

TESIS

ANALISIS STRATEGI BISNIS UNTUK MENGEMBANGKAN KLINIK GIGI RAMAH ANAK BERKEBUTUHAN KHUSUS

ANALYSIS OF STRATEGY TO DEVELOPING DENTAL CLINIC FRIENDLY FOR CHILDREN WITH SPECIAL NEEDS

**FAHRUDDIN
A012222092**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2024

TESIS

ANALISIS STRATEGI BISNIS UNTUK MENGEMBANGKAN KLINIK GIGI RAMAH ANAK BERKEBUTUHAN KHUSUS

ANALYSIS OF STRATEGY TO DEVELOPING DENTAL CLINIC FRIENDLY FOR CHILDREN WITH SPECIAL NEEDS

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister
disusun dan diajukan oleh

**FAHRUDDIN
A012222092**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

TESIS

ANALISIS STRATEGI BISNIS UNTUK MENGEMBANGKAN KLINIK GIGI RAMAH ANAK BERKEBUTUHAN KHUSUS

Disusun dan diajukan oleh:

FAHRUDDIN
NIM A012222092

telah diperiksa dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 08 Mei 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

Prof. Dr. H. Jusni, SE., M.Si.
NIP 19610105 199002 1 002

Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA.
NIP 19770510 200604 1 003

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 19680629 199403 1 002



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.
NIP 19640205 198810 1 001

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS STRATEGI BISNIS UNTUK MENGEMBANGKAN
KLINIK GIGI RAMAH ANAK BERKEBUTUHAN KHUSUS

ANALYSIS OF STRATEGY TO DEVELOPING DENTAL CLINIC
FRIENDLY FOR CHILDREN WITH SPECIAL NEEDS

disusun dan diajukan oleh :

FAHRUDDIN
NIM A012222092

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji
Makassar, April 2024

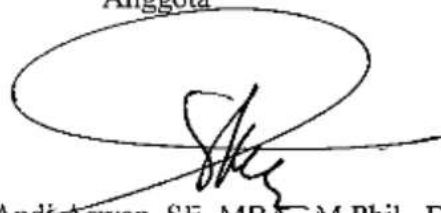
Komisi Penasehat

Ketua



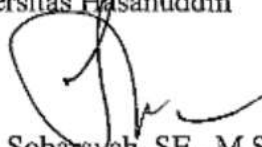
Prof. Dr. H. Jusni, SE., M.Si.
NIP 19610105 199002 1 002

Anggota



Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA
NIP 19770510 200604 1 003

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si.
NIP 19680629 199403 1 002

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Fahrudin
Nim : A012222092
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Analisis Strategi Bisnis untuk Mengembangkan Klinik Gigi Ramah Anak Berkebutuhan Khusus**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, April 2024

Yang Menyatakan,



Fahrudin

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas berkat rahmat dan karuniaNya-lah sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini yang berjudul: “Analisis Strategi Bisnis Untuk Mengembangkan Klinik Gigi Ramah Anak Berkebutuhan Khusus”. Rampungnya tesis ini berkat bantuan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti dengan segala kerendahan hati menghaturkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada Bapak Prof Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM selaku Ketua Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan belajar kepada peneliti hingga selesai pada program ini.

Terima kasih pula kepada Komisi Penasehat dan Tim Penguji. Tesis ini dibangun dengan melibatkan pemikiran hebat dalam bentuk bimbingan dan arahan dari Ketua Komisi Penasehat yaitu Bapak Prof. Dr. H. Jusni, SE., M.Si. dan Bapak Andi Aswan, SE.,MBA., M.Phil., DBA selaku anggota. Begitu juga saran dan kritik membangun yang telah disampaikan oleh tim penguji yang terdiri dari Bapak Prof Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM , Ibu Prof. Dra. Hj. Dian A.S Parawansa, M.Si, Ph.D dan Bapak Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si, CIPM.

Tidak lupa ucapan terima kasih atas bimbingan, semangat dan motivasi dari kedua orangtua, mertua serta anak-anak ku tercinta. Ditambah dengan kasih sayang yang luar biasa dari istri tercinta yang tak lelah mendukung peneliti dalam menyelesaikan karya ini. Sungguh sebuah dukungan yang luar biasa dan sangat bermakna. Terima kasih juga kepada teman-teman mahasiswa yang sama-sama berjuang dalam program magister ini yang telah berbagi ilmu, senyum, semangat dan motivasi.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi terbaik untuk menghadirkan klinik gigi yang ramah anak berkebutuhan khusus. Hadirnya klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus diharapkan dapat memenuhi kebutuhan klinik yang nyaman dan aman untuk semua pasien termasuk anak-anak berkebutuhan khusus.

Dalam penyusunan tesis ini peneliti mengharapkan saran dan masukan yang sifatnya membangun dari berbagai pihak untuk kesempurnaan tesis ini. Semoga semua bantuan yang diberikan dapat menjadi amal ibadah di sisi Allah SWT. Peneliti berharap agar tesis ini dapat memberikan banyak manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang.

Makassar, Mei 2024

Peneliti

ABSTRAK

FAHRUDDIN. *Analisis Strategi Bisnis untuk Mengembangkan Klinik Gigi Ramah Anak Berkebutuhan Khusus* (dibimbing oleh H. Jusni dan Andi Aswan).

Jumlah anak berkebutuhan khusus terus meningkat dari tahun ke tahun, sedangkan layanan kesehatan yang ramah terhadap mereka masih jarang ditemui, khususnya pada layanan kesehatan gigi dan mulut. Akibatnya, para orang tua yang memiliki anak berkebutuhan khusus kesulitan mendapatkan akses pelayanan kesehatan yang memadai. Di sisi bisnis, dengan menambahkan layanan kesehatan gigi dan mulut yang ramah anak berkebutuhan khusus dapat meningkatkan pasar bagi klinik gigi. Klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus masih jarang ditemui di Kota Makassar. Hal ini menjadi tantangan sekaligus peluang dalam waktu yang bersamaan. Tentu saja karena masih jarang ditemui, menjadi peluang untuk menjadi pionir pada usaha tersebut. Untuk itu perlu dilakukan strategi pembangunan klinik dengan menggunakan berbagai *tools* sebagai strategi bisnis untuk menciptakan klinik gigi pada segmen pasar anak berkebutuhan khusus. Di sisi lain, tidak adanya klinik gigi lain sebagai pembanding, menjadi tantangan tersendiri. Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan *benchmarking* dari usaha sejenis di luar kota bahkan sampai ke luar negeri. Selain itu, penulis menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi bisnis dan membuat strategi bisnis baru dengan menggunakan matriks TOWS. Strategi yang dihasilkan adalah pengembangan produk, pengembangan pasar, pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan promosi yang dapat digunakan untuk mengatasi tantangan tersebut.

Kata kunci: strategi bisnis, matriks SWOT, QSPM, persaingan, jasa pelayanan kesehatan gigi dan mulut, anak berkebutuhan khusus

ABSTRACT

FAHRUDDIN. *An Analysis of Strategy to Develop Friendly Dental Clinic for Children with Special Needs* (supervised by H. Jusni and Andi Aswan)

The number of children with special needs continues to increase from year to year, while friendly health services available for them are still rare especially dental and oral health services. As a result, parents who have children with special needs have difficulty to get an adequate health service access. From a business perspective, adding friendly dental and oral health services for children with special needs can increase the market for dental clinics. Friendly dental clinics for children with special needs are still rarely found in Makassar City. This is not only a challenge but also an opportunity at the same time. This is because it is still rarely found, so it is an opportunity to become a pioneer in this business. For this reason, it is necessary to carry out a clinic development strategy using various tools as a business strategy to create a dental clinic in the market segment for children with special needs. On the other hand, the lack of other dental clinics as a comparison is a challenge itself. The efforts that can be made are to carry out benchmarking of similar businesses outside the city and even abroad. Apart from that, the author analyzes internal and external factors that affect business and creates new business strategies using the TOWS matrix. The results show that the strategies found are product development, market development, human resource development, and promotion development that can be used to overcome these challenges.

Keyword: business strategy, SWOT matrix, QSPM, new entrances, dental and oral health services, children with special needs.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN ORISINALITAS PENELITIAN.....	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar belakang.....	1
1.2. Tentang Klinik Gigi dan Anak berkebutuhan khusus	4
1.2.1 Klinik Gigi.....	4
1.2.2 Anak Berkebutuhan Khusus	7
1.2.3 Klinik Gigi Ramah Anak Berkebutuhan Khusus	11
1.3. Masalah Bisnis	11
1.4. Objek Penelitian.....	13
1.5. Pertanyaan Penelitian	13
1.6. Tujuan & Batasan Penelitian.....	14
BAB II EKSPLORASI MASALAH BISNIS	15
2.1. Kerangka konseptual	15
2.1. Visi dan Misi.....	17
2.3. Input Stage	19
2.3.1. Identifikasi Faktor Internal	20
2.3.2. Identifikasi Faktor Eksternal	39
2.3.3. Seleksi Faktor Internal dan Faktor Eksternal	55
2.3.4. Competitive Profile Matrix (CPM)	56
2.4. The Matching Stage	57
2.4.1. Matriks SWOT	58
2.4.2. Internal Eskternal Matriks	62

2.5. The Decision Stage	65
2.5.1. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)	66
2.5.2. Penelitian terdahulu	69
BAB III SOLUSI BISNIS	72
3.1 Visi dan Misi	72
3.2 Analisis Faktor internal	73
3.3 Analisis Faktor Eksternal	81
3.4. Matriks Faktor Internal (IFE)	97
3.5. Matriks Faktor Eksternal (EFE)	99
3.6. Matriks CPM (Competitive Profile Matrix)	101
3.7. Matriks SWOT	109
3.7. Matriks Internal dan Eksternal (IE)	117
3.8. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)	120
BAB IV PENERAPAN	125
4.1. Rencana Implementasi	125
4.1. Kesimpulan dan Diskusi	134
DAFTAR PUSTAKA	137
LAMPIRAN	140

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu Tentang Pengembangan Klinik Gigi.....	70
Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu Tentang Pemberian Layanan Kesehatan Gigi dan Mulut untuk ABK.....	71
Tabel 3. 1 Seleksi Faktor Internal.....	80
Tabel 3. 2 Hasil Penelitian Amal al faraj dkk (2021).....	95
Tabel 3. 3 Seleksi Faktor Internal.....	97
Tabel 3. 4 Matriks Skor Faktor Internal	98
Tabel 3. 5 Matriks Skor Faktor Eksternal	100
Tabel 3. 6 Matriks CPM.....	107
Tabel 3. 7 Hasil Skoring strategi dengan QSPM.....	121
Tabel 4. 1 Bagan Gann untuk implementasi strategi	126

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Analitis Perumusan Strategi	16
Gambar 2. 2 Bauran Pemasaran.....	21
Gambar 2. 3 Matriks Internal dan Eksternal.....	64
Gambar 3. 1 Tampilan media sosial Klinik Parakita.....	102
Gambar 3. 2 Dokter yang bertugas di Klinik Parakita.....	102
Gambar 3. 3 Tampilan Media Sosial Klinik Mugi.....	103
Gambar 3. 4 Tampilan Fasilitas di Klinik Mugi	103
Gambar 3. 5 Matriks SWOT.....	110
Gambar 3. 6 Matriks SWOT dengan Strategi.....	111
Gambar 3. 7 Posisi pada kuadran matriks internal dan eksternal.....	118

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Suatu hari di tahun 2016, saya bersembunyi di dalam kamar karena rasa takut. Malam itu, sebuah mobil model MPV berwarna putih terparkir di depan rumah kecil kami. Sebelumnya, istri saya yang berprofesi sebagai seorang dokter gigi mengabarkan kalau pasien berikutnya yang telah reservasi adalah seorang anak berkebutuhan khusus (ABK). Rumah kecil kami, telah disulap menjadi tempat tinggal keluarga kami dan juga tempat praktek dokter gigi.

Tidak lama kemudian, mesin mobil dimatikan dan pintu mobil terbuka. Di saat yang bersamaan, seorang anak kecil menangis dengan sangat keras, seperti anak yang telah dipukuli atau anak yang baru saja terjatuh dan terluka. Tangisannya keras, sampai terdengar hingga ke kamar bagian belakang. Saya mengambil anak-anak saya yang masih kecil dan memutuskan untuk berdiam di kamar belakang.

Kurang dari setengah jam, suara tangisan anak itu mereda, namun masih terdengar merintih. Lalu, suara mobil berlalu dari depan rumah kami. Saya dan anak-anak langsung ke ruang tengah dan memastikan suasana baik-baik saja. Istri saya keluar dari ruang prakteknya dengan senyum merekah. Dengan bangganya dia mengabarkan bahwa dia berhasil menaklukkan anak tadi. Sejak malam itu, dia bersahabat dengan berbagai macam anak berkebutuhan khusus.

Dalam beberapa kesempatan, saya meluangkan waktu untuk berbincang dengan orang tua anak berkebutuhan khusus yang menunggu didepan ruang

praktek. Pada umumnya mereka mengeluhkan sulitnya mendapatkan fasilitas kesehatan yang ramah akan anak kebutuhan khusus (ABK), khususnya untuk perawatan gigi dan mulut. Seorang ibu, yang berdomisili di Timika Papua misalnya, datang ke rumah kami membawa anaknya yang berkebutuhan khusus untuk mendapatkan perawatan. Beliau mengeluhkan, terkadang mereka telah antri beberapa jam namun pada akhirnya mereka diminta pulang tanpa tindakan.

Dalam beberapa kesempatan berdiskusi secara intens, saya dan istri saya sepakatan untuk membangun satu usaha yaitu klinik gigi, namun klinik gigi tersebut harus memiliki nilai tambah. Nilai tambah yang kami pilih adalah klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus.

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2020, jumlah penduduk berkebutuhan khusus (difabel) di Indonesia mencapai 22,5 juta jiwa atau sekitar 8,5% dari total penduduk Indonesia. Angka ini diperkirakan akan terus meningkat seiring dengan bertambahnya usia penduduk Indonesia.

Berdasarkan jenis disabilitas, penyandang disabilitas fisik merupakan kelompok terbesar dengan jumlah mencapai 10,5 juta jiwa (46,6%), diikuti oleh penyandang disabilitas mental (5,4 juta jiwa), penyandang disabilitas sensorik (4,8 juta jiwa), penyandang disabilitas intelektual (2,7 juta jiwa), dan penyandang disabilitas ganda/multi (900 ribu jiwa).

Dari segi usia, penyandang disabilitas terbanyak berada pada kelompok usia lanjut (60 tahun ke atas) dengan jumlah mencapai 5,9 juta jiwa (26,2%), diikuti oleh kelompok usia 15-59 tahun (6,4 juta jiwa), kelompok usia 0-14 tahun (10,2 juta jiwa), dan kelompok usia belum dirinci (0,1 juta jiwa).

Pemerintah Indonesia telah menerbitkan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas yang bertujuan untuk menjamin pemenuhan hak-hak penyandang disabilitas. Undang-undang ini juga mengamanatkan pemerintah untuk mengembangkan sistem data dan informasi penyandang disabilitas yang komprehensif dan akurat.

