

LAPORAN RANCANG BANGUN DAN IMPLEMENTASI
PENGEMBANGAN BISNIS PENYEDIA JASA LