Strategi Pengembangan Bisnis Klinik- Q Medical dan Dental melalui Pendekatan Sustainable Development Goals

Iik Yani Hidayati[a]✉ **, Bintang Mukhammad Burhanudin Akbar**[c]
[a]Sekolah Bisnis-IPB, [b]Sekolah Bisnis-IPB
✉iikyanihidayati@gmail.com

ABSTRAK. Penelitian ini adalah penelitian yang berkaitan dengan pembentukan strategi pengembangan di klinik. Penelitian ini ditujukan pada tema strategi pengembangan bisnis klinis. Selain itu, penelitian ini akan menggunakan perspektif pengembangan bisnis yang berkelanjutan. Data yang dikumpulkan bersumber dari para ahli dengan keahlian yang berbeda. Pakar penilai diminta untuk memberikan penilaian kuesioner yang terkait dengan lingkungan internal dan lingkungan eksternal klinik. Laporan keuangan yang digunakan adalah dari 2015 hingga 2017. Hasil penilaian dari para ahli kemudian disesuaikan dengan Matriks IE untuk mendapatkan formulasi strategi perusahaan. Setelah mendapatkan formulasi strategi, strategi terbaik untuk klinik dilakukan dengan menggunakan pendekatan QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi Q Medical & Dental Clinic berada di kuadran 1 yang berarti klinik direkomendasikan untuk pengembangan. Selain itu, berdasarkan penilaian QSPM, ditemukan bahwa perusahaan dapat mengimplementasikan pengembangan produk, integrasi dan penetrasi pasar. Di sisi lain, klinik juga disarankan untuk terus meningkatkan perannya dalam melindungi lingkungan.

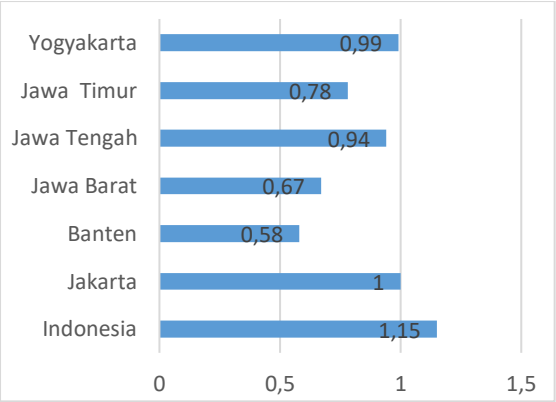
Kata kunci: klinik; pengembangan; SDG; Strategi

ABSTRACT. *This research is a research related to the formation of strategy development in a clinic. The discussion is aimed at the theme of the clinical business development strategy. In addition, the discussion will use a sustainable business development perspective. Data collected is sourced from experts with different expertise. The assessing experts were asked to provide a questionnaire assessment related to the internal environment and the external environment of the clinic. The financial statements used are from 2015 to 2017. The assessment results from experts are then adjusted to the IE Matrix to obtain the company's strategy formulation. After obtaining the strategy formulation, the best strategy for the clinic was conducted using the QSPM approach. The results of the study show that the position of the Q Medical & Dental Clinic is in quadrant 1 which means the clinic is recommended for development. In addition, based on the assessment of QSPM, it is found that the company can implement product development, integration and market penetration. On the other hand, clinics are also advised to continue to increase their role in protecting the environment.*

Keyword: Clinic; Development; SDGs; Strategy

PENDAHULUAN

Diketahui sektor jasa didukung oleh bisnis layanan kesehatan yang memiliki fungsi vital bagi masyarakat. Bisnis layanan kesehatan dibagi menjadi lima jenis entitas, yaitu rumah sakit, klinik, praktek dokter pribadi, apotek dan laboratorium. Kelima entitas tersebut tentu saja memainkan fungsi penting dalam bisnis untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Saat ini kebutuhan kesehatan di Indonesia masih dirasakan kurang, dimana hal ini digambarkan oleh rasio jumlah puskesmas yang merupakan unit kesehatan pertama yang melayani masyarakat



Gambar 1. Rasio Puskesmas di Pulau Jawa 2015
Sumber : Kemenkes (2016)

Berdasarkan gambar diatas diketahui bahwa secara nasional rasio keberadaan puskesmas telah melebihi kebutuhan. Namun untuk di Jawa Barat sendiri keberadaan puskesmas masih sangat diperlukan, saat ini di Jawa Barat setiap puskesmas harus mampu mencover lebih dari 40.000 penduduk. Pada dasarnya pelayanan kesehatan merupakan bagian integral dari pembangunan nasional. Dalam Undang-undang No.23 Tahun 1992 tentang kesehatan ditetapkan bahwa kesehatan adalah: keadaan sejahtera dari badan, jiwa, dan sosial yang memungkinkan setiap orang hidup produktif secara sosial dan ekonomi. Tujuan pembangunan kesehatan adalah meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang optimal (UU Kesehatan, 1995).

Jasa kesehatan yang berhubungan secara langsung sangat erat kaitannya dengan mutu pelayanan. Pada dasarnya pasien dan atau keluarga pasien memiliki keinginan untuk diberikan pelayanan terbaik dan terus meningkat. Jika pemilik klinik dapat memberikan hal yang diinginkan hal ini dapat berdampak terhadap keamanan bisnisnya tersebut. Dijelaskan oleh De Ven (2014) yang membuat ukuran terkait hal yang dipentingkan oleh pasien di sebuah tempat pengobatan, diketahui bahwa rasa kepedulian dari staff atau karyawan disana menjadi hal penting untuk menciptakan kepuasaan pasien. Sehingga diperlukan sebuah upaya untuk selalu memenuhi harapan pasien merupakan kunci kepuasan.

Saat ini bisnis jasa kesehatan juga sedang menghadapi tekanan yang luar biasa akibat perkembangan teknologi. Dijelaskan bahwa para pasien diberikan kemudahan untuk dapat mencari informasi, berdiskusi, berkonsultasi tanpa harus datang ke lokasi serta dapat melakukan daftar pada suatu unit kesehatan seperti klinik ataupun rumah sakit. Peran teknologi informasi membuat para *stakeholder* dalam bisnis kesehatan semakin tanpa batas, hal ini sangat berdampak baik untuk para tenaga kesehatan dan pemilik bisnis yang dapat memanfaatkannya (Thimbleby, 2013). Di Eropa pengunaan teknologi informasi dapat mengurangi biaya-biaya administrasi penyedia jasa kesehatan sebesar 35 persen serta memberikan peningkatan kenyamanan dan kepuasan para pasien (Deloitte, 2015).

Pada dasarnya pemerintah selalu mengupayakan memberikan pelayanan kesehatan dengan optimal, namun terdapat kebutuhan lain yang menjadi peluang bagi para pembisnis untuk ikut memberikan layanan kesehatan tersebut. Diketahui jasa pelayanan kesehatan dalam bentuk klinik sangat berkembang pesat. Pertumbuhan jumlah klinik di wilayah Jabodetabek, dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Klinik di Jabodetabek Tahun 2014 - 2016

Daerah	2014	2015	2016
Jakarta	149	177	201
Bogor	42	57	69
Depok	35	42	50
Tangerang	57	60	67
Bekasi	33	45	51

Sumber : BPS (2016)

Berdasarkan gambar diatas diketahui bahwa jumlah klinik di Jabodetabek pada tiap tahunnya selalu meningkat. Dari lima daerah, Bogor merupakan daerah yang pertumbuhan jumlah kliniknya rata-rata mencapai 28 persen tiap tahunnya. Hal ini disebabkan masih sedikitnya jumlah fasilitas puskesmas, tercatat hanya terdapat 24 puskesmas di kota Bogor yang disiapkan untuk melayani ± 1.100.0000 jiwa (Bank Data Bogor, 2017).

Pada dasarnya klinik yang merupakan fasilitas medis yang lebih kecil dan hanya melayani perawatan dan pengobatan tertentu dan dikhususkan pada pelayanan kesehatan pasien rawat jalan, keberadaannya didalam masyarakat sangat penting dengan pelayanan yang memberikan fasilitas pelayanan kesehatan yang kualitasnya hampir sama dengan rumah sakit. Diketahui dikota bogor terdapat beberapa klinik yang memiliki keungulan dari pada klinik lainnya.

Pada dasarnya setiap klinik memiliki keunggulan masing-masing yang dapat menjadi daya tarik pasien atau orang yang membutuhkan jasa layanan kesehatan. Peraturan Kementrian Kesehatan Nomor 9 Tahun 2014 menjelaskan bahwa klinik merupakan usaha yang masuk dalam kategori usaha kecil menengah, dimana harus diawasi oleh orang-orang yang memiliki kompetensi tertentu. Diketahui Klinik- Q Medical and Dental Clinic merupakan jasa layanan kesehatan yang sudah memiliki dua cabang di kota Bogor dan telah berjalan lebih dari enam tahun.

Tabel 2. Klinik Ungulan di Kota Bogor 2017

Klinik	Produk Layanan	Keunggulan
Pelita Sehat	1. Dokter umum, 2. Dokter gigi 3. Laboratorium	Pelayanan 24 Jam, one stop klinic
Klinik Q Medical & Dental	1. Dokter umum 2. Dokter gigi	Memiliki 2 lokasi di kota Bogor, proses *booking* via *whatsapp,* telah diliput media lokal terkait terobosan dalam kesehatan.
Klinik Afiah	1. Dokter umum 2. Dokter gigi 3. Laboratorium	One stop clinic
Klinik Pratama Kimia Farma	1. Dokter umum 2. Dokter gigi 3. Laboraturium 4. Apotek	One stop clinic , memiliki jaringan besar dan terpercaya

Sumber : Survei Penelitian (2018)

Klinik-Q Medical and Dental Clinic saat ini sedang mengalami masa untuk melakukan pengembangan bisnis agar dapat tetap bertahan dimasa depan. Manajemen Klinik-Q Medical and Dental Clinic melihat fenomena bisnis layanan kesehatan positif di masa depan. Manajemen menangkap beberapa hal penting seperti :

a. Peran teknologi pada pelayanan kesehatan
b. Perbaikan sistem operasional klinik
c. *Sustainable Development Goals*
d. Pengembangan produk layanan dari Klinik-Q Medical and Dental Clinic menuju *one stop solution healthcare* di kota Bogor.

Klinik-Q Medical and Dental Clinic merupakan sebuah klinik pratama yang berlokasi di Kota Bogor, bergerak dibidang kesehatan umum dan gigi yang melayani pasien umum. Klinik telah berdiri sejak 6 tahun yang lalu dengan waktu operasional dari Senin sampai Sabtu pukul 07.00 – 21.00 WIB. Saat ini klinik Q telah bekerjsama dengan laboratorium CITO dan beberapa laboratorium dental Hans Dental Laboratory dan Asia Afrika dental laboratory. Pertumbuhan jumlah pasien dari tiap waktu memberikan pengaruh dalam rencana pengembangan klinik tercatat pada tahun 2014 terdapat 2971 pasien, dimana pada tahun 2015 meningkat diatas 1 kali lipat atau sebanyak 6702 pasien dan pada tahun 2016 meningkat 0.4 kali dari tahun sebelumnnya menjadi 8029 pasien.

Disisi lain meningkatnya kebutuhan masyarakat mengenai jasa layanan kesehatan, memaksa setiap para pemilik usaha jasa layanan kesehatan melakukan perubahan strategi. Hal ini dalam rangka mempertahankan eksistensi bisnis serta mengembangkang bisnisnya tersebut. Disisi lain terdapat *trend* positif dari masyarakat mengenai jasa layanan kesehatan yang berada di satu tempat dengan tempat kunjungan lainnya. Masyarakat yang semakin berkembang, menciptakan jasa layanan kesehatan yang dulunya lebih bersifat kuratif namun sekarang mulai berkembang kearah preventif. Hal ini tentu saja menjadi poin lebih bagi penyedia jasa yang mampu memberikan pelayanan tersebut.

Disisi lain isu mencintai lingkungan saat ini menjadi hal penting bagi para pebisnis. Mencintai lingkungan merupakan kewajiban dasar namun juga dapat dijadikan daya tarik bisnis. Selain itu aktifitas pelestarian lingkungan demi terwujudnya usaha yang dapat *sustainable* menjadi program dunia melalui SDG'snya. Saat ini Klinik-Q Medical and Dental telah melakukan aktifitas penjagaan lingkungan melalui kerjasama dengan perusahaan yang bergerak di bidang pengelolaan limbah infeksius dengan PT. Arah Environmental Indonesia

Tinjauan Pustaka

Pelayanan kesehatan menurut Departemen Kesehatan Republik Indonesia tahun 2009 yang tertuang dalam Undang-Undang Kesehatan adalah setiap usaha yang diselenggarakan sendiri atau bersama-sama dalam suatu organisasi untuk memelihara, meningkatkan kesehatan, mencegah dan menyembuhkan penyakit serta memulihkan kesehatan perorangan, keluarga, kelompok maupun masyarakat.

Analisisi kinerja keuangan merupakan hal penting yang dapat digunakanan untuk mengukut tingkat kinerja suatu perusahaan. Hal tersebut memiliki manfaat untuk berbagai *stakeholder* seperti pemiliki usaha, manajemen dan pemerintah.

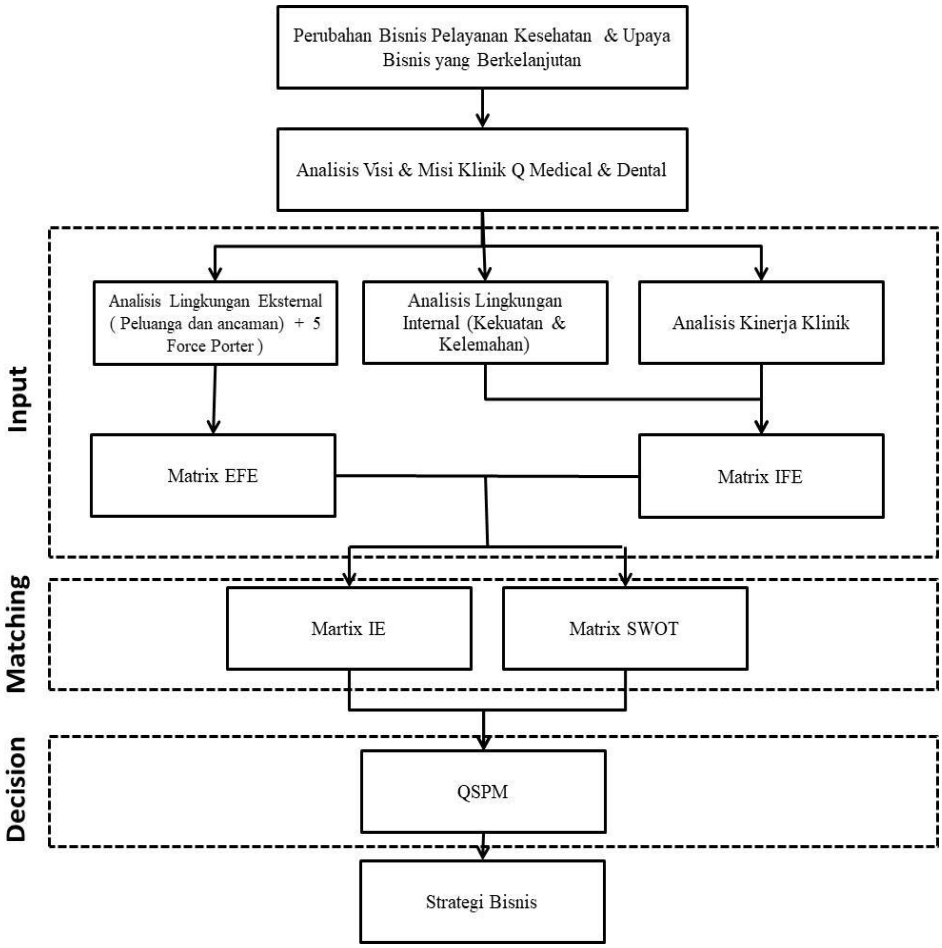
Tabel 3. Rasio Keuangan dan Operasional

Rasio Profitabilitas	Rasio Aktifitas	Operasional
Net Profit Margin	Total Asset Turnover	Jumlah Kunjungan Pasien
Return on Asset		
Return on Equity		

Darbi (2012) menyatakan bahwa pengembangan suatu visi dan misi merupakan sebuah langkah dasar yang digunakan untuk perencanaan strategic yang terkait dengan organisasi dimasa depan. Proses formulasi strategi dapat dilakukan dengan menggunakan 3 tahapan (three stage), kerangka kerja dengan matriks sebagai modl analisisnya. Proses formulasi strategi menurut konsep dari (David, 2011) melalui tiga tahap analisis yaitu: (1) Tahap input (*The Input Stage*) (2) Tahap Pencocokan dan (*The Matching Stage*) (3) tahap pengambilan keputusan (*The Decision Stage*). SDG'S merupakan singkatan dari *sustainable development goals*, yaitu sebuah program yang akan menjadi acuan dalam kerangka pembangunan dan perundingan

negara-negara di dunia. *SDG's* bentuk kerangka kerja selama lima belas tahun yang dimulai sejak tahun 2015 dan hingga tahun 2030. Program-program SDG's merupakan program lanjutan dari MDG's dimana bertujuan menyasar serta melibatkan pihak sipil untuk dapat berkontribusi di program tersebut (Yohanna, 2015).

Kerangka Pemikiran



Gambar 2. Kerangka Penelitian

METODE

Penelitian dilakukan di Klinik-Q Medical and Dental Clinic yang berlokasi di Jl. Tentara Pelajar no 20 G Kota Bogor Jawa Barat Indonesia. Pemilihan Klinik-Q sebagai objek penelitian ini dilakukan berdasarkan permasalahan yang ada, pertimbangan ketersediaan data dan kesediaan perusahaan untuk diteliti kajian manajemen strateginya. Periode penelitian dilakukan bulan April sampai dengan Desember 2018. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer didapatkan melalui wawancara dan diskusi dengan menggunakan metode *focus group discussion* (FGD) kepada pihak Klinik-Q yang memiliki kewenangan dalam menentukan keputusan bagi perusahaan serta memahami topik penelitian.

Tabel 4. Daftar Responden Penelitian

No	Jenis Data	Sumber Data
1	Data Primer	
	-Clinic business owner	Dokter (3 Orang)
	-Pakar lingkungan	K3 atau sertifikasi Sejenis (3 Orang)
	-Pimpinan rumah sakit	Manajemen Rumah Sakit (3 Orang)
	-Programmer	Kompetensi IT (3 Orang)
	-Costumer	Pasien yang telah melakukan kunjungan lebih dari 1 kali (30 Orang)
2	Data Sekunder	
	-Laporan keuangan klinik	Laporan klinik 3 tahun
	-Peraturan Pemerintah	Press release
	-Badan Pusat Statistik	Press release
	-Literatur lainnya	Jurnal atau *text books*

Penentuan responden pada penlitian ini ditentukan dengan proportional random sampling. Pada proses pengambilan data dilakukan dengan dua cara yaitu:

1. *Indepth Interview*
   Indepth interview merupakan proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab yang dilakukan dengan tatap muka antara pewawancara denga responden (informan) dengan mengunakan prosedur wawancara (Sugiyono, 2010).
2. *Focus Group Discussion*
   Focus group Discussion (FGD) merupakan teknik yang digunakan untuk melakukan pengumpulan data yang dilakukan dengan teknik diskusi.

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengindentifikasikan kegiatan kegiatan internal eksternal di Klinik-Q Medical and Dental Clinic. Analisis ini digunakan untuk melihat keadaan sesungguhnya terhadap rencana pengembangan bisnis. Selain itu, analisis deskriptif digunakan dalam menentukan informasi pada pengolahan vertikal dalam analisis hierarki proses. Jenis data yang akan disajikan pada penelitian adalah secara kuantitatif (perhitungan) dan kualitatif secara deskriptif.

Analisis kinerja keuangan pada penelitian ini mengunakan beberapa perhitungan rasio diantaranya rasio profitabilitas dan aktifitas. Penggunaan perhitungan ini didasari dari kondisi yang ada pada perusahaan yang menjadi objek penelitian

Adapun formulasi strategi tahapan proses dalam menentukan strategi ada tiga tahapan yaitu terdiri dari tahap pemasukan (input strage), tahap pencocokan (matching stage), dan terakhir tahapan keputusan (*decision stage*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

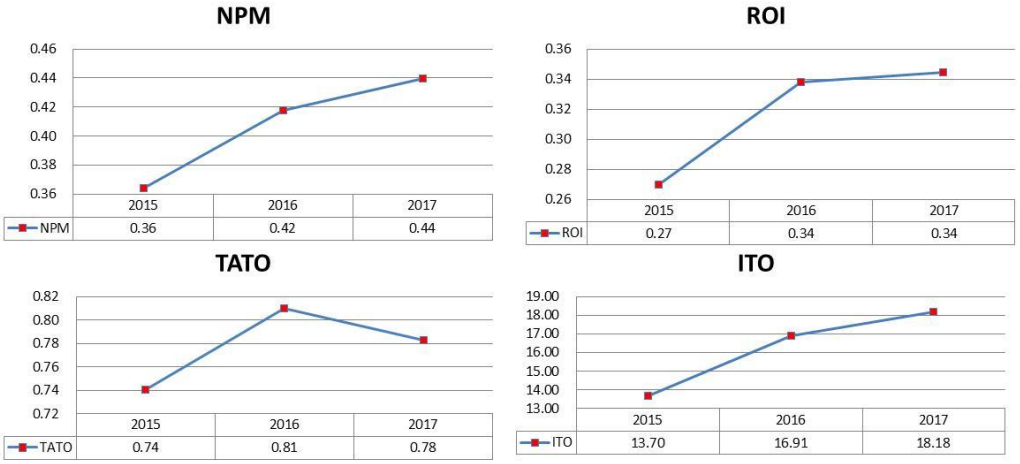
Klinik Q dididirikan dengan nama lengkap Klinik-Q Medical & Dental Clinic pada tahun 2011 dan mulai diresikan pada tanggal 31 Mei 2012 berdasarkan surat izin klinik pramata dengan nomer . Klinik Q berlokasi di Jl. Tentara Pelajar no 20 G kecamatan Bogor Tengah Kota Bogor. Didirikan oleh dr.Ummi Zakiyah juga merangkap sebagai dokter penanggung jawab Klinik Q .

Analisis Kinerja Keuangan Klinik

Analisis kinerja keuangan digunakan untuk mengetahui perkembangan dari aktifitas klinik pada tiap tahunnya. Adapun informasi mengenai laporan keuangan yang ada pada klinik disajikan dalam beberapa model, dapat diliha pada Tabel 7 seperti berikut :

Tabel 7. Laba Rugi Perusahaan 2015-2017

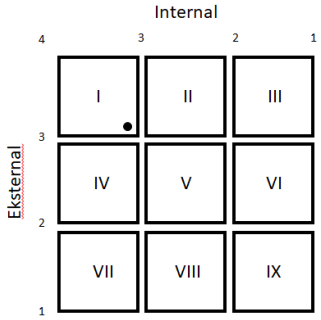
Kode	Uraian	2015	2016	2017
A	Sales	Rp 1,453	Rp 1,794	Rp 1,967
B	COGS Poli Gigi	Rp 93	Rp 101	Rp 118
C	COGS Poli Umum	Rp 62	Rp 67	Rp 78
D=B+C	Total Operational Cost	Rp 155	Rp 169	Rp 196
E=A-D	*Gross Profit*	Rp 1,298	Rp 1,624	Rp 1,770
F	Operational Poli Gigi	Rp 345	Rp 393	Rp 407
G	Operational Poli Umum	Rp 192	Rp 218	Rp 226
H	Operational Staff	Rp 153	Rp 175	Rp 181
I	Operational Klinik	Rp 76	Rp 87	Rp 90
J=F+G+H+I	*Total Operational Cost*	Rp 768	Rp 875	Rp 905
K=E-J	*Earning*	Rp 529	Rp 749	Rp 865



Gambar 3. Rasio Keuangan

Perumusan Strategi Internal Ekternal Matrix

Perumusan strategi didapt dari hasil penentuan posisi internal eksternal evalution. Dengan mengunakan pemetanan posisi aktual dari klinik sangat penting digunakan untuk ;andasan dalam menentukan alternatif strategi. Diketahui bahwa nilai kekuatan dari klinik sebesar 3.15 dan kelemahannya sebesar 0.19 dimana nilai total internal sebesar 3.34. Sementara peluang dari lingkungan bisnis klinik diketahui memiliki nilai sebesar 2.08 dan ancaman sebesar 1.18 sehingga ditotalkan sebesar 3.26. Dilakukan penetapan dengan *matrix* IE sesuai yang tersaji pada Gambar 4



Gambar 4. Matrix IE Klinik Q Medical & Dental

Dapat dilihat dari Gambar 10diketahui bahwa posisi klinik dalam Matrix IE berada pada posisi I. Dijelaskan oleh David (2011) bahwa kuadran I, II dan IV memiliki alternatif strategi yang sama yaitu *grow and*

development. Sehingga seluruh rekomendasi dari posisi tersebut bertujuan untuk berfokus pada pengembangan dan pertumbuhan usaha. Terdapat beberapa alternatif pilihan strategi antara lain:

1. *Backward, forward or Horizontal Integration*
   Pada dasarnya stategi ini berfokus pada pengembangan bisnis dari hulu ke hilir. Sehingga kepastian dari bisnis akan lebih baik dari pada sebelumnnya. Terdapat rekomendasi untuk mengimplementasikan cara melakukan kerjasama dengan berbagai usaha kesehatan seperti klinik baru dan atau apotek
2. *Market Penetration*
   Pada *Market Penetration* diketahui bahwa berfokus pada peningkatan pasngsa pasa dengan produk yang sudah ada, dimana melakukan aktifitas pemasaran secara *massive*. Pada jenis ini klinik dapat mengimplementasikan melalui aktifitas pengembangan *brand* dengan menggunakan *celebrity endorsement* atau *influencer* terkenal lainnya.
3. *Market Development*
   Market development merupakan alternatif strategi dari kuadran I, II dan IV yang bergokus pada dengan mengembangkan pasar baru. Dalam hal ini terdapat rekomendasi strategi yaitu membuka klinik baru ditempat lainnya.
4. *Product Development*
   Bentuk alternatif strategi dari *product development* adalah dijelaskan sebagai bentuk pengembangan produk yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan oleh klinik dengan cara menciptakan produk pelengkap dari bisnis yang sudah dijalankan.

Dari beberapa alternatif tersebut kemudian akan dilakukan penilaian kembali untuk mendapatkan strategi prioritas. Dalam penentuan tersebut akan dibantu dengan QSP (*Quantitative Strategi Planning*) sebagai bentuk penetapan strategi terbaik yang dapat diimplementasikan oleh Klinik Q Medical & Dental.

Pengambilan Keputusan

Pada tahap pengambilan keputusan strategi prioritas dengan menggunakan QSPM, dilakukan perhitungan terhadap daya tarik relatifnya terhadap berbagai faktor internal dan eksternal yang terdapat dalam pperumusan strategi. Selanjutnya tiap bobot yang didapat dari internal dan eksternal kemudian dikalikan dengan nilai yang dihasilkan untuk mendapatkan total nilai daya tarik. Hasil total nilai daya tarik selanjutnya diurutkan sebagai bentuk rekomendasi atas strategi prioritas perusahaan. Didapat hasil strategi prioritas atas total nilay daya tarik seperti berikut:

1. Strategic *product development* yang diGambarkan dengan membuka unit *skincare* & *healthcare* mendapatkan poin sebesar 19.89.
2. *Strategic backward, forward* or *horizontal integration* yang diGambarkan dengan perbaikan sistem manajemen klinik mendapatkan poin sebesar 19.10
3. *Strategic market penetration* yang diGambarkan melalui peningkatan aktifitas pemasaran mendapatkan poin sebesar 18.56.

Hasil dari perumusan alternatif strategi tersebut kemudaian dibuat beberapa programguna mendapatkan rekomendasi implementasi terbaik, adapun antara lain:

1. Strategi *product development*
   Diketahui bahwa strategi ini memiliki nilai daya tarik tertinggi yaitu sebesar 19.89. Pada dasarnya Klinik Q Medical & Dental telah memiliki pasar yang besar di Kota Bogor, namun sampai saat ini masih sering mengalami permasalahan dalam melayani pasien-pasiennya. Adapun program yang dapat dilakukan antara lain:
   a) Melakukan perluasan area klinik dengan membeli ruko dilokasi yang sama.
   b) Membuka poli baru yang melayani *skincare*.

c) Membuka beberapa ruangan baru untuk poli yang sudah berjalan.

2. Strategi *backward, forward* or *horizontal integration*
   Diketahui pada strategi ini mendapatkan nilai daya tarik sebesar 19.10. Klinik Q Medical & Dental menyadari bahwa sistem manajemen yang dijalankan saat ini masih belum baik ditengah persaingan yang begitu tepat. Adapun program yang direkomendasikan:
   a) Menggunakan aktifitas komputerisasi. Hal ini agar seluruh data dan informasi pasien dapat tersimpan dengan baik..
   b) Membuat sistem keuangan yang lebih baik. Dalam penerapannya pasien dapat melakukan traksaksi dengan berbagai metode pembayaran. Selain itu hal ini dilakukan perbaikan terhadap pencatat aktifitas keuangan guna mendapatkan laporan keuangan yang sesaui aturan.
   c) Membuat perbaikan sistem operasional khususnya penjadwalan dengan dokter.
3. *Strategi market penetration*
   Strategi *market penetration* memiliki nilai sebesar 18.56. Adapun program yang baik dilakukan oleh klinik, antara lain:
   a) Meningkatkan *brand image* dari klinik Q Medical & Dental dimata masyarakat. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan kunjungan pada beberapa sekolah. Selain itu membuat sebuah ajakan melalui media sosial kepada khalayak.
   b) Menggunakan media sosial untuk promosi secara aktif. Dimana pengelola klinik dapat menggunakan fasilitas berbayar dari media sosial guna mendapatkan harapan dan hasil yang lebih baik.
   c) Menggunakan *celebrity endoser* untuk meliput aktifitas serta pelayanan di Klinik Q Medical & Dental.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil dari penelitian terkait dengan alternatif strategi serta pengambilan keputusan berdasarkan alat analisis QSPM. Adapun implikasi yang dirumuskan dapat dilihat sebagai berikut:

a. Pengembangan produk
   Pada dasarnya strategi dari pengembangan produk yang dapat dilakukan oleh Klinik Q Medical & Dental terkait dengan pengembangan produk adalah membuat bisnis baru yaitu *skin & healthcare*. Hal ini dianggap penting mengingat terdapat pertumbuhan dari klinik kecantikan ditahun 2016 mencapai 16 persen dan akan terus meningkat tiap tahunnya (Marketeers 2017). Dari hal tersebut jelas bahwa pembentukan poli baru sangat berpotensi memberikan tambahan *revenue* bagi Klinik.
b. Strategi integrasi
   Klink Q Medical & Dental mengakui bahwa sistem klinik saat ini masih tergolong konvensional. Dimana bahwa masih menggunakan gabungan antara penggunaan komputer serta pencatatan dengan buku sederhana. Rekomendasi yang perlu dilakukan oleh Klinik Q Medical & Dental pada awalnya adalah memperbaiki pencatatat keuangan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengunakan *software* keuangan yang dapat teritegrasi dengan personal komputer serta *smartphone*.
c. Strategi penetrasi pasar
   Klinik Q Medical & Dental menyadari bahwa saat ini memiliki pasien yang banyak. Disisi lain Klinik Q harus mulai membangun *brand image* dari klinik agar citra baik tetap selalu berada di masyarakat. Perpindahan pasien dari satu klinik ke klinik lainnya sangat mudah terjadi, selain itu masih besarnya pasien yang belum sadar akan

pentingnya kesehatan juga menjadi potensi *income* dimasa depan.

KESIMPULAN

Kinerja keuangan Klinik-Q Medical and Dental Clinic menunjukan pertumbuhan dengan besaran yang berbeda-beda ditiap tahunnya. Selain itu pada beberapa rasio yang digunakan dalam mengambarkan kinerja dari klinik juga menunjukan pertumbuhan yang baik. Sehingga dapat dikatakan klinik-Q dapat memiliki potensi untuk dikembangkan lebih besar. Faktor yang paling berperan dalam pengembangan bisnis dari sisi internal dan eksternal menunjukan posisi pada kuadran I yang mengiterpretasikan pada pilihan untuk pengembangan usaha. Selain itu pada pendekatan SWOT juga menunjukan pilihan untuk menggunakan strategi agresif yang dapat diartikan sebagai pengembangan. Maka dari itu dibentuk beberapa rekomendasi strategi yang pantas untuk diimplementasikan adalah (1) *product development,* (2) *backward, forward or horizontal integration* dan (3) *Market penetration*. Strategi yang sesuai dengan konsep SDGs yang dapat dilakukan saat ini oleh klinik adalah peningkatan penanaman tumbuhan disekitar klinik, pengurangan penggunaan plastik serta mempertahankan kerjasama dalam pengelolaan limbah medis klinik ke PT ARAH environmental. Klinik Q harus melakukan pembekalan terhadap para karayawan, khususnya pelayanan untuk dapat terampil menggunakan sistem yang baru dari klinik. Hal ini berguna agar sistem yang diterapkan dapat berjalan dan mendapatkan hasil yang diharapkan. Peneliti merekomendasikan penelitian yang ditujukan untuk melihat pasar dari klinik dengan melakukan penelitian terkait dengan faktor yang mempengaruh perilaku pasien dalam mengunjungi klinik.

DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik. 2016. Survei Demografi dan Kesehatan Indonesia 2016. Jakarta

Darbi, William Phanuel Kofi. 2012. Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary *Institution. International Journal of Business and Social Science* 3(14) : 76-95

David, Fred, R. 2011. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*, Edisi 12, Jakarta : Salemba Empat

Kemenkes RI. 2016. Profil Kesehatan Indonesia tahun 2016 . Jakarta : Kemenkes

Kemenkes RI. Permenkes Nomor 10 Tahun 2014. Jakarta: Kementerian Kesehatan

Kirana , Eka Chandra. 2016. Perencanaan Strategis Sistem Informasi Klinik Bersalin Bunda Banjarbaru. *Indonesian Journal On Software Enginering*. 2(1) :1-10

Kodrat, D. S. 2009 . Manajemen Distribusi. Yogyakarta: Graha Ilmu

Masa, M A. 2014. Strategi Pengembangan Implementasi Telemedicine Di Sulawesi Selatan *Jurnal Telekomunikasi Dan Komputer*. 5(3) : 1-12

Peraturan Kemenkes No 10 Tahun 2014

Sangkala, Ronald. Noor, Noer Bahry. 2013. Strategi Unit Bisnis Pelayanan Rawat Jalan Rumah Sakit Banua Mamase Sulawesi Barat. Jurnal Universitas Hasanudin.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Undang-Undang Nomor 23 tahun 1992, Tentang Kesehatan. Jakarta : Kemenkes.

Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. 2010. *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. Pearson

Yohanna, S. (2015, July 6). Transformasi Millenium Development Goals(Mdg's) Menjadi Post 2015 Guna Menjawab Tantangan Pembangunan Global Baru.