Berdasarkan Pasal 12 Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas, diatur bahwa Hak kesehatan untuk Penyandang Disabilitas meliputi hak:

- a. memperoleh informasi dan komunikasi yang mudah diakses dalam pelayanan kesehatan;
- b. memperoleh kesamaan dan kesempatan akses atas sumber daya di bidang kesehatan;
- c. memperoleh kesamaan dan kesempatan pelayanan kesehatan yang aman, bermutu, dan terjangkau;
- d. memperoleh kesamaan dan kesempatan secara mandiri dan bertanggung jawab menentukan sendiri pelayanan kesehatan yang diperlukan bagi dirinya;
- e. memperoleh Alat Bantu Kesehatan berdasarkan kebutuhannya;
- f. memperoleh obat yang bermutu dengan efek samping yang rendah;
- g. memperoleh Pelindungan dari upaya percobaan medis; dan
- h. memperoleh Pelindungan dalam penelitian dan pengembangan kesehatan yang mengikutsertakan manusia sebagai subjek.

Sebaran klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus di Indonesia masih belum merata. Klinik-klinik ini umumnya berlokasi di kota-kota besar, seperti

Jakarta, Bandung, Surabaya, dan Medan. Sedangkan di Kota Makassar sendiri, Kliniki Gigi ramah anak berkebutuhan khusus masih sangat jarang ditemui.

Guru Besar Fakultas Kedokteran Gigi Universitas Padjadjaran Prof. Dr. Eriska Riyanti, drg., Sp.KGA, Subsp. AIBK(K), saat membacakan orasi ilmiah berjudul “Perawatan Gigi Pasien Anak Berkebutuhan Khusus, Realitas Kini dan Tantangan Masa Depan” menyatakan bahwa masalah kesehatan gigi dan mulut pada anak dan Individu berkebutuhan khusus sering dikaitkan dengan kemampuan mental dan fisik, dan menempatkan mereka pada risiko tinggi untuk kesehatan gigi yang buruk.

Terus meningkatnya jumlah anak berkebutuhan khusus dari tahun ke tahun yang dibarengi dengan ketersediaan layanan kesehatan khususnya klinik gigi yang masih terbatas menjadi latar belakang ide untuk membangun sebuah klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus di kota Makassar.

1.2. Tentang Klinik Gigi dan Anak berkebutuhan khusus

1.2.1 Klinik Gigi

Berdasarkan Undang- undang nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan, Pasal 22 ayat (1) huruf f menyatakan bahwa Penyelenggaraan Upaya Kesehatan meliputi: Kesehatan gigi dan mulut. Lebih lanjut disebutkan di pasal 70, bahwa:

- 1) Pelayanan Kesehatan gigi dan mulut dilakukan untuk memelihara dan meningkatkan derajat Kesehatan masyarakat.

- 2) Pelayanan Kesehatan gigi dan mulut sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dalam bentuk peningkatan Kesehatan gigi, pencegahan penyakit gigi, pengobatan penyakit gigi, dan pemulihan Kesehatan gigi.
- 3) Pelayanan Kesehatan gigi dan mulut sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan oleh Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, dan/ atau masyarakat.
- 4) Pelayanan Kesehatan gigi dan mulut sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan melalui unit Pelayanan Kesehatan gigi dan mulut dan/ atau usaha Kesehatan sekolah.

Berdasarkan peraturan Menteri Kesehatan Nomor 9 Tahun 2014 Tentang klinik disebutkan bahwa Klinik adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan yang menyediakan pelayanan medis dasar dan/atau spesialisik. Jadi klinik gigi adalah sarana pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan dan menunjang upaya kesehatan gigi dan mulut secara terpadu dan berkesinambungan.

Klinik gigi harus memenuhi persyaratan yaitu memiliki izin dari dinas kesehatan kabupaten/kota, memiliki tenaga kesehatan yang kompeten, memiliki sarana dan prasarana yang memadai serta memiliki standar pelayanan yang jelas.

Standar klinik gigi yang baik adalah standar yang ditetapkan untuk memastikan bahwa klinik gigi dapat memberikan pelayanan kesehatan gigi dan mulut yang berkualitas dan aman. Standar klinik gigi yang baik mencakup aspek-aspek berikut:

- 1) Tenaga kesehatan yang kompeten

Klinik gigi harus memiliki tenaga kesehatan yang kompeten, yaitu dokter gigi, perawat gigi, dan tenaga kesehatan lainnya yang terlatih dan memiliki izin praktik. Tenaga kesehatan di klinik gigi harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai untuk memberikan pelayanan kesehatan gigi dan mulut yang berkualitas dan aman.

2) Sarana dan prasarana yang memadai

Klinik gigi harus memiliki sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung pelayanan kesehatan gigi dan mulut. Sarana dan prasarana yang memadai meliputi gedung dan ruang praktik yang bersih, nyaman, dan aman, peralatan dan perlengkapan gigi yang memadai dan memenuhi standar mutu, sistem sterilisasi yang memadai untuk mencegah infeksi dan sistem pengelolaan limbah yang memadai.

3) Standar pelayanan yang jelas

Klinik gigi harus memiliki standar pelayanan yang jelas yang mencakup prosedur pelayanan kesehatan gigi dan mulut, biaya pelayanan kesehatan gigi dan mulut serta hak dan kewajiban pasien.

4) Keamanan pasien

Klinik gigi harus mengutamakan keselamatan pasien. Klinik gigi harus memiliki kebijakan dan prosedur untuk mencegah terjadinya kesalahan medis dan infeksi.

Berikut adalah beberapa contoh standar klinik gigi yang baik:

- a. Klinik gigi harus memiliki dokter gigi yang bersertifikat dan memiliki pengalaman dalam praktik gigi.

- b. Klinik gigi harus memiliki peralatan gigi yang memadai dan memenuhi standar mutu.
- c. Klinik gigi harus memiliki sistem sterilisasi yang memadai untuk mencegah infeksi.
- d. Klinik gigi harus memiliki prosedur pelayanan kesehatan gigi dan mulut yang jelas.
- e. Klinik gigi harus memiliki kebijakan dan prosedur untuk mencegah terjadinya kesalahan medis dan infeksi.

Klinik gigi memiliki peran penting dalam meningkatkan kesehatan gigi dan mulut masyarakat. Klinik gigi dapat memberikan pelayanan kesehatan gigi dan mulut yang berkualitas dan terjangkau, serta dapat membantu masyarakat untuk mendapatkan akses ke perawatan gigi dan mulut yang dibutuhkan.

1.2.2 Anak Berkebutuhan Khusus

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, anak berkebutuhan khusus adalah anak yang memiliki kelainan fisik, mental, intelektual, emosional, sosial, atau kombinasi dari kelainan tersebut, yang dapat mengganggu dan menghambat proses pembelajaran secara optimal.

Pengertian ini juga diperkuat oleh Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2017 tentang Pendidikan Layanan Khusus, yang menyebutkan bahwa anak berkebutuhan khusus adalah anak yang memiliki kelainan fisik, mental, intelektual, emosional, sosial, atau

kombinasi dari kelainan tersebut, yang dapat mengganggu dan menghambat proses pembelajaran secara optimal.

Sedangkan dikutip dari Wikipedia, Anak berkebutuhan khusus (Heward/disabilitas) adalah anak dengan karakteristik khusus yang berbeda dengan anak pada umumnya tanpa selalu menunjukkan pada ketidakmampuan mental, emosi atau fisik. Yang termasuk kedalam ABK antara lain: tunanetra, tunarungu, tunagrahita, tunadaksa, tunalaras, kesulitan belajar, gangguan perilaku, anak berbakat, anak dengan gangguan kesehatan, dan kesulitan bersosialisasi. Istilah lain bagi anak berkebutuhan khusus adalah anak luar biasa dan anak cacat. Karena karakteristik dan hambatan yang dimiliki, ABK memerlukan bentuk pelayanan pendidikan khusus yang disesuaikan dengan kemampuan dan potensi mereka, contohnya bagi tunanetra mereka memerlukan modifikasi teks bacaan menjadi tulisan Braille (tulisan timbul) dan tunarungu berkomunikasi menggunakan bahasa isyarat (bahasa tubuh).

Beberapa contoh anak berkebutuhan khusus:

- a. Anak dengan gangguan penglihatan, seperti tunanetra dan low vision.
- b. Anak dengan gangguan pendengaran, seperti tunarungu dan tuli.
- c. Anak dengan gangguan intelektual, seperti retardasi mental.
- d. Anak dengan gangguan fisik, seperti cerebral palsy dan down syndrome.
- e. Anak dengan gangguan emosional, seperti autisme dan ADHD.
- f. Anak dengan gangguan perilaku, seperti anak dengan gangguan hiperaktif dan attention deficit disorder (ADHD).
- g. Anak dengan kesulitan belajar, seperti anak dengan disleksia dan diskalkulia.

- h. Anak berbakat, seperti anak yang memiliki kecerdasan di atas rata-rata.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kelahiran anak berkebutuhan khusus, yang dapat dikategorikan menjadi tiga periode kehidupan anak:

1. Sebelum Kelahiran (Pra Melahirkan)

- a. Faktor Genetik yakni kelainan genetik dapat diturunkan dari orang tua ke anak, seperti Down syndrome, Fragile X syndrome, dan Cerebral Palsy.
- b. Infeksi Kehamilan, Infeksi tertentu selama kehamilan, seperti virus TORCH (Toksoplasma, Rubella, Cytomegalovirus, dan Herpes), dapat menyebabkan kelainan pada janin.
- c. Usia Ibu saat Hamil, Ibu hamil yang berusia di atas 35 tahun memiliki risiko lebih tinggi untuk melahirkan anak dengan kelainan genetik.
- d. Keracunan Saat Hamil, paparan zat berbahaya seperti alkohol, rokok, obat-obatan terlarang, dan bahan kimia tertentu selama kehamilan dapat meningkatkan risiko kelainan pada janin.
- e. Pengguguran Kandungan, prosedur pengguguran kandungan yang tidak aman dapat meningkatkan risiko cacat lahir.
- f. Usia Kelahiran Prematur, bayi yang lahir prematur (sebelum 37 minggu) memiliki risiko lebih tinggi untuk mengalami berbagai masalah kesehatan, termasuk kelainan fisik dan mental.

2. Selama Proses Kelahiran

- a. Komplikasi Persalinan, komplikasi selama persalinan, seperti kekurangan oksigen, trauma lahir, dan infeksi, dapat menyebabkan kerusakan otak dan saraf pada bayi.
- b. Kelahiran Prematur, seperti disebutkan sebelumnya, bayi prematur memiliki risiko lebih tinggi untuk mengalami berbagai masalah kesehatan.
- c. Kelainan Letak Janin, kelainan letak janin, seperti sungsang, dapat menyebabkan komplikasi selama persalinan dan meningkatkan risiko cedera pada bayi.

3. Setelah Kelahiran

- a. Penyakit Infeksi, infeksi tertentu setelah kelahiran, seperti meningitis dan encephalitis, dapat menyebabkan kerusakan otak dan saraf pada anak.
- b. Kekurangan Gizi, kekurangan zat gizi penting, seperti vitamin A, yodium, dan zat besi, dapat menghambat perkembangan otak dan fisik anak.
- c. Kecelakaan, cedera kepala akibat kecelakaan dapat menyebabkan kerusakan otak dan saraf pada anak.
- d. Keracunan, paparan zat berbahaya seperti timbal dan merkuri dapat menyebabkan kerusakan otak dan saraf pada anak.

Penting untuk dipahami bahwa tidak semua anak yang terpapar faktor-faktor risiko ini akan lahir dengan kebutuhan khusus. Risiko melahirkan anak berkebutuhan khusus dapat dikurangi dengan melakukan pemeriksaan kehamilan secara rutin, mengonsumsi makanan bergizi seimbang, menghindari paparan zat berbahaya, dan menjaga kesehatan secara keseluruhan.

1.2.3 Klinik Gigi Ramah Anak Berkebutuhan Khusus

Klinik Gigi Ramah Anak berkebutuhan Khusus adalah klinik gigi yang memberikan pelayanan kesehatan gigi dan mulut tidak hanya untuk masyarakat umum namun juga memberikan pelayanan yang sesuai dengan karakter anak berkebutuhan khusus. Klinik ini dirancang untuk memenuhi kebutuhan anak berkebutuhan khusus, baik dari segi fisik, mental, maupun emosional.

Klinik gigi tersebut dirancang dengan menyediakan tata ruang dan fasilitas yang nyaman untuk anak berkebutuhan khusus. Selain itu peralatan yang digunakan adalah peralatan yang minim kebisingan dan minim rasa nyeri atau rasa sakit, sehingga anak berkebutuhan khusus dapat dirawat dengan tenang.

1.3. Masalah Bisnis

Kehadiran klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus memberikan nilai tambah terhadap suatu klinik gigi, dimana selain dapat memberikan layanan kesehatan untuk masyarakat pada umumnya, juga dapat memberikan layanan bagi mereka yang berkebutuhan khusus.

Masih jarangunya klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus menjadi tantangan dan juga menjadi peluang bisnis diwaktu yang bersamaan. Tantangan yang muncul berupa sulitnya mencari benchmarking usaha sejenis, sementara itu peluangnya adalah kesempatan menjadi pionir dalam usaha terkait.

Pertumbuhan jumlah anak berkebutuhan khusus dari tahun ke tahun juga menjadi peluang bisnis yang cukup menarik. Peluang tersebut dapat diambil dengan menyediakan klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus.

Sebuah Tinjauan sistematis dengan judul *Barriers to Utilisation of Dental Care Services among Children with Special Needs: A Systematic Review* oleh Krishnan Lakshmi dkk (2018) di India menemukan bahwa penelitian tahun 2009 melaporkan keengganan ke dokter gigi merupakan faktor utama sebagai hambatan dalam mendapatkan pelayanan gigi, sedangkan penelitian tahun 2012 dan 2014 mengungkapkan bahwa faktor biaya menjadi faktor utama. Penelitian lainnya dari India dilakukan oleh Satish Menaka dkk tentang *Awareness and Approaches in Treating Patients with Special Needs among Dental Practitioners of Chennai City: A Pilot Study* menemukan bahwa mayoritas tenaga profesional menyatakan bahwa kendala yang dihadapi dalam menangani pasien berkebutuhan khusus adalah pelatihan yang tidak memadai.

Vertel dkk (2018) dalam penelitiannya berjudul *Access to dental services for children with special health care needs: a pilot study at british columbia children's hospital Department of Dentistry* menemukan bahwa bagi anak berkebutuhan kesehatan khusus yang merupakan pasien Departemen Kedokteran Gigi di Rumah Sakit Anak British Columbia (DD-BCCH) kompleksitas status kesehatan anak, terbatasnya kemampuan penyedia layanan kesehatan gigi untuk memberikan perawatan, dan kendala keuangan merupakan hambatan yang sering dilaporkan dalam mengakses layanan kesehatan perawatan gigi yang diidentifikasi oleh orang tua

Al faraj dkk (2021) melaporkan dalam tulisannya *Hambatan Perawatan Gigi pada Individu Berkebutuhan Kesehatan Khusus di Qatif, Arab Saudi: Perspektif Pengasuh*, melaporkan bahwa pengasuh individu dengan kebutuhan

kesehatan khusus di Qatif, Arab Saudi, mengalami kesulitan dalam mengakses layanan perawatan gigi bagi individu dengan kebutuhan kesehatan khusus. Hal ini sebagian besar disebabkan oleh ketidakmampuan individu untuk mengakses fasilitas kesehatan gigi secara fisik, ketidakmampuan individu untuk membayar layanan kesehatan gigi karena tingginya biaya perawatan, dan ketidaksiapan serta keengganan praktisi perawatan gigi untuk merawat individu dengan kebutuhan perawatan kesehatan khusus.

