien, rata-rata pasien menghabiskan *limit* asuransinya di akhir tahun sehingga membuat fenomena di bulan Desember omset meningkat. Secara persentase meningkat namun belum tentu ketika dilakukan perhitungan pada pencapaian Tahun 2022, dimana Cabang Harapan Indah berdiri di bulan Mei pencapaian yang didapat pada Tahun 2022 adalah 67% dari target yang seharusnya.



Gambar 1.2 Persentase Pencapaian Target Omset 2022

Sumber: Audy Dental Harapan Indah Tahun 2022

Dilihat dari geografisnya Audy Cabang Harapan Indah berlokasi di daerah yang memiliki banyak klinik gigi dimana hal ini dapat menjadi salah satu faktor kunjungan pasien di klinik Audy Cabang Harapan Indah rendah. Berikut merupakan klinik gigi yang berada di sekitar Audy Cabang Harapan Indah:

- 1) Klinik Gigi Griya Dental
- 2) GOSMILE Dental Care Bintara
- 3) Ocean Dental Harapan Indah
- 4) The Dentist Dental Clinic
- 5) Dokter Gigi – drg. Carnot Riyanto
- 6) Griya Ayoe by Libon
- 7) Klinik Gigi Keluarga Victorie
- 8) Klinik Gigi Dentaris
- 9) Fendora Dental Care
- 10) Orto Center
- 11) Cling Dental Clinic Harapan Indah
- 12) Dear Dentist & Orthodontist Bekasi
- 13) Wide Smile Dental
- 14) Drg. Yuti Setiana
- 15) Rully Dental
- 16) Klinik tunas
- 17) Titik Dental Clinic

18) Myjio Dental Home

19) Family Dental

20) Praktek dokter gigi spesialis orthodonti drg. Risa Yunia, Sp.Ort.

Tabel 1.2 Persentase Jumlah Pasien Tahun 2022

Bulan	Kapasitas Pasien	Jumlah Pasien	Pasien Yang menggunakan Promo	Pasien Asuransi	Persentase Jumlah pasien dengan Kapasitas
Mei	768	237	187	0	31%
Juni	928	267	152	7	29%
Juli	928	215	67	6	23%
Agustus	960	205	46	28	21%
September	960	246	41	43	26%
Oktober	960	260	45	53	27%
November	928	322	108	83	35%
Desember	928	381	120	133	41%

Sumber: Audy Dental Harapan Indah Tahun 2022

Pada Tabel 1.2 dalam kolom persentase jumlah pasien berbanding dengan kapasitas pasien dapat ditarik simpulan bahwa jumlah pasien yang datang ke klinik Audy Dental Harapan Indah masih jauh ke dalam angka maksimal karena masih sangat rendah dengan rata-rata kunjungan hanya 29% pada Tahun 2022. Sehubungan dengan pengeluaran klinik atau *cost* seperti biaya operasional klinik, biaya gaji karyawan dan lainnya dapat disimpulkan bahwa *Break Even Point* atau BEP pada tahapan awal tahun 2022 Audy Harapan Indah belum dapat terbilang untung.

Sesuai dengan data yang dilampirkan pada tabel 1.1 dan 1.2 dapat disimpulkan bahwa klinik Audy Dental Harapan Indah memiliki permasalahan dalam jumlah kapasitas pasien yang belum terpenuhi, sehingga mempengaruhi dari jumlah nominal pencapaian target tahun 2022 yaitu 67%. Semakin tinggi jumlah pasien yang datang dan perawatan maka akan semakin dekat dengan jumlah pencapaian target omset. Jumlah pasien yang datang cukup minimal tentunya terdapat alasan didalamnya yang harus diidentifikasi melalui penelitian ini.

1.2. Identifikasi Masalah

Beberapa permasalahan yang muncul, dapat diidentifikasi oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Ketertarikan pasien terhadap perawatan di Audy Dental Harapan Indah Bekasi cukup minim
2. Banyaknya program promo diskon yang lebih besar potongannya dari pada cabang lain namun peminat masih kurang antusias
3. Kompetitor cukup banyak yakni lebih dari 20 Klinik Gigi yang terdapat di daerah Harapan Indah Bekasi
4. Harga yang ditetapkan cenderung lebih mahal dari pada Klinik sekitar

1.3. Pembatasan Masalah

Hasil identifikasi masalah yang terdapat di Audy Dental Harapan Indah menunjukkan permasalahan internal dan eksternal. Penulis melakukan pembatasan masalah untuk menghindari penyimpangan dan meluasnya pokok pembahasan. Oleh sebab itu penulis membatasi penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana Audy Dental Clinic dalam memilih dan menggunakan strategi bisnis yang cocok dan relevan untuk cabang Harapan Indah
2. Fokus hanya kepada ruang lingkup Audy Dental Harapan Indah
3. Menggunakan metode analisis SWOT, IFE, EFE, IE dan QSPM tanpa melibatkan metode strategi lainnya.

1.4. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apa saja faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Audy Dental Harapan Indah?
2. Apa saja faktor-faktor eksternal yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Audy Dental Harapan Indah?
3. Strategi prioritas apa saja yang dapat dilakukan oleh Audy Dental Harapan Indah?

1.5. Tujuan Penelitian

Melihat rumusan masalah diatas maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui faktor internal Audy Dental Harapan Indah Bekasi
2. Untuk mengetahui faktor eksternal Audy Dental Harapan Indah Bekasi
3. Untuk menentukan strategi yang bisa diimplementasikan oleh Audy Dental Harapan Indah Bekasi

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memberikan manfaat bagi berbagai pihak, sebagai berikut:

1. Bagi pelaku bisnis
Dapat digunakan sebagai salah satu masukan untuk para pelaku bisnis terutama dalam bidang kesehatan gigi dan mulut.
2. Bagi perusahaan
Hasil penelitian ini dapat membantu dan digunakan oleh Audy Dental Harapan Indah Bekasi dalam mengetahui strategi pengembangan bisnis.
3. Bagi peneliti
Hasil penelitian ini dapat memberikan kesempatan untuk menambah pengetahuan, wawasan dan keterampilan yang bermanfaat dalam peningkatan kompetensi penulis dalam menganalisis strategi pengembangan bisnis.

1.7. Sistematika Penulisan

Dalam menyusun skripsi ini agar pembahasan lebih fokus pada pokok permasalahan sehingga materi-materi dalam skripsi ini dikelompokkan menjadi beberapa sub bab, maka penulis membuat sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis membahas tentang latar belakang, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini penulis membahas teori yang berupa pengertian dan definisi dari kutipan buku yang berkaitan dengan skripsi serta beberapa literatur yang berhubungan dengan Analisis perkembangan bisnis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini penulis membahas tentang tempat dan waktu penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel dan teknik analisis data penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran objek penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan berdasarkan hasil analisis yang secara lebih lengkap mengupas berbagai fenomena yang ada dalam penelitian.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan simpulan yang merupakan hasil akhir atas penelitian ini dan juga saran yang berisi masukan untuk pihak objek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

Berisi buku, jurnal, dan rujukan yang digunakan dalam menyusun penelitian ini.