1.4. Objek Penelitian

Pada penelitian ini, akan dilakukan pendalaman strategi membangun klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus yang dapat diterima pasar dan dapat memberi solusi atas terbatasnya layanan kesehatan ramah anak berkebutuhan khusus.

1.5. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan objek penelitian, pertanyaan utama akan mengacu pada rencana strategi bisnis baru berupa pembangunan klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus. Pertanyaan spesifiknya adalah:

1. Strategi bisnis apa saja yang tepat untuk mengembangkan klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus di Kota Makassar?
2. Strategi mana yang menjadi prioritas untuk mengembangkan klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus di Kota Makassar?

1.6. Tujuan & Batasan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari pembangunan klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus.
2. Untuk menciptakan strategi bisnis yang paling sesuai untuk membangun klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus.
3. Untuk menentukan strategi bisnis prioritas yang paling tepat untuk membangun klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus.

BAB II

EKSPLORASI MASALAH BISNIS

2.1. Kerangka konseptual

Menurut David (2011: 176), Proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap: perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan alternative strategi, dan memilih strategi tertentu untuk dilakukan. Karena tidak ada organisasi yang mempunyai sumber daya yang tidak terbatas, ahli strategi harus memutuskan strategi alternatif mana yang paling menguntungkan perusahaan. Implementasi strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, merancang kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat terlaksana dieksekusi. Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Manajer sangat membutuhkannya untuk mengetahui kapan strategi tertentu tidak berjalan dengan baik. Semua strategi dapat mengalami modifikasi di masa depan karena faktor eksternal dan internal terus berubah.

Lebih lanjut David (2011: 177) menyusun kerangka analisa perencanaan strategi menjadi tiga tahap, yaitu Input Stage, Matching Stage, dan Decision Stage, seperti pada gambar berikut:

FIGURE 6-2

The Strategy-Formulation Analytical Framework



Sumber: David (2011;177)

Gambar 2.1 Kerangka Analitis Perumusan Strategi

Pada dasarnya model perumusan strategi tersebut berlaku umum untuk perusahaan atau korporasi. Mengingat bahwa pada tulisan ini kita akan membahas mengenai strategi bisnis untuk klinik gigi, memungkinkan adanya pemilihan model matriks yang sesuai dengan profil bisnis yang akan diteliti.

Untuk mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal terkait dengan bisnis klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus, peneliti akan menggunakan survey kepada responden yaitu keluarga yang memiliki anak berkebutuhan khusus yang pernah mendapatkan perawatan gigi di klinik gigi. Selain itu melakukan survey kepada dokter gigi yang bertugas di klinik dan beberapa dokter gigi lainnya.

Kerangka konseptual di atas memandu penelitian ini untuk mengkaji factor eksternal dan internal bisnis klinik gigi kemudian menemukan strategi bisnis yang menjadi prioritas dalam mengembangkan klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus yang dapat diimplementasikan.

Berdasarkan kerangka konseptual di atas untuk menguraikan strategi mengembangkan bisnis, penelitian ini akan dimulai dengan hal-hal penting sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi masalah internal bisnis klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus;
2. Mengidentifikasi masalah eksternal bisnis klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus;
3. Analisa kekuatan dan kelemahan dari bisnis klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus;
4. Analisa peluang dan tantangan dari bisnis klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus;
5. Temukan strategi yang tepat untuk mengembangkan klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus;
6. Tentukan strategi yang menjadi prioritas untuk mengembangkan klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus.

Sedangkan untuk tahap implementasi dan evaluasi strategi yang telah dipilih tidak dibahas lebih lanjut pada pembahasan ini.

2.1. Visi dan Misi

Pearce dan Robinson (2003) menyatakan bahwa visi adalah pernyataan tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi di masa depan, sedangkan misi adalah pernyataan tentang apa yang dilakukan organisasi untuk mencapai visinya. Visi dan misi haruslah inspiratif, realistis, dan dapat diukur.

Hunger dan Wheelen (2012) menyatakan bahwa visi adalah pernyataan tentang tujuan akhir organisasi, sedangkan misi adalah pernyataan tentang apa yang dilakukan organisasi untuk mencapai tujuannya. Visi dan misi haruslah jelas, spesifik, dan dapat dikomunikasikan kepada semua pemangku kepentingan.

Rarick dan Vitton dalam David (2011) menemukan bahwa perusahaan dengan pernyataan misi yang diformalkan memiliki peluang dua kali lipat pengembalian rata-rata atas ekuitas pemegang saham dibandingkan perusahaan-perusahaan tanpa pernyataan misi formal;

Bart dan Baetz menemukan hubungan positif antara pernyataan misi dan kinerja organisasi;

Contoh visi dan misi yang diperoleh dari internet adalah sebagai berikut:

a. Klinik Gigi Joy Dental Yogyakarta

Visi: Menjadi klinik gigi yang memberikan kualitas pelayanan terbaik untuk senyum sehat keluarga Indonesia

Misi:

1. Menyediakan pelayanan kesehatan gigi dan mulut untuk keluarga Indonesia dengan suasana klinik yang nyaman didukung dengan fasilitas yang lengkap serta pelayanan yang professional.
2. Menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan terus bertumbuh.

(sumber : <https://klinikjoydental.com/profil-klinik-gigi-joy-dental/>)

b. Arini Dental Care

Visi : Menjadi Klinik Gigi Terbaik dalam Pelayanan serta Menjadi Solusi Kesehatan Gigi dan Mulut Pilihan Utama Masyarakat.

Misi :

1. Mengedukasi Masyarakat untuk Senantiasa menjaga kesehatan gigi dan mulutnya.
2. Menyediakan Dokter Gigi yang professional, alat dan bahan modern yang berkualitas, fasilitas yang nyaman dengan harga terjangkau.

(Sumber : <https://arinidentalcare.com/about-us/visi-misi/>)

2.3. Input Stage

Pada tahapan ini kita akan mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal bisnis klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus dan akan dituangkan dalam matriks internal faktor dan matriks eksternal faktor. Untuk melihat kemampuan bersaing suatu entitas maka faktor penentu entitas tersebut dibandingkan dengan para pesaing yang dituangkan pada competitive profile matrix (CPM).

Untuk mendapatkan informasi mengenai faktor-faktor internal dan faktor eksternal yang paling berpengaruh, maka peneliti akan melakukan pengumpulan data melalui teknik survei. Secara etimologi kata survei berasal dari Bahasa Latin yang terdiri dari dua suku kata yakni *sur* yang berasal dari kata super yang berarti di atas atau melampui. Sedangkan suku kata *vey* berasal dari kata videre yang berarti melihat. Jadi survey berarti melihat di atas atau melampui (Leedy, 1980, dalam Irawan Soeharto, 2000:53).

Untuk memudahkan peneliti mengidentifikasi faktor internal dan faktor eskternal, tim peneliti akan melakukan survey untuk mengetahui faktor-faktor internal maupun eskternal yang paling berpengaruh menurut para responden.

2.3.1. Identifikasi Faktor Internal

Analisis internal kekuatan dan kelemahan berfokus pada faktor internal yang memberikan keuntungan dan kerugian tertentu bagi organisasi dalam memenuhi kebutuhan pasar sasaran. Kekuatan mengacu pada kompetensi inti yang memberi perusahaan keuntungan dalam memenuhi kebutuhan pasar sasaran. Setiap analisis kekuatan suatu bisnis harus berorientasi pada pasar/fokus pada pelanggan karena kekuatan hanya berarti ketika mereka membantu suatu usaha dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Kelemahan mengacu pada keterbatasan yang dihadapi suatu usaha dalam mengembangkan atau menerapkan strategi. Kelemahan juga harus diperiksa dari perspektif pelanggan karena pelanggan sering melihat kelemahan yang tidak dapat dilihat oleh pemilik usaha. Menjadi fokus pasar ketika menganalisis kekuatan dan kelemahan tidak berarti bahwa kekuatan dan kelemahan yang tidak berorientasi pasar harus dilupakan. Sebaliknya, ini menunjukkan bahwa semua perusahaan harus mengikat kekuatan dan kelemahan mereka dengan kebutuhan pelanggan. Hanya kekuatan-kekuatan yang berhubungan dengan memuaskan kebutuhan pelanggan yang harus dianggap sebagai kompetensi inti yang sebenarnya (Paul, 2008:23).

Analisis faktor internal dapat digunakan untuk menghasilkan kekuatan dan kelemahan bisnis klinik gigi khususnya klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus. Ada banyak alat untuk menganalisis faktor internal, penulis memilih untuk menggunakan metodologi STP dan bauran pemasaran untuk menganalisis faktor internal karena metodologi ini efektif untuk menghasilkan kekuatan dan kelemahan untuk klinik gigi khususnya klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus.

Dalam mengidentifikasi faktor internal klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus penulis akan menganalisa fungsi-fungsi perusahaan yaitu:

1. Fungsi pemasaran.

Kotler dan Keller (2016) berpendapat bahwa fungsi pemasaran merupakan fungsi yang penting dalam organisasi. Fungsi pemasaran bertanggung jawab untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan mengirimkan nilai kepada pelanggan.

Tjiptono (2018) berpendapat bahwa fungsi pemasaran merupakan fungsi yang penting untuk membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif. Fungsi pemasaran dapat membantu organisasi untuk memahami kebutuhan pelanggan, mengembangkan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan pelanggan, dan mengkomunikasikan manfaat produk atau jasa kepada pelanggan.

Di akhir tahun 70-an, Pemasar secara luas mengakui bahwa Bauran Pemasaran harus diperbarui. Hal ini menyebabkan terciptanya Extended Marketing Mix, Booms & Bitner (1981) menambahkan 3 elemen baru ke Prinsip 4P. Saat ini Bauran Pemasaran yang diperluas untuk memasukkan produk- produk yang merupakan layanan dan bukan hanya hal-hal fisik. Bauran pemasaran yang diperluas adalah: orang, proses, dan bukti fisik seperti yang ditunjukkan gambar di bawah ini:



Sumber: Booms & Bitner (1981;47-51)
Gambar 2.2. Bauran Pemasaran

a. Produk

Dalam bauran pemasaran, produk mengacu pada barang dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan untuk target pasar mereka (Kotler & Armstrong, 2016:76). Produk yang ditawarkan sangat penting bagi merek, karena merupakan hal yang paling mendasar bagi sebuah bisnis. Produk yang ditawarkan pada klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus berupa layanan jasa kesehatan dalam bentuk:

1. Perawatan gigi dan mulut khusus untuk anak berkebutuhan khusus.
2. Perawatan gigi dan mulut untuk pasien pada umumnya. Termasuk diantaranya perawatan gigi dan mulut untuk orang tua, saudara dan kerabat dari anak berkebutuhan khusus.

Adapun pelayanan kesehatan pada klinik gigi pada umumnya dapat berupa:

Layanan kesehatan gigi dasar meliputi:

1. Pemeriksaan gigi rutin

Layanan pemeriksaan gigi rutin meliputi pembersihan gigi, penambalan gigi, pencabutan gigi, pemasangan mahkota gigi, pemasangan jembatan gigi dan pengobatan gusi.

2. Layanan kesehatan gigi spesialistik

Layanan kesehatan gigi spesialistik meliputi *ortodonti* (perawatan kawat gigi), *periodonsia* (perawatan gusi), *endodontia* (perawatan akar gigi), *prosthodontia* (perawatan gigi palsu), *pedodontia* (perawatan gigi anak) dan *oral kirurgi* (operasi gigi dan mulut).

3. Layanan lainnya

Layanan lainnya meliputi konsultasi kesehatan gigi dan mulut, edukasi kesehatan gigi dan mulut, pembersihan gigi professional dan perawatan gigi estetika

Terdapat beberapa strategi terkait produk yang dapat diambil, di antaranya:

1. Pengembangan Produk Baru yaitu perusahaan perlu mengembangkan produk baru untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen yang selalu berubah.
2. Inovasi Produk yaitu perusahaan perlu melakukan inovasi produk untuk meningkatkan daya saing produknya di pasar.
3. Branding yaitu perusahaan perlu membangun merek yang kuat untuk membedakan produknya dari produk pesaing.
4. Positioning yaitu perusahaan perlu memposisikan produknya di pasar dengan cara yang sesuai dengan target pasarnya.

Pada akhirnya Perusahaan perlu memahami karakteristik, klasifikasi, dan strategi produk untuk mengembangkan produk yang memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

b. Harga

Harga mengacu pada sejumlah uang yang harus dibayar oleh pelanggan untuk mendapatkan produk atau jasa (Kotler & Armstrong, 2016:76). Harga jasa layanan kesehatan gigi dan mulut tentunya bervariasi untuk masing-masing tindakan. Harga tersebut dipengaruhi oleh tingkat kesulitan, bahan yang digunakan dan lama waktu pengerjaan. Untuk memudahkan, dibuat rentang harga dari masing-masing layanan yang diberikan.

Dalam konsep bauran pemasaran, harga merupakan salah satu elemen penting yang dapat menentukan keberhasilan suatu produk di pasar. Berikut beberapa teori tentang harga:

1. Teori Nilai Persepsi Konsumen

Teori ini menyatakan bahwa konsumen akan membeli produk yang memiliki nilai persepsi yang lebih tinggi dibandingkan dengan harga yang dibayarkan. Nilai persepsi adalah manfaat yang diharapkan konsumen dari suatu produk.

2. Teori Sensitivitas Harga

Teori ini menjelaskan bagaimana konsumen bereaksi terhadap perubahan harga. Konsumen akan lebih sensitif terhadap perubahan harga pada produk yang memiliki banyak substitusi dan memiliki margin keuntungan yang kecil.

3. Teori Penetapan Harga Berdasarkan Biaya

Teori ini menetapkan harga berdasarkan biaya produksi dan laba yang diinginkan. Biaya produksi meliputi biaya bahan baku, tenaga kerja, dan overhead. Laba yang diinginkan adalah keuntungan yang ingin diperoleh perusahaan dari penjualan produk.

4. Teori Penetapan Harga Berdasarkan Persaingan

Teori ini menetapkan harga berdasarkan harga produk pesaing. Perusahaan dapat menetapkan harga yang sama, lebih tinggi, atau lebih rendah dari harga pesaing.

5. Teori Penetapan Harga Psikologis

Teori ini menggunakan strategi penetapan harga yang menarik secara psikologis bagi konsumen. Contohnya, harga yang diakhiri dengan angka 9 (misalnya Rp 9.999) dianggap lebih murah daripada harga yang diakhiri dengan angka 0 (misalnya Rp 10.000).

6. Teori Penetapan Harga Bundling

Teori ini menawarkan dua atau lebih produk secara bersamaan dengan harga yang lebih murah daripada membeli produk secara terpisah.

7. Teori Penetapan Harga Diskon dan Promosi

Teori ini menawarkan potongan harga atau promosi untuk menarik konsumen dan meningkatkan penjualan.

c. Tempat

Tempat mengacu pada kegiatan perusahaan/usaha yang membuat produk/jasa tersedia bagi pasar sasaran (Kotler & Armstrong, 2016:76). Tempat pemberian jasa kesehatan diberikan pada

1. Klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus untuk perawatan langsung kepada pasien maupun keluarganya.
2. Di tempat lain dalam hal dilakukan *edukasi on the spot* berupa pelatihan atau seminar.

Terdapat beberapa elemen penting tempat untuk produk jasa diantaranya:

- a. Lokasi, lokasi tempat jasa diproduksi harus mudah diakses oleh konsumen.
- b. Tata Letak, tata letak tempat jasa diproduksi harus nyaman dan kondusif bagi konsumen.

- c. Suasana, suasana tempat jasa diproduksi harus sesuai dengan jenis jasa yang ditawarkan.
- d. Teknologi, teknologi dapat digunakan untuk meningkatkan aksesibilitas dan kualitas produk jasa.

Sedangkan Strategi Tempat untuk Produk Jasa diantaranya:

1. Memilih lokasi yang tepat. Pilih lokasi yang mudah diakses oleh target pasar dan memiliki citra yang sesuai dengan jenis jasa yang ditawarkan.
2. Merancang tata letak yang nyaman. Tata letak tempat jasa diproduksi harus mempertimbangkan kebutuhan dan kenyamanan konsumen.
3. Menciptakan suasana yang kondusif. Suasana tempat jasa diproduksi harus sesuai dengan jenis jasa yang ditawarkan dan memberikan pengalaman yang positif bagi konsumen.
4. Memanfaatkan teknologi. Gunakan teknologi untuk meningkatkan aksesibilitas dan kualitas produk jasa, seperti pemesanan online dan layanan pelanggan online.

d. Promosi

Menurut Kotler (2010), promosi mencakup semua alat dalam bauran pemasaran yang peran utamanya adalah komunikasi persuasif. Sedangkan menurut Stanston (1969) promosi meliputi: periklanan, penjualan pribadi, promosi penjualan dan alat penjualan lainnya. Selanjutnya, tujuan promosi adalah: (a) Mengarah pada modifikasi perilaku. (b) Tujuan untuk Menginformasikan. (c) Tujuan untuk Membujuk. (d) Tujuan Mengingat. (e) Khusus untuk Mengingat.

Dan peran promosi adalah membantu pemasar untuk mengkomunikasikan informasi kepada pelanggan potensial. Informasi ini dapat berupa keberadaan Produk (kesadaran), nilai dan manfaat yang ditawarkan produk (utilitas). Bauran promosi yang dirancang dengan baik sangat penting untuk membangun dan memposisikan merek. Bahkan komunikasi atau bauran promosi berada di tengah panggung dalam aktivitas brand positioning dan brand building.

Terdapat beberapa tujuan promosi untuk produk jasa, yaitu:

1. Meningkatkan kesadaran merek: Promosi membantu meningkatkan kesadaran konsumen tentang keberadaan dan manfaat produk jasa.
2. Membangun citra merek: Promosi membantu membangun citra yang positif bagi produk jasa.
3. Meningkatkan minat dan keinginan: Promosi membantu meningkatkan minat dan keinginan konsumen untuk mencoba produk jasa.
4. Meningkatkan penjualan: Promosi membantu meningkatkan penjualan produk jasa.

Promosi untuk produk jasa dapat berupa:

- a. Iklan. Iklan adalah bentuk promosi yang paling umum dan dapat dilakukan melalui berbagai media, seperti televisi, radio, internet, dan media sosial.
- b. Promosi Penjualan. Promosi penjualan menawarkan insentif kepada konsumen untuk membeli produk jasa, seperti diskon, kupon, dan hadiah.
- c. Hubungan Masyarakat. Hubungan masyarakat (humas) membangun hubungan yang baik dengan media dan publik untuk mendapatkan publisitas yang positif bagi produk jasa.

- d. Penjualan Personal. Penjualan personal melibatkan interaksi langsung antara perusahaan dan konsumen untuk menjelaskan produk jasa dan mendorong pembelian.
- e. Pemasaran Langsung. Pemasaran langsung menargetkan konsumen secara individual melalui berbagai media, seperti email, surat langsung, dan telemarketing.

Untuk melakukan promosi produk jasa, dapat dilakukan dengan menggunakan strategi berikut ini:

1. Menentukan target pasar: Penting untuk menentukan target pasar yang tepat untuk produk jasa sebelum merancang strategi promosi.
2. Mengembangkan pesan yang menarik: Pesan promosi harus menarik dan relevan dengan target pasar.
3. Memilih media yang tepat: Media yang dipilih untuk promosi harus sesuai dengan target pasar dan anggaran perusahaan.
4. Mengukur efektivitas promosi: Penting untuk mengukur efektivitas promosi untuk memastikan bahwa anggaran digunakan secara efektif.

Sebagai layanan kesehatan, kebijakan promosi tunduk pada kebijakan etis dunia kesehatan. Pemberian promosi potongan harga atas layanan tertentu dapat diberikan pada waktu tertentu seperti pada bulan kesehatan gigi nasional atau pada perayaan hari anak berkebutuhan khusus sedunia. Selain itu promosi dapat diberikan dalam bentuk paket perawatan keluarga yang terdiri dari perawatan gigi anak dan orang tuanya.

e. Rakyat

Menurut Collins (2001) faktor terpenting yang diterapkan oleh perusahaan terbaik adalah bahwa mereka pertama-tama "mendapatkan orang yang tepat di bus, dan orang yang salah turun dari bus.", setelah perusahaan ini mempekerjakan orang yang tepat, langkah kedua adalah "mendapatkan orang yang tepat di kursi yang tepat di bus". Sungguh menakjubkan betapa banyak pengusaha dan pebisnis akan bekerja sangat keras untuk memikirkan setiap elemen strategi pemasaran dan bauran pemasaran, dan kemudian tidak terlalu memperhatikan fakta bahwa setiap keputusan dan kebijakan harus dilakukan oleh orang tertentu, dengan cara tertentu. Kemampuan untuk memilih, merekrut, mempekerjakan dan mempertahankan orang yang tepat, dengan keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang harus dilakukan, lebih penting daripada segala sesuatu yang disatukan (Collins, 2001:65).

Konsep rakyat (people) dalam teori bauran pemasaran (marketing mix) untuk produk jasa memiliki peran yang sangat penting dibandingkan dengan produk fisik. Hal ini dikarenakan produk jasa melibatkan interaksi langsung antara konsumen dan karyawan perusahaan. Beberapa alasan mengapa konsep rakyat penting untuk produk jasa:

1. Kualitas Layanan. Karyawan yang kompeten dan ramah dapat memberikan layanan yang berkualitas kepada konsumen, yang dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen.
2. Interaksi dengan Konsumen. Karyawan adalah orang yang berinteraksi langsung dengan konsumen, sehingga mereka harus memiliki interpersonal skills yang baik untuk membangun hubungan yang positif dengan konsumen.

3. Citra Perusahaan. Karyawan yang profesional dan berpenampilan baik dapat membantu membangun citra perusahaan yang positif.
4. Budaya Perusahaan. Karyawan yang memiliki budaya perusahaan yang kuat dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Terdapat beberapa elemen penting rakyat untuk produk jasa yaitu:

- a. Keterampilan. Karyawan harus memiliki keterampilan yang sesuai dengan jenis produk jasa yang ditawarkan.
- b. Pengetahuan. Karyawan harus memiliki pengetahuan yang baik tentang produk jasa dan perusahaan.
- c. Sikap. Karyawan harus memiliki sikap yang positif dan ramah terhadap konsumen.
- d. Penampilan. Karyawan harus berpenampilan rapi dan profesional.
- e. Motivasi. Karyawan harus termotivasi untuk memberikan layanan yang terbaik kepada konsumen.

Strategi Rakyat untuk Produk Jasa yang dapat diambil, diantaranya:

1. Rekrutmen dan Seleksi: Perusahaan harus merekrut dan menyeleksi karyawan yang memiliki keterampilan, pengetahuan, sikap, dan penampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Pelatihan: Perusahaan harus memberikan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka tentang produk jasa dan perusahaan.
3. Motivasi: Perusahaan harus memotivasi karyawan untuk memberikan layanan yang terbaik kepada konsumen.

4. Penghargaan: Perusahaan harus memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

Untuk membangun klinik gigi ramah anak diperlukan tenaga ahli berupa dokter gigi dan atau dokter gigi spesialis yang berpengalaman dalam menangani anak berkebutuhan khusus. Sedangkan untuk tenaga bantu diperlukan perawat gigi yang mahir menangani anak berkebutuhan khusus. Selain itu diperlukan tenaga administrasi, resepsionis dan juga petugas keamanan.

Dalam rangka meningkatkan jumlah pasien anak berkebutuhan khusus dapat dilakukan kerja sama dengan rumah terapi khusus dengan menempatkan terapis di kilinik gigi.

f. Proses

Dan proses adalah penyampaian layanan yang biasanya dilakukan dengan kehadiran pelanggan sehingga bagaimana layanan disampaikan sekali lagi merupakan bagian dari apa yang konsumen bayar (Collins, 2001:56).

Terdapat beberapa alasan mengapa proses penting untuk produk jasa:

1. Kualitas Layanan. Proses yang efisien dan efektif dapat membantu perusahaan memberikan layanan yang berkualitas kepada konsumen.
2. Pengalaman Konsumen. Proses yang dirancang dengan baik dapat memberikan pengalaman yang positif bagi konsumen.
3. Konsistensi Layanan. Proses yang terstandarisasi dapat membantu perusahaan memberikan layanan yang konsisten kepada semua konsumen.
4. Efisiensi Operasional. Proses yang efisien dapat membantu perusahaan menghemat biaya dan meningkatkan keuntungan.

Strategi Proses yang dapat diambil untuk produk jasa diantaranya:

- a. Merancang proses yang efisien dan efektif. Perusahaan perlu merancang proses yang sesuai dengan jenis produk jasa yang ditawarkan dan kebutuhan konsumen.
- b. Memanfaatkan teknologi. Perusahaan dapat menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses, seperti sistem antrian online dan sistem pembayaran online.
- c. Melatih karyawan. Karyawan perlu dilatih untuk mengikuti prosedur yang telah ditetapkan dan menggunakan teknologi dengan benar.
- d. Memantau dan mengevaluasi proses. Perusahaan perlu memantau dan mengevaluasi proses secara berkala untuk memastikan bahwa proses tersebut berjalan dengan baik dan memenuhi kebutuhan konsumen.

Penerapan konsep proses pada produk jasa di rumah sakit misalnya proses pendaftaran pasien yang efisien dan sistem antrian yang terorganisir dapat membantu rumah sakit memberikan layanan kesehatan yang berkualitas kepada pasien.

Dalam usaha klinik gigi, untuk memberikan kemudahan kepada pelanggan diperlukan adanya proses pemesanan atau order atau pembuatan janji berkunjung, proses pendataan pasien, proses penanganan pasien serta proses pasca penanganan pasien.

2. Fungsi Keuangan

Gitman dan Zutter (2018) berpendapat bahwa fungsi keuangan merupakan fungsi yang penting untuk membantu organisasi mencapai

keunggulan kompetitif. Fungsi keuangan dapat membantu organisasi untuk mengelola risiko keuangan, meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya keuangan, dan meningkatkan nilai perusahaan.

Husnan dan Pudjiastuti (2016) berpendapat bahwa fungsi keuangan merupakan fungsi yang penting dalam organisasi. Fungsi keuangan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya keuangan yang cukup untuk mencapai tujuannya.

Analisis faktor internal, terutama dalam hal fungsi keuangan, dapat memberikan wawasan yang penting dalam perencanaan strategis klinik gigi yang berspesialisasi dalam melayani anak-anak berkebutuhan khusus.

Klinik gigi yang memiliki catatan keuangan yang stabil dan sehat, ini dapat menjadi kekuatan utama. Hal tersebut berarti klinik memiliki sumber daya keuangan yang kuat untuk mengatasi tantangan dan investasi jangka panjang. Salah satu upaya melakukan penilaian kesehatan keuangan adalah menggunakan rasio-rasio keuangan, salah satunya rasio likuiditas. Rasio likuiditas menunjukkan kemampuan klinik gigi dalam melunasi hutang jangka pendeknya dengan menggunakan harta lancarnya.

Keuntungan klinik dari tahun ke tahun yang cukup stabil juga menjadi kekuatan. Hal tersebut menunjukkan bahwa klinik mampu memberikan keuntungan dengan berbagai upaya seperti diversifikasi pendapatan dan juga menekan biaya. Namun, disisi lain, biaya operasional yang sangat tinggi dapat menjadi kelemahan dan sekaligus juga mereduksi keuntungan yang diperoleh.

Ketergantungan pada pembiayaan eksternal dapat menjadi kelemahan. Pada kasus tersebut, apabila modal usaha diperoleh dari kredit perbankan atau dari perorangan, maka ada utang yang harus dilunasi secara berkala sampai utang tersebut lunas.

Kelemahan lainnya yang dapat muncul adalah ketidakpastian pendapatan, dimana klinik gigi memiliki fluktuasi pendapatan yang cukup tinggi. Namun kelemahan tersebut dapat ditutupi dengan peluang berupa pengembangan layanan khusus seperti layanan khusus anak berkebutuhan khusus bersama keluarganya, melakukan kerja sama dengan asuransi, melakukan kerja sama dengan perusahaan atau institusi pemerintah serta menjalin kemitraan dengan institusi pendidikan.

Disisi lain, terdapat beberapa tantangan yang mungkin muncul yaitu persaingan antar klinik gigi yang mulai banyak bermunculan, adanya perubahan regulasi medis atau asuransi kesehatan, resesi ekonomi yang berpengaruh pada penghasilan masyarakat dan adanya resiko kerusakan peralatan yang digunakan.

3. Fungsi Sumber Daya Manusia

Robbins dan Judge (2013) berpendapat bahwa fungsi SDM merupakan fungsi yang penting untuk membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif. Fungsi SDM dapat membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM yang berkualitas, meningkatkan produktivitas karyawan, dan menciptakan budaya kerja yang kondusif.

Fungsi sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu fungsi penting dalam suatu organisasi. Fungsi ini bertanggung jawab untuk mengelola SDM organisasi, mulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, pengembangan, hingga kompensasi dan benefit. Adapun fungsi SDM pada masing-masing tahapan tersebut dijabarkan sebagai berikut:

1. Rekrutmen dan Seleksi:

Pada tahapan rekrutmen dan seleksi yang dilakukan adalah menarik dan memilih kandidat terbaik yang memiliki talenta, keterampilan, dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan organisasi serta membangun tim yang kuat dan berkinerja tinggi.

2. Pengembangan dan Pelatihan:

Untuk tahapan pengembangan dan pelatihan dilakukan dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan agar dapat mengikuti perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar, meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja dan mempersiapkan karyawan untuk mengambil peran yang lebih tinggi dalam organisasi.

3. Manajemen Kinerja:

Manajemen kinerja meliputi menetapkan standar kinerja yang jelas dan terukur, memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan untuk membantu mereka meningkatkan kinerja dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

4. Motivasi dan Keterlibatan Karyawan:

Untuk tahapan motivasi dan keterlibatan karyawan meliputi menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan serta meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan.

5. Budaya Organisasi:

Tahapan budaya organisasi dapat dilakukan dengan membangun budaya organisasi yang mendukung keunggulan kompetitif, menanamkan nilai-nilai dan keyakinan yang positif dalam organisasi serta meningkatkan kerjasama dan kolaborasi antar karyawan.

Beberapa contoh penerapan fungsi SDM adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan teknologi: Merekrut dan menyeleksi talenta terbaik di bidang teknologi dan memberikan pelatihan yang berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan mereka.
2. Perusahaan manufaktur: Menerapkan program manajemen kinerja yang terukur untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja.
3. Perusahaan jasa: Menciptakan budaya organisasi yang fokus pada pelanggan dan memberikan layanan yang terbaik.

4. Fungsi Operasional

Flippo (2008) berpendapat bahwa fungsi operasional memiliki peran penting dalam organisasi. Fungsi operasional bertanggung jawab untuk memastikan bahwa organisasi dapat menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Dalam bukunya, Rangkuti (2008) menyatakan bahwa fungsi operasional merupakan salah satu faktor internal yang paling penting dalam analisis SWOT. Hal ini karena fungsi operasional merupakan faktor yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menjalankan kegiatan operasionalnya.

Fungsi operasional merupakan salah satu fungsi penting dalam suatu organisasi. Fungsi ini bertanggung jawab untuk menjalankan kegiatan operasional organisasi, mulai dari produksi, pengadaan, logistik, hingga distribusi.

Berikut beberapa fungsi operasional yang perlu diperhatikan:

1. Perancangan dan Pengembangan Jasa:

Pada fungsi perancangan dan pengembangan jasa, entitas dituntut untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan secara mendalam, merancang jasa yang inovatif dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan mengembangkan standar kualitas yang tinggi untuk jasa.

2. Proses Operasional:

Pada proses operasional, perusahaan memastikan proses penyampaian jasa yang efisien dan efektif, mengelola sumber daya manusia dan infrastruktur dengan baik dan memantau dan mengendalikan proses operasional untuk memastikan kualitas jasa.

3. Manajemen Kualitas:

Untuk manajemen kualitas, perusahaan menerapkan sistem manajemen mutu yang terukur untuk memastikan kualitas jasa, melakukan pelatihan dan

pengembangan berkelanjutan untuk karyawan dan memberikan feedback dan penghargaan kepada karyawan atas kinerja yang baik.

4. Teknologi dan Inovasi:

Untuk teknologi dan inovasi, perusahaan mengadopsi teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses penyampaian jasa, mengembangkan jasa baru yang inovatif untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan dan meningkatkan kualitas jasa dengan menerapkan teknologi terkini.

5. Pengukuran dan Evaluasi:

Pada pengukuran dan evaluasi perusahaan mengukur kepuasan pelanggan dan kinerja jasa secara berkala, melakukan evaluasi terhadap proses operasional dan sistem manajemen mutu dan melakukan perbaikan berkelanjutan berdasarkan hasil pengukuran dan evaluasi.

Sehingga terdapat beberapa hal berikut dapat menjadi yang dapat menjadi faktor internal pada fungsi operasional diantaranya adanya kepastian dalam bentuk standar operasional prosedur (SOP), adanya efisiensi operasional yang baik, adanya pemberian jasa yang luas jangkauannya, adanya manajemen pengadaan alat dan bahan yang efektif serta adanya perawatan terhadap alat-alat kesehatan serta fasilitas klinik

Klinik gigi membutuhkan alat dan bahan khusus, sehingga diperlukan kerjasama yang baik dengan supplier alat kesehatan. Alat-alat yang digunakan pada klinik gigi, seperti kursi gigi (dental unit) memiliki harga yang cukup tinggi dan juga perawatan khusus secara berkala. Selain itu, bahan-bahan yang

digunakan umumnya bahan sekali pakai, sehingga diperlukan manajemen khusus untuk pengadaan bahan-bahan tersebut.

2.3.2. Identifikasi Faktor Eksternal

Menurut David (2011), faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berada di luar kendali organisasi, tetapi dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Faktor eksternal dapat berupa peluang atau ancaman.

Lebih lanjut, David (2011) membagi faktor eksternal menjadi dua kategori, yaitu:

- a. Faktor makro adalah faktor-faktor eksternal yang bersifat umum dan mempengaruhi semua organisasi, seperti kondisi ekonomi, politik, sosial, dan teknologi.
- b. Faktor industri adalah faktor-faktor eksternal yang khusus mempengaruhi industri di mana organisasi beroperasi, seperti persaingan, peraturan, dan teknologi.

Identifikasi faktor eksternal adalah proses untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berada di luar kendali perusahaan/usaha, tetapi dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Faktor-faktor eksternal ini dapat berupa peluang atau ancaman.

Ada beberapa teknik yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi faktor eksternal, antara lain:

1. Analisis PEST

Salah satu metode analisis faktor eksternal yang populer adalah analisis PEST. Analisis ini dikembangkan oleh Francis J. Aguilar pada tahun 1967.

Analisis PEST menganalisis enam faktor yang mempengaruhi lingkungan eksternal organisasi, yaitu:

- a. Politik (P). Faktor politik seperti peraturan pemerintah, stabilitas politik, dan kebijakan luar negeri dapat mempengaruhi operasi dan strategi organisasi.
- b. Ekonomi (E). Faktor ekonomi seperti pertumbuhan ekonomi, inflasi, suku bunga, dan nilai tukar mata uang dapat mempengaruhi biaya, permintaan, dan profitabilitas organisasi.
- c. Sosial (S). Faktor sosial seperti perubahan demografi, gaya hidup, dan nilai-nilai masyarakat dapat mempengaruhi permintaan produk atau jasa organisasi, serta ketersediaan tenaga kerja.
- d. Teknologi(T). Faktor teknologi seperti perkembangan teknologi baru, internet, dan otomatisasi dapat mempengaruhi cara organisasi beroperasi dan bersaing.

2. Porter 5 Forces atau Analisis Porter

Porter (1980) dalam bukunya *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* memunculkan suatu teknik untuk mengidentifikasi lima kekuatan yang dapat mempengaruhi industri yang disebut sebagai Porter 5 Forces atau Analisis Porter, yaitu:

- a. Persaingan antar perusahaan yang ada

Persaingan antar perusahaan yang ada adalah faktor yang paling berpengaruh terhadap intensitas persaingan dalam suatu industri. Persaingan

antar perusahaan yang ada tinggi jika jumlah pesaing banyak, produk yang ditawarkan mirip, dan hambatan keluar dari industri rendah.

b. Ancaman pendatang baru

Ancaman pendatang baru adalah faktor yang menggambarkan kemudahan suatu industri untuk dimasuki oleh pendatang baru. Ancaman pendatang baru tinggi jika hambatan masuk ke industri rendah, seperti biaya investasi yang rendah dan tidak adanya hak paten.

c. Ancaman produk pengganti

Ancaman produk pengganti adalah faktor yang menggambarkan ketersediaan produk atau layanan yang dapat menggantikan produk atau layanan yang ditawarkan oleh industri. Ancaman produk pengganti tinggi jika produk pengganti tersedia dan harganya terjangkau.

d. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Kekuatan tawar-menawar pembeli adalah faktor yang menggambarkan kemampuan pembeli untuk menekan harga, meningkatkan kualitas produk, atau layanan, atau menuntut layanan tambahan dari perusahaan. Kekuatan tawar-menawar pembeli tinggi jika pembeli memiliki banyak pilihan, produk yang ditawarkan tidak memiliki diferensiasi, dan pembeli memiliki biaya beralih yang rendah.

e. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Kekuatan tawar-menawar pemasok adalah faktor yang menggambarkan kemampuan pemasok untuk menekan harga, meningkatkan kualitas produk, atau layanan, atau menuntut layanan tambahan dari perusahaan. Kekuatan

tawar-menawar pemasok tinggi jika pemasok memiliki sedikit pesaing, produk yang ditawarkan tidak memiliki diferensiasi, dan perusahaan memiliki biaya beralih yang tinggi.

Salah satu penelitian terkini yang menggunakan Porter 5 Forces adalah penelitian yang dilakukan oleh Ryu et al. (2022). Penelitian ini menganalisis Porter 5 Forces dalam industri teknologi. Penelitian ini menemukan bahwa kekuatan tawar-menawar pembeli dan ancaman pendatang baru adalah dua kekuatan yang paling dominan dalam industri teknologi.

Penelitian lain yang menggunakan Porter 5 Forces adalah penelitian yang dilakukan oleh Jiang et al. (2022). Penelitian ini menganalisis Porter 5 Forces dalam industri jasa kesehatan. Penelitian ini menemukan bahwa tekanan dari produk pengganti dan kekuatan tawar-menawar pembeli adalah dua kekuatan yang paling dominan dalam industri jasa kesehatan.

3. Analisis PESTLE

Analisis PESTLE adalah teknik yang merupakan gabungan dari analisis PEST dan analisis Porter. Pada teknik ini, faktor eksternal dijabarkan sebagai berikut:

- a. Political (Politik): Faktor politik seperti perubahan undang-undang, regulasi, dan kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi perusahaan jasa.
- b. Economic (Ekonomi): Faktor ekonomi seperti inflasi, suku bunga, dan tingkat pengangguran dapat mempengaruhi biaya operasi, permintaan jasa, dan profitabilitas perusahaan jasa.

- c. Social (Sosial): Faktor sosial seperti perubahan demografi, gaya hidup, dan nilai-nilai masyarakat dapat mempengaruhi permintaan jasa dan strategi pemasaran perusahaan jasa.
- d. Technological (Teknologi): Faktor teknologi seperti perkembangan teknologi baru, internet, dan otomatisasi dapat mempengaruhi cara perusahaan jasa beroperasi dan bersaing.
- e. Legal (Hukum): Faktor hukum seperti undang-undang ketenagakerjaan, undang-undang konsumen, dan undang-undang perlindungan data dapat mempengaruhi perusahaan jasa.
- f. Environmental (Lingkungan): Faktor lingkungan seperti perubahan iklim, polusi, dan regulasi lingkungan dapat mempengaruhi perusahaan jasa.

Selain teknik-teknik tersebut, identifikasi faktor eksternal juga dapat dilakukan dengan cara melakukan survei, wawancara, dan diskusi dengan pemangku kepentingan.

Bisnis klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal, baik yang bersifat makro maupun mikro. Faktor-faktor makro adalah faktor-faktor yang berada di luar kendali bisnis klinik gigi, sedangkan faktor-faktor mikro adalah faktor-faktor yang berada dalam kendali bisnis klinik gigi.

1. Faktor Makro

Berikut adalah beberapa faktor makro yang dapat mempengaruhi bisnis klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus:

- a. Kondisi ekonomi

Kondisi ekonomi makro, dapat memberikan dampak positif dan juga dampak negative dalam mengembangkan klinik gigi.

1. Dampak Positif:

- a) Pertumbuhan Ekonomi. Pertumbuhan ekonomi dapat meningkatkan pendapatan masyarakat, sehingga meningkatkan permintaan untuk layanan kesehatan gigi.
- b) Penurunan Pengangguran. Penurunan pengangguran dapat meningkatkan jumlah orang yang memiliki asuransi kesehatan, sehingga meningkatkan akses ke layanan kesehatan gigi.
- c) Suku Bunga Rendah. Suku bunga rendah dapat membuat pinjaman lebih mudah diakses, sehingga membantu klinik gigi untuk membiayai ekspansi dan pembelian peralatan baru.

2. Dampak Negatif

- a) Resesi Ekonomi. Resesi ekonomi dapat menyebabkan penurunan pendapatan masyarakat, sehingga mengurangi permintaan untuk layanan kesehatan gigi.
- b) Inflasi. Inflasi dapat meningkatkan biaya bahan baku dan peralatan, sehingga menekan profitabilitas klinik gigi.
- c) Perubahan Kebijakan Pemerintah. Perubahan kebijakan pemerintah, seperti perubahan regulasi tentang asuransi kesehatan, dapat mempengaruhi akses ke layanan kesehatan gigi.

Untuk mengatasi dampak negative dari faktor ekonomi, terdapat beberapa strategi yang dapat diambil:

1. Diversifikasi Layanan: Klinik gigi dapat mendiversifikasi layanannya untuk menarik lebih banyak pelanggan, seperti menawarkan layanan kosmetik gigi atau perawatan ortodonti.
2. Meningkatkan Efisiensi Operasional: Klinik gigi dapat meningkatkan efisiensi operasionalnya untuk mengurangi biaya dan meningkatkan profitabilitas.
3. Membangun Relasi dengan Asuransi Kesehatan: Klinik gigi dapat membangun relasi dengan perusahaan asuransi kesehatan untuk meningkatkan akses ke layanan kesehatan gigi bagi pasien.

b. Peraturan pemerintah

Peraturan pemerintah dapat memiliki dampak positif dan negatif terhadap pengembangan klinik gigi.

Dampak positifnya, antara lain meningkatkan standar layanan dan mutu klinik gigi, melindungi konsumen dari layanan kesehatan gigi yang tidak berkualitas dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan kesehatan gigi.

Dampak negatifnya, antara lain meningkatkan biaya operasional klinik gigi, birokrasi yang rumit dalam proses perizinan dan regulasi dan persaingan yang tidak sehat antara klinik gigi.

Beberapa peraturan pemerintah terkait dengan klinik gigi diantaranya:

1. Peraturan tentang Perizinan dan Pendirian Klinik Gigi:

- a) Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2016 tentang Klinik Gigi, Menetapkan persyaratan dan tata cara pendirian dan penyelenggaraan klinik gigi.

- b) Peraturan Daerah setempat, menetapkan aturan tambahan terkait pendirian dan operasional klinik gigi di daerah tersebut.
2. Peraturan tentang Standar Layanan dan Mutu Klinik Gigi:
- a) Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2014 tentang Standar Pelayanan Minimal Kesehatan Gigi dan Mulut, Menetapkan standar minimal pelayanan kesehatan gigi dan mulut di Indonesia.
 - b) Pedoman Nasional Mutu Pelayanan Kesehatan Gigi dan Mulut, Memberikan panduan bagi klinik gigi dalam meningkatkan mutu pelayanannya.
3. Peraturan tentang Tenaga Kesehatan Gigi:
- a) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2014 tentang Tenaga Kesehatan, menetapkan aturan tentang tenaga kesehatan, termasuk dokter gigi dan perawat gigi.
 - b) Peraturan Konsil Kedokteran Gigi Indonesia, menetapkan standar kompetensi dan etik bagi dokter gigi.
4. Peraturan tentang Tarif dan Biaya Layanan Kesehatan Gigi:
- a) Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 84 Tahun 2018 tentang Tarif Layanan Kesehatan pada Jaminan Kesehatan Nasional, Menetapkan tarif layanan kesehatan gigi yang ditanggung oleh Jaminan Kesehatan Nasional (JKN).
 - b) Peraturan Asosiasi Dokter Gigi Indonesia, Memberikan rekomendasi tentang tarif layanan kesehatan gigi di luar JKN.
5. Peraturan tentang Promosi dan Pemasaran Klinik Gigi:

- a) Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2013 tentang Iklan dan Promosi Kesehatan, Menetapkan aturan tentang iklan dan promosi kesehatan, termasuk iklan klinik gigi.
- b) Kode Etik Kedokteran Gigi Indonesia, Menetapkan aturan tentang etika promosi dan pemasaran klinik gigi.

Peraturan-peraturan tersebut dapat menjadi peluang atau ancaman bagi bisnis klinik gigi, tergantung pada sifat peraturan tersebut.

c. Perubahan teknologi

Perubahan teknologi, seperti perkembangan teknologi baru dalam bidang kedokteran gigi untuk anak berkebutuhan khusus, dapat mempengaruhi bisnis klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus. Teknologi baru dapat meningkatkan kualitas layanan kesehatan gigi untuk anak berkebutuhan khusus, sehingga dapat menarik lebih banyak pelanggan. Namun, teknologi baru juga dapat menjadi ancaman bagi bisnis klinik gigi yang tidak dapat mengikutinya.

Berikut adalah beberapa contoh perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi klinik gigi:

1. Teknologi Digital untuk Diagnosa dan Perawatan:

- a. Penggunaan alat digital seperti X-ray digital dan scanner intraoral, meningkatkan akurasi diagnosa dan perencanaan perawatan.
- b. Penerapan teknologi CAD/CAM, memungkinkan pembuatan gigi palsu dan crown yang lebih presisi dan efisien.
- c. Penggunaan software untuk manajemen klinik, membantu klinik gigi dalam mengelola keuangan, rekam medis pasien, dan penjadwalan.

2. Teknologi Telemedicine:

- a. Konsultasi online dengan dokter gigi, memberikan akses layanan kesehatan gigi bagi pasien di daerah terpencil.
- b. Pemantauan kesehatan gigi pasien dari jarak jauh, membantu dokter gigi dalam memantau kondisi pasien dan memberikan edukasi kesehatan gigi.

3. Teknologi Pencetakan 3D:

- a. Pembuatan model gigi dan rahang 3D, membantu dokter gigi dalam merencanakan perawatan dan menjelaskan prosedur kepada pasien.
- b. Pembuatan gigi palsu dan crown 3D, meningkatkan estetika dan presisi hasil perawatan.

4. Artificial Intelligence (AI):

- a. Diagnosis dan perencanaan perawatan gigi yang lebih akurat, AI dapat membantu dokter gigi dalam menganalisis data dan memberikan rekomendasi perawatan yang optimal.
- b. Pengembangan obat-obatan dan bahan baku gigi baru, AI dapat membantu dalam penelitian dan pengembangan produk baru untuk kesehatan gigi.

Perubahan teknologi dapat memiliki dampak positif dan negatif terhadap pengembangan klinik gigi. Dampak positifnya, antara lain meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi operasional klinik gigi, memperluas akses layanan kesehatan gigi bagi masyarakat dan meningkatkan daya saing klinik gigi. Sedangkan dampak negatifnya, antara lain biaya investasi yang tinggi untuk teknologi baru kebutuhan akan pelatihan dan edukasi bagi staf klinik gigi dan ketidakpastian regulasi dan etika penggunaan teknologi baru.

d. Perubahan gaya hidup

Terdapat beberapa contoh perubahan gaya hidup yang dapat mempengaruhi klinik gigi:

1. Peningkatan Kesadaran terhadap Kesehatan Gigi, yaitu masyarakat semakin sadar akan pentingnya kesehatan gigi dan mulut sehingga hal ini meningkatkan permintaan untuk layanan kesehatan gigi preventif dan estetik.
2. Perubahan Pola Makan meliputi konsumsi makanan dan minuman manis yang berlebihan dapat meningkatkan risiko gigi berlubang, untuk itu klinik gigi perlu menawarkan layanan pencegahan dan perawatan gigi berlubang yang efektif.
3. Penuaan Penduduk yaitu peningkatan usia harapan hidup menyebabkan lebih banyak orang tua yang membutuhkan perawatan gigi khusus sehingga klinik gigi perlu menawarkan layanan geriatrik yang sesuai dengan kebutuhan lansia.
4. Penggunaan Media Sosial dimana masyarakat semakin terpapar dengan informasi tentang kesehatan gigi dan mulut melalui media sosial sehingga klinik gigi dapat memanfaatkan media sosial untuk mempromosikan layanannya dan edukasi kesehatan gigi kepada masyarakat.

Perubahan gaya hidup dapat memiliki dampak positif dan negatif terhadap pengembangan klinik gigi. Dampak positifnya, antara lain meningkatkan permintaan untuk layanan kesehatan gigi, membuka peluang baru bagi klinik gigi untuk menawarkan layanan yang inovatif dan meningkatkan daya saing klinik gigi. Sedangkan Dampak negatifnya, antara lain, meningkatnya risiko penyakit gigi dan mulut dan persaingan yang semakin ketat di antara klinik gigi.

2. Faktor Mikro

Berikut adalah beberapa faktor mikro yang dapat mempengaruhi bisnis klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus:

a. Pesaing

Jumlah dan kekuatan pesaing dapat mempengaruhi bisnis klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus. Ketika jumlah pesaing semakin banyak dan pesaing semakin kuat, bisnis klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus harus dapat bersaing secara efektif untuk bertahan di pasar.

Untuk menghadapi persaingan tersebut, klinik gigi harus:

- 1) Memiliki keunggulan kompetitif untuk dapat menarik pasien.
- 2) Menawarkan layanan yang berbeda dengan pesaingnya
- 3) Layanan yang inovatif dan berkualitas tinggi
- 4) Menentukan harga layanan yang kompetitif
- 5) Mempertimbangkan biaya operasional dan harga layanan pesaing dalam menentukan harga layanannya.
- 6) Memiliki strategi pemasaran yang efektif untuk dapat menarik pasien.
- 7) Strategi pemasaran yang efektif dapat membantu klinik gigi untuk menjangkau target pasarnya dan meningkatkan brand awareness.
- 8) Memberikan layanan yang berkualitas tinggi agar dapat menarik dan mempertahankan pasien.
- 9) Kualitas layanan yang baik dapat membangun reputasi yang positif bagi klinik gigi.

b. Lokasi

Lokasi klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus dapat mempengaruhi bisnis klinik gigi tersebut. Lokasi yang strategis dapat meningkatkan visibilitas klinik gigi dan memudahkan akses pelanggan.

Terdapat beberapa contoh faktor lokasi yang dapat mempengaruhi klinik gigi:

1. Aksesibilitas:

- a) Klinik gigi yang mudah diakses oleh pasien akan lebih menarik daripada klinik gigi yang sulit dijangkau.
- b) Klinik gigi yang terletak di area dengan transportasi umum yang mudah diakses akan lebih mudah dijangkau oleh pasien.

2. Ketersediaan Parkir:

- a) Klinik gigi yang memiliki tempat parkir yang cukup akan lebih menarik bagi pasien yang menggunakan kendaraan pribadi.
- b) Ketersediaan parkir yang terbatas dapat menjadi hambatan bagi pasien yang ingin mengunjungi klinik gigi.

3. Dekat dengan Fasilitas Kesehatan Lainnya:

- a) Klinik gigi yang terletak dekat dengan fasilitas kesehatan lainnya, seperti rumah sakit atau apotek, dapat menjadi lebih menarik bagi pasien.
- b) Pasien mungkin lebih memilih klinik gigi yang terintegrasi dengan fasilitas kesehatan lainnya.

4. Keamanan dan Kenyamanan:

- a) Klinik gigi yang terletak di area yang aman dan nyaman akan lebih menarik bagi pasien.

- b) Klinik gigi yang memiliki lingkungan yang bersih dan rapi akan lebih disukai oleh pasien.

5. Kompetisi:

- a) Klinik gigi yang terletak di area dengan banyak klinik gigi lain akan menghadapi persaingan yang lebih ketat.
- b) Klinik gigi perlu memiliki keunggulan kompetitif untuk dapat menarik pasien di area dengan banyak pesaing.

c. Kualitas layanan

Kualitas layanan klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan yang tinggi dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan mendorong mereka untuk kembali lagi.

Beberapa hal terkait dengan kualitas layanan yang dapat mempengaruhi klinik gigi diantaranya:

1. Keterampilan dan Keahlian Tenaga Medis:

- a) Klinik gigi yang memiliki tenaga medis yang skilled dan berpengalaman akan memberikan layanan yang lebih berkualitas.
- b) Pasien akan lebih percaya dan loyal kepada klinik gigi yang memiliki tenaga medis yang kompeten.

2. Keramahan dan Kepedulian Staf Klinik:

- a) Staf klinik gigi yang ramah dan peduli terhadap pasien akan membuat pasien merasa nyaman dan dihargai.
- b) Pasien akan lebih senang datang ke klinik gigi yang memiliki staf yang ramah dan peduli.

3. Kebersihan dan Kenyamanan Klinik:

- a) Klinik gigi yang bersih dan nyaman akan membuat pasien merasa aman dan tenang.
- b) Pasien akan lebih senang datang ke klinik gigi yang memiliki lingkungan yang bersih dan rapi.

4. Kelengkapan Alat dan Teknologi:

- a) Klinik gigi yang memiliki alat dan teknologi yang lengkap dan modern akan memberikan layanan yang lebih berkualitas.
- b) Pasien akan lebih percaya dan loyal kepada klinik gigi yang memiliki alat dan teknologi yang mutakhir.

5. Ketepatan Waktu dan Efisiensi Layanan:

- a) Klinik gigi yang dapat memberikan layanan tepat waktu dan efisien akan membuat pasien merasa puas.
- b) Pasien akan lebih senang datang ke klinik gigi yang tidak membuang-buang waktu mereka.

d. Harga

Harga layanan klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus dapat mempengaruhi daya beli pelanggan. Harga yang kompetitif dapat menarik lebih banyak pelanggan.

Faktor harga yang dapat mempengaruhi pengembangan klinik gigi diantaranya:

1. Biaya Operasional:

- a) Klinik gigi perlu menentukan harga layanan yang dapat menutupi biaya operasional, seperti gaji karyawan, sewa tempat, dan pembelian alat dan bahan.
- b) Klinik gigi dengan biaya operasional tinggi perlu menetapkan harga layanan yang lebih tinggi.

2. Harga Layanan Pesaing:

- a) Klinik gigi perlu mempertimbangkan harga layanan pesaingnya saat menentukan harga layanannya.
- b) Klinik gigi perlu menetapkan harga yang kompetitif agar dapat menarik pasien.

3. Kemampuan Bayar Pasien:

- a) Klinik gigi perlu mempertimbangkan kemampuan bayar pasiennya saat menentukan harga layanannya.
- b) Klinik gigi yang ingin menjangkau pasien dengan kemampuan bayar berbeda-beda dapat menawarkan layanan dengan harga beragam.

4. Persepsi Pasien terhadap Harga:

- a) Pasien yang memiliki persepsi bahwa harga tinggi menunjukkan kualitas layanan yang baik, mungkin lebih bersedia membayar harga lebih tinggi.
- b) Klinik gigi perlu membangun brand image positif untuk menarik pasien yang bersedia membayar harga lebih tinggi.

5. Strategi Penetapan Harga:

- a) Klinik gigi dapat menggunakan berbagai strategi penetapan harga, seperti cost-plus pricing, value-based pricing, dan competition-based pricing.

- b) Klinik gigi perlu memilih strategi penetapan harga yang tepat untuk mencapai tujuan bisnisnya.

2.3.3. Seleksi Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Langkah selanjutnya adalah melakukan seleksi terhadap faktor internal maupun faktor eksternal yang telah teridentifikasi. Tidak semua faktor internal sama pentingnya. Oleh karena itu, penting untuk memilih faktor internal yang paling penting dalam mencapai tujuan organisasi. Faktor-faktor ini harus memiliki dampak signifikan pada kinerja organisasi, dapat dikontrol atau dipengaruhi oleh organisasi dan berbeda dari pesaing.

Begitu juga dengan faktor internal, tidak semua faktor eksternal sama pentingnya. Oleh karena itu, penting untuk memilih faktor eksternal yang paling penting dalam mencapai tujuan organisasi. Faktor-faktor ini harus memiliki dampak signifikan pada kinerja organisasi, di luar kendali organisasi dan menawarkan peluang atau ancaman yang signifikan.

Pada proses seleksi faktor internal dan faktor eksternal, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, antara lain:

1. Relevansi, yaitu faktor yang dipilih harus relevan dengan tujuan dan sasaran organisasi.
2. Keterukuran, yaitu faktor yang dipilih harus dapat diukur untuk memudahkan penilaian.
3. Kelengkapan, yaitu faktor yang dipilih harus mencakup semua aspek penting yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

2.3.4. Competitive Profile Matrix (CPM)

Competitive Profile Matrix (CPM) menurut David, adalah alat analisis yang digunakan untuk membandingkan perusahaan dengan pesaing utamanya dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan relatifnya. CPM dapat digunakan untuk menilai posisi perusahaan di pasar dan mengembangkan strategi yang lebih efektif.

Untuk menyusun CPM, menurut David, terdiri dari beberapa langkah, yaitu:

1. Identifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan (critical success factors, CSF)

Menurut David, Critical Success Factors (CSF) pada matriks CPM adalah faktor-faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam industrinya. Faktor-faktor ini dapat berupa kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal, atau ancaman eksternal. CSF adalah faktor-faktor yang menentukan kesuksesan perusahaan di industri tertentu.

CSF dapat diidentifikasi melalui analisis industri dan analisis pesaing. CSF dapat membantu perusahaan dalam memfokuskan sumber daya pada area yang paling penting, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan pesaing dan membantu perusahaan dalam mengembangkan strategi yang efektif untuk mencapai tujuannya.

2. Bobot faktor-faktor kunci keberhasilan

Bobot faktor kunci keberhasilan menunjukkan tingkat kepentingan relatif dari setiap faktor. Bobot dapat ditentukan berdasarkan penilaian manajemen, penelitian industri, atau sumber lainnya.

3. Nilai faktor-faktor kunci keberhasilan

Nilai faktor kunci keberhasilan untuk perusahaan dan pesaing utamanya dinilai dengan skala numerik, misalnya dari 1 sampai 5, dengan 1 menunjukkan faktor yang paling lemah dan 5 menunjukkan faktor yang paling kuat.

4. Hitung skor CPM

Skor CPM untuk setiap perusahaan dihitung dengan cara mengalikan nilai setiap faktor kunci keberhasilan dengan bobotnya.

5. Bandingkan skor CPM

Langkah terakhir adalah membandingkan skor CPM perusahaan dengan skor CPM pesaing utamanya. Perusahaan dengan skor CPM tertinggi memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan pesaingnya.

2.4. The Matching Stage

Menurut David (2013), pada tahap ini perusahaan mencocokkan faktor-faktor internalnya dengan faktor-faktor eksternal untuk mengembangkan strategi yang efektif. Tahap ini penting karena perusahaan perlu mengetahui kekuatan dan kelemahannya, serta peluang dan ancaman di lingkungan bisnis agar dapat mengembangkan strategi yang dapat memanfaatkan kekuatannya untuk memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman. Pada tahap ini, perusahaan berusaha untuk mencocokkan antara kekuatan dan kelemahan internalnya dengan peluang dan ancaman eksternal.

Untuk melakukan pencocokan tersebut, dapat digunakan beberapa jenis matriks sebagai berikut:

1. Matriks SWOT. Matriks SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) digunakan untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan.
2. Matriks SPACE. Matriks SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) digunakan untuk mengevaluasi posisi strategis perusahaan dan menentukan strategi yang tepat.
3. Matriks BCG. Matriks BCG (Boston Consulting Group) digunakan untuk menganalisis portofolio produk perusahaan dan menentukan strategi yang tepat untuk setiap produk.
4. Matriks IE. Matriks IE (Internal-External) digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dan peluang dan ancaman eksternal.
5. Matriks Grand Strategy. Matriks Grand Strategy digunakan untuk memilih strategi yang tepat berdasarkan kombinasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Pada penelitian ini, peneliti memilih menggunakan Strengths-Weakness-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix atau matriks SWOT dan matriks IE (Internal-External) sebagai alat untuk melakukan pencocokan faktor-faktor internal dan eksternal untuk mengembangkan strategi yang efektif.

2.4.1. Matriks SWOT

Matriks SWOT dapat digunakan dalam pencocokan strategi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dapat dimanfaatkan atau diatasi oleh organisasi. Matriks SWOT terdiri dari empat kuadran, yaitu:

1. Kekuatan (Strengths): Faktor-faktor internal yang mendukung kinerja organisasi.
2. Kelemahan (Weaknesses): Faktor-faktor internal yang menghambat kinerja organisasi.
3. Peluang (Opportunities): Faktor-faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi.
4. Ancaman (Threats): Faktor-faktor eksternal yang dapat merugikan organisasi.

Menurut David, dalam bukunya *Strategic Management: Concepts and Cases*, matriks SWOT dapat digunakan dalam tahapan pencocokan strategi untuk mengidentifikasi strategi yang dapat:

1. Manfaatkan kekuatan organisasi untuk memanfaatkan peluang eksternal
2. Mengatasi kelemahan organisasi untuk menghindari ancaman eksternal

David membagi matriks SWOT menjadi empat kuadran, yaitu:

a. Strengths-Opportunities (SO):

Strategi SO adalah strategi yang memanfaatkan kekuatan organisasi untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi ini dapat dilakukan dengan mengembangkan produk atau layanan baru, memperluas pasar, atau meningkatkan pangsa pasar.

b. Weaknesses-Opportunities (WO):

Strategi WO adalah strategi yang mengatasi kelemahan organisasi untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi ini dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas produk atau layanan, memperbaiki layanan pelanggan, atau meningkatkan efisiensi operasional.

c. Strengths-Threats (ST):

Strategi ST adalah strategi yang memanfaatkan kekuatan organisasi untuk menghindari ancaman eksternal. Strategi ini dapat dilakukan dengan mengembangkan produk atau layanan baru yang lebih tahan terhadap ancaman, memperluas pasar ke daerah yang tidak terpengaruh oleh ancaman, atau meningkatkan hubungan dengan pemasok.

d. Weaknesses-Threats (WT):

Strategi WT adalah strategi yang mengatasi kelemahan organisasi untuk menghindari ancaman eksternal. Strategi ini dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas produk atau layanan, memperbaiki layanan pelanggan, atau meningkatkan efisiensi operasional.

Contoh penggunaan matriks swot pada tahapan pencocokan adalah sebagai berikut:

- a) Kekuatan (Strengths) yaitu lokasi yang strategis, tim dokter dan staf yang berpengalaman dan terlatih, sarana dan prasarana yang memadai dan kebijakan dan prosedur yang ramah anak berkebutuhan khusus,
- b) Kelemahan (Weaknesses) meliputi biaya operasional yang tinggi, pangsa pasar yang masih terbatas, kompetisi yang ketat.
- c) Peluang (Opportunities) dapat berupa meningkatnya kesadaran masyarakat tentang pentingnya kesehatan gigi, tumbuhnya tren gaya hidup sehat dan perkembangan teknologi di bidang kedokteran gigi
- d) Ancaman (Threats) berupa perubahan selera konsumen, munculnya pesaing baru dan krisis ekonomi

Maka strategi yang dapat diambil adalah:

1. Strategi SO

- a. Manfaatkan lokasi yang strategis untuk menjangkau lebih banyak pasien
- b. Manfaatkan tim dokter dan staf yang berpengalaman dan terlatih untuk memberikan layanan yang berkualitas
- c. Manfaatkan sarana dan prasarana yang memadai untuk menciptakan lingkungan yang nyaman dan aman
- d. Manfaatkan kebijakan dan prosedur yang ramah anak berkebutuhan khusus untuk memberikan layanan yang sesuai dengan kebutuhan mereka

2. Strategi WO

- a. Melakukan promosi dan pemasaran untuk meningkatkan kesadaran masyarakat tentang klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus
- b. Memperluas jaringan kerja sama dengan lembaga-lembaga terkait untuk meningkatkan pangsa pasar
- c. Meningkatkan efisiensi operasional untuk mengurangi biaya

3. Strategi ST

- a. Menjalin kerja sama dengan perusahaan asuransi untuk memberikan kemudahan bagi pasien
- b. Mengembangkan produk dan layanan baru yang sesuai dengan kebutuhan anak berkebutuhan khusus
- c. Meningkatkan investasi di bidang penelitian dan pengembangan untuk mengembangkan teknologi baru di bidang kedokteran gigi

4. Strategi WT

- a. Melakukan diversifikasi layanan untuk mengurangi ketergantungan pada layanan gigi
- b. Melakukan ekspansi ke daerah-daerah baru untuk meningkatkan pangsa pasar
- c. Mengembangkan strategi mitigasi risiko untuk menghadapi krisis ekonomi

2.4.2. Internal Eksternal Matriks

Dalam bukunya "Strategic Management: Concepts and Cases", David menjabarkan matriks internal dan eksternal sebagai alat penting dalam manajemen strategi untuk membantu organisasi menganalisis faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi keberhasilannya.

Terdapat dua matriks utama untuk menganalisis faktor internal dan eksternal dalam manajemen strategi yaitu Matriks Evaluasi Faktor Internal (Internal Factor Evaluation - IFE) dan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (External Factor Evaluation - EFE).

Matriks IFE digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi. Kekuatan adalah aspek internal yang memberikan organisasi keunggulan kompetitif sedangkan kelemahan adalah aspek internal yang menghambat kinerja organisasi.

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi. Peluang adalah kondisi eksternal yang dapat dimanfaatkan organisasi untuk keuntungannya dan ancaman adalah kondisi eksternal yang dapat membahayakan organisasi.

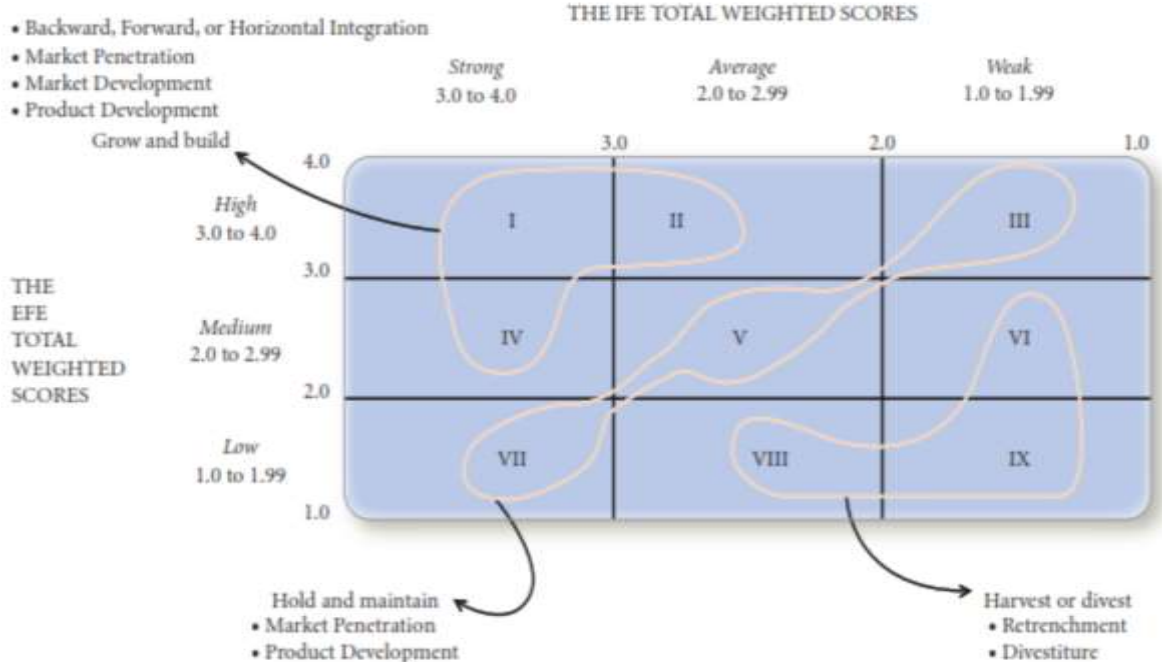
Informasi dari matriks IFE dan EFE dapat digunakan untuk:

- Mengembangkan strategi yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan organisasi, serta peluang dan ancaman eksternal.
- Memprioritaskan strategi berdasarkan daya tarik dan kelayakannya.
- Memonitor perubahan internal dan eksternal untuk memastikan strategi organisasi tetap relevan.

Hasil skor akhir dari matriks IFE dan matriks EFE dituangkan dalam diagram cartesius sehingga didapatkan posisi dari organisasi. David mengelompokkan diagram cartesius menjadi 9 area seperti pada gambar berikut:

FIGURE 6-9

The Internal-External (IE) Matrix



Source: Adapted. The IE Matrix was developed from the General Electric (GE) Business Screen Matrix. For a description of the GE Matrix see Michael Allen, "Diagramming GE's Planning for What's WATT," in R. Allio and M. Pennington, eds., *Corporate Planning: Techniques and Applications* (New York: AMACOM, 1979).

Sumber: David (2011;189)

Gambar 2.3. Matriks Internal dan Eksternal

Matriks IE terdiri dari dua sumbu, yaitu sumbu x yang dipengaruhi oleh total nilai IFE, dan sumbu y yang dipengaruhi oleh total nilai EFE. Kedua sumbu ini memiliki rentang nilai dari 1,0 hingga 4,0. Pada sumbu x, jika total nilai IFE atau EFE berada dalam rentang 1,0 hingga 1,99, itu menandakan bahwa perusahaan memiliki posisi internal atau eksternal yang lemah. Rentang 2,0 hingga 2,99 menunjukkan posisi internal atau eksternal yang sedang, sedangkan rentang 3,0 hingga 4,0 menandakan posisi internal atau eksternal yang kuat bagi perusahaan.

Dalam Gambar di atas, Matriks IE terbagi menjadi 9 kuadran yang masing-masing menggambarkan di mana divisi tertentu berada dalam perusahaan yang sedang dianalisis, serta strategi yang sesuai untuk diterapkan pada setiap divisi tersebut. Pembagian dalam diagram Matriks IE memiliki ketentuan sebagai berikut.

1. Kuadran I, II dan IV menggambarkan divisi/perusahaan berada pada posisi grow and build. Strategi yang direkomendasikan pada divisi yang berada pada kuadran tersebut adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (backward integration, forward integration, dan horizontal integration).
2. Kuadran III, V atau VI menggambarkan divisi/perusahaan berada pada posisi hold and maintain. Strategi yang direkomendasikan pada divisi yang berada pada kuadran tersebut adalah strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar.

3. Kuadran VI, VII atau IX menggambarkan divisi/perusahaan berada pada posisi harvest or divest. Strategi yang direkomendasikan adalah melakukan penghematan dan melakukan strategi diversifikasi.

2.5.The Decision Stage

Tahap pengambilan keputusan (decision stage) adalah tahap terakhir dalam proses manajemen strategis. Tahap ini melibatkan pemilihan strategi yang paling sesuai dengan tujuan organisasi dan sumber daya yang dimilikinya.

Dalam bukunya *Strategic Management: Concepts and Cases*, David menjabarkan beberapa langkah penting dalam tahap pengambilan keputusan, yaitu:

1. Mengidentifikasi alternatif strategi

Langkah pertama adalah mengidentifikasi alternatif strategi yang tersedia. Alternatif strategi dapat dikembangkan berdasarkan analisis SWOT dan analisis Lima Kekuatan Porter.

2. Mengevaluasi alternatif strategi

Setelah mengidentifikasi alternatif strategi, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi setiap alternatif strategi. Evaluasi strategi dilakukan untuk menilai kelayakan, potensi risiko, dan potensi keuntungan dari masing-masing strategi.

3. Memilih strategi

Langkah terakhir adalah memilih strategi yang paling sesuai dengan tujuan organisasi dan sumber daya yang dimilikinya. Pemilihan strategi harus mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal organisasi.

Dalam memilih strategi, ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan, yaitu:

1. Tujuan organisasi: Strategi yang dipilih harus sesuai dengan tujuan organisasi.
2. Sumber daya organisasi: Strategi yang dipilih harus dapat diimplementasikan dengan sumber daya yang dimiliki organisasi.
3. Faktor internal organisasi: Strategi yang dipilih harus mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan organisasi.
4. Faktor eksternal organisasi: Strategi yang dipilih harus mempertimbangkan peluang dan ancaman di lingkungan bisnis.

Untuk memilih strategi yang paling efektif digunakan alat analisis yaitu Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).

2.5.1. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) adalah alat analisis yang digunakan untuk mengevaluasi alternatif strategi yang telah dirumuskan dalam analisis SWOT. QSPM menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menilai atraktifitas relatif dari setiap alternatif strategi. QSPM dikembangkan oleh Robert L. Wheelwright pada tahun 1978.

Adapun manfaat dari QSPM diantaranya membantu organisasi memilih strategi yang paling efektif dalam mencapai tujuan mereka, memberikan gambaran yang komprehensif tentang posisi organisasi dan peluang terbaiknya, membantu organisasi memprioritaskan sumber daya mereka dan meningkatkan komunikasi dan kerjasama antar departemen dalam organisasi.

QSPM terdiri dari empat matriks, yaitu:

1. Matriks faktor internal

Matriks ini digunakan untuk menilai kekuatan dan kelemahan perusahaan. Setiap faktor internal diberi skor dari 1 sampai 5, dengan 1 berarti faktor tersebut tidak penting dan 5 berarti faktor tersebut sangat penting.

2. Matriks faktor eksternal

Matriks ini digunakan untuk menilai peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Setiap faktor eksternal diberi skor dari 1 sampai 5, dengan 1 berarti faktor tersebut tidak penting dan 5 berarti faktor tersebut sangat penting.

3. Matriks bobot

Matriks ini digunakan untuk memberikan bobot pada setiap faktor internal dan eksternal. Bobot ini menunjukkan tingkat kepentingan faktor tersebut bagi perusahaan.

4. Matriks skor total

Matriks ini digunakan untuk menghitung skor total setiap alternatif strategi. Skor total ini diperoleh dengan mengalikan skor alternatif strategi dengan skor faktor internal dan eksternal, kemudian dijumlahkan.

Nilai bobot diberikan kepada setiap faktor internal dan eksternal berdasarkan tingkat kepentingannya. Selanjutnya, nilai bobot tersebut digunakan untuk menghitung nilai atraktifitas relatif dari setiap alternatif strategi. Alternatif strategi dengan nilai atraktifitas relatif tertinggi adalah alternatif strategi yang paling direkomendasikan untuk diimplementasikan.

Beberapa orang tokoh telah memberikan pandangan tentang QSPM, diantaranya:

- a. Freddy Rangkuty, seorang pakar manajemen di Indonesia, menyatakan bahwa QSPM adalah alat analisis yang bermanfaat untuk mengevaluasi alternatif strategi. QSPM dapat membantu pembuat keputusan untuk memilih alternatif strategi yang paling tepat dan sesuai dengan kondisi perusahaan.
- b. David A. Garvin, seorang pakar manajemen di Amerika Serikat, menyatakan bahwa QSPM adalah alat analisis yang komprehensif dan dapat digunakan untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif.
- c. R. Duane Ireland dan Michael A. Hitt, dua pakar manajemen di Amerika Serikat, menyatakan bahwa QSPM adalah alat analisis yang dapat membantu pembuat keputusan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan strategi.

Berikut adalah langkah-langkah umum dalam menggunakan QSPM:

- a. Identifikasi Faktor Kunci Keberhasilan (KSF). KSF adalah faktor-faktor internal dan eksternal yang kritis untuk mencapai tujuan organisasi. KSF dapat diidentifikasi melalui analisis SWOT, analisis PESTLE, dan analisis Five Forces.
- b. Tentukan Bobot KSF. Bobot diberikan kepada setiap KSF untuk menunjukkan tingkat kepentingannya. Bobot dapat ditentukan berdasarkan penilaian ahli, survei, atau analisis data.
- c. Identifikasi Alternatif Strategi. Alternatif strategi adalah berbagai pilihan yang dapat diambil organisasi untuk mencapai tujuannya.

- d. Nilai Alternatif Strategi. Setiap alternatif strategi dinilai berdasarkan seberapa baiknya strategi tersebut dalam mengatasi setiap KSF. Penilaian dilakukan dengan skala 1-5, dengan 1 menunjukkan kinerja terendah dan 5 menunjukkan kinerja terbaik.
- e. Hitung Skor Daya Tarik Total (TAS). TAS dihitung untuk setiap alternatif strategi dengan mengalikan nilai setiap KSF dengan bobotnya dan menjumlahkan hasil perkalian tersebut.
- f. Pilih Strategi Terbaik. Alternatif strategi dengan TAS tertinggi adalah strategi yang paling direkomendasikan.

Namun, QSPM juga memiliki kelemahan diantaranya:

- a) Prosesnya bisa memakan waktu dan kompleks.
- b) Membutuhkan data yang akurat dan terkini.
- c) Sulit untuk mengukur KSF secara kuantitatif.
- d) Sifatnya subjektif dan tergantung pada penilaian ahli.
- e) Hasil QSPM tidak selalu menjamin keberhasilan strategi

2.5.2 Penelitian terdahulu

Penulis belum menemukan penelitian yang membahas mengenai strategi dalam membangun klinik gigi ramah anak berkebutuhan khusus. Terdapat penelitian dengan tema strategi dalam mengembangkan klinik gigi di Indonesia dan juga penelitian terhadap pemberian layanan kesehatan gigi dan mulut untuk anak berkebutuhan khusus dari luar negeri.

Penelitian terhadap strategi pengembangan klinik gigi diantaranya:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu Tentang Pengembangan Klinik Gigi

No.	Penulis;Tahun	Metode/Analisis	Hasil Penelitian
1	Nurza, et al; 2024	Penelitian ini menggunakan metode analisis SWOT	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai faktor kekuatan (S) bernilai 1,80 dan faktor kelemahan (W) bernilai 0,75 dan nilai faktor peluang (O) bernilai 1,60 dan faktor ancaman bernilai 0,75. Sehingga menghasilkan skor IFAS = 2,55 dan skor EFAS = 2,35. Dalam diagram SWOT menunjukkan bahwa posisi usaha pada kuadrat 1 dengan total skor 0,85. Dapat ditarik kesimpulan bahwa klinik gigi x di desa babat memiliki peluang dan kekuatan untuk mengembangkan strategi-strategi yang ada dan mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.
2	Wulandari;2023	Penelitian ini menggunakan metode campuran: penelitian kualitatif dan penelitian kuantitatif dilakukan dalam penelitian ini.	Untuk bersaing dalam industri ini di wilayah Bekasi, Grand 8 Dental Care dianggap memiliki keunggulan kompetitif sementara. Artinya Grand 8 masih perlu memperbaiki pengelolaannya kemampuan dan juga layanannya untuk mengisi kesenjangan layanan. Usulan perbaikan usaha diajukan dalam bentuk strategi bisnis yang terdiri dari tiga tingkatan strategi: Strategi Korporasi, Strategi Bisnis dan Fungsional Strategi. Semuanya dikemas dalam rencana implementasi disertai dengan rencana aksi dan rencana anggaran.
3	Andayani;2022	Penelitian ini menggunakan jenis penelitian capstone project.	Dalam penelitian ini, didapatkan hasil bahwa faktor-faktor kekuatan (strengths) mempunyai nilai skor sebesar 1,32 sedangkan kelemahan (weaknesses) mempunyai nilai skor sebesar -1,02. Total skor IFAS adalah 0,3. Selanjutnya pada faktor-faktor peluang (opportunities) mempunyai nilai skor sebesar 1,08 dan faktor-faktor ancaman (threats) mempunyai nilai skor sebesar -1,20. Total skor EFAS adalah -0,12. Analisis SWOT yang dilakukan peneliti menunjukkan klinik berada pada kuadran II, artinya bahwa klinik harus menggunakan strategi diversifikasi, untuk memaksimalkan kekuatan dan mengatasi ancaman yang ada.
4	Cassyta;2021	Penelitian ini menggunakan analisis eksternal dan internal dengan matriks SWOT.	Hasil dari penelitian ini didapatkan bahwa Klinik Smiley Dental Care memiliki keunikan yang menjadi nilai lebih dari klinik pesaing namun belum didukung dengan perencanaan dan program pemasaran yang baik untuk mengembangkannya. Maka dari itu dari hasil penelitian ini disarankan beberapa alternatif strategi pemasaran untuk menciptakan nilai pelanggan
5	Zulyani;2019	Metode yang dipakai secara kuantitatif dan kualitatif berdasarkan analisis SWOT dengan analisis deskriptif.	Hasil analisis posisi matriks IE, nilai terbobot lingkungan internal sebesar 3,00 dan nilai terbobot lingkungan eksternal sebesar 2,90. Sehingga berada pada sel 1 yaitu di posisi grow and develop sehingga strategi yang dipergunakan adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Sehingga, strategi pemasaran yang dapat diterapkan adalah strategi agresif, yaitu mengembangkan kekuatan yang ada dan meningkatkan serta mempertahankan peluang yang ada.
6	Hidayati;2019	Hasil penilaian dari para ahli kemudian disesuaikan dengan Matriks IE untuk mendapatkan rumusan strategi perusahaan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi Klinik-Q Medical & Dental berada pada kuadran 1 yang berarti klinik ini direkomendasikan untuk dikembangkan. Selain itu, berdasarkan penilaian QSPM diketahui bahwa perusahaan dapat melaksanakan pengembangan produk, integrasi dan penetrasi pasar. Di sisi lain, klinik juga disarankan untuk terus meningkatkan perannya dalam menjaga lingkungan.
7	Puspitorini;2018	Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif.	Strategi terbaik mengembangkan Klinik Pratama Bangun Medika dan Apotek "Bangun Medika" Semarang menurut matriks SWOT adalah strategi S-O, S-T, W-O dan W-T, sedangkan pilihan strategi menurut matriks IE terletak pada strategi yang berorientasi pada pertumbuhan dengan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk).
8	Mulianto;2017	Penelitian ini menggunakan studi kasus dengan desain kasus tunggal holistik	Klinik Gigi Joy Dental Seturan harus memposisikan diri sebagai klinik gigi yang menonjolkan perawatan gigi yang diminati oleh mahasiswa saat ini seperti perawatan estetika dengan tarif standar mengikuti kompetitor dan melakukan edukasi dan promosi untuk perawatan tersebut di media sosial dan ditujukan bagi mahasiswa perempuan yang berlokasi di Kabupaten Sleman sebagai target.
9	Kodrat;2017	Metode penelitian kualitatif dengan observasi dan wawancara.	Penelitian ini menegaskan bahwa aspek hukum, aspek pasar dan pemasaran, aspek teknis dan teknologi, aspek manajemen dan sumber daya manusia, serta aspek finansial Klinik Gigi Gezzari memenuhi syarat.
10	Indah;2012	Peneliti menggunakan tinjauan literatur	Anak berkebutuhan khusus lebih membutuhkan pelayanan kesehatan gigi dan mulut dibanding anak-anak lainnya. Peran serta dokter gigi dalam upaya pelayanan gigi dan mulut bagi mereka sangat diperlukan. Peningkatan pelayanan kesehatan gigi dan mulut lebih diharapkan oleh kelompok anak-anak tersebut, terutama upaya pencegahan penyakit gigi dan mulut

Sumber : Data diolah (2024)

Sedangkan informasi tentang pemberian layanan kesehatan gigi dan mulut untuk anak berkebutuhan khusus diperoleh dari beberapa penelitian sebagai berikut:

Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu Tentang Pemberian Layanan Kesehatan Gigi dan Mulut untuk ABK

No.	Penulis;Tahun	Metode/Analisis	Hasil Penelitian
1	Erwin et al.2022	Peneliti menggunakan tinjauan sistematis naratif metode campuran.	Penerapan perilaku OH yang sehat dan akses terhadap perawatan gigi oleh CYP autis dipengaruhi oleh berbagai faktor termasuk faktor yang secara intrinsik terkait dengan diagnosis autisme, misalnya komunikasi dan faktor yang sering dikaitkan dengan autisme, misalnya sensitivitas sensorik.
2	Glenn, et al.2022	Sebuah survei dengan 23 pertanyaan diberikan kepada wali ASHCN yang datang ke klinik gigi anak di Universitas Maryland.	Sebagian besar perawat menyadari perubahan kebutuhan gigi ASHCN dan percaya bahwa transisi adalah langkah logis. Banyak pengasuh yang kurang siap dan merasakan adanya banyak hambatan dalam melakukan transisi. Kesadaran akan perlunya transisi dari rumah sakit gigi anak ke rumah sakit gigi dewasa tidak berkorelasi dengan kesiapan untuk melakukan transisi.
3	Alfaraj et al.2021	Penelitian ini menggunakan metode cross-sectional ini mengumpulkan data menggunakan kuesioner survei	Sebagian besar perawat di Qatif, Arab Saudi, mengalami kesulitan dalam mengakses layanan perawatan gigi bagi individu dengan kebutuhan perawatan kesehatan khusus. Hambatan yang paling umum adalah aksesibilitas fisik terhadap fasilitas kesehatan gigi (untuk individu dengan kebutuhan perawatan kesehatan khusus), keterjangkauan, dan kurangnya keterampilan dan pengetahuan penyedia layanan kesehatan gigi.
4	Handeus et al.2020	Penelitian ini menggunakan metode cross-sectional ini mengumpulkan data menggunakan kuesioner survei	Meskipun terdapat sumber daya yang memadai, anak-anak dengan kebutuhan layanan kesehatan khusus tidak memiliki layanan kesehatan mulut yang memadai. Hal ini mungkin disebabkan oleh kurangnya klinik gigi. Peran dokter anak sangat penting dalam memulai proses perolehan rumah perawatan gigi untuk populasi khusus ini.
5	Ningrum et al.2020	Tinjauan sistematis dan meta-analisis terhadap status kesehatan mulut pasien di Sumatera Barat	Temuan penelitian ini menyiratkan bahwa terdapat kesenjangan dalam pelayanan kesehatan mulut yang tepat pada individu dengan disabilitas intelektual.
6	Krishnan et al.2020	Penelitian ini menggunakan metode cross-sectional ini mengumpulkan data pada Pubmed, Embase, Ebsco, Cochrane dan Google Scholar.	Berdasarkan kriteria inklusi, 7 artikel berhasil lolos ke analisis akhir. Ketujuh penelitian tersebut melaporkan bahwa dokter gigi tidak mau merawat anak berkebutuhan khusus sebagai penghalang utama yang diikuti dengan rasa takut terhadap dokter gigi oleh anak berkebutuhan khusus.
7	Gaffar et al.2020	Penelitian ini menggunakan metode cross-sectional ini mengumpulkan data pada PUBMED.	Kesiapan fasilitas kesehatan gigi di masa pandemi saat ini menjadi kelemahan yang perlu segera diatasi. Kekurangan penyedia layanan kesehatan gigi, keamanan dunia maya, kerugian ekonomi, dan tantangan etika merupakan ancaman yang mungkin timbul akibat wabah saat ini.
8	Satish et al.2019	Studi percontohan cross-sectional dilakukan pada 45 sampel profesional gigi dari institusi yang sama yang merupakan praktisi gigi swasta dan juga akademisi.	Respon yang diperoleh sebesar 71%. Mayoritas dokter gigi (65%) tidak mengetahui UU Hak Disabilitas. Separuh dari dokter gigi (50%) merasa teledentistry akan memberikan manfaat lebih bagi orang-orang berkebutuhan khusus. Sekitar (31,8%) dari mereka merasa pelatihan yang tidak memadai untuk menangani pasien berkebutuhan khusus sebagai hambatan utama yang dihadapi saat merawat mereka.
9	Adyanthaya et al.2017	149 profesional gigi diwawancarai melalui kuesioner mengenai hambatan yang mereka rasakan dalam memberikan layanan kesehatan mulut bagi anak berkebutuhan khusus.	Hambatan terbesar yang dirasakan oleh para praktisi adalah tingkat pelatihan mereka dan kurangnya motivasi pengasuh. Terdapat hubungan yang signifikan antara pengalaman dokter gigi dengan frekuensi mereka melaporkan menemui anak berkebutuhan khusus ($p<0,05$).
10	Vertel et al.2017	Quesioner diberikan kepada Pengasuh CSHCN yang merupakan pasien DD-BCCH melalui surat, memasang iklan dan permintaan langsung.	1) Kompleksitas status kesehatan anak, terbatasnya kemampuan penyedia layanan kesehatan gigi dalam memberikan perawatan dan hambatan finansial merupakan hambatan yang sering dilaporkan dalam perawatan gigi yang diidentifikasi oleh orang tua. 2) Persepsi orang tua terhadap status kesehatan mulut anak tidak mampu mengatasi permasalahan tersebut, dapat dinilai secara andal. 3) Survei melalui surat (mail out survey) bukanlah metode yang cocok untuk memperoleh informasi mengenai permasalahan akses terhadap layanan kesehatan gigi untuk CSHCN dalam populasi di DD-BCCH.

Sumber: Data diolah (2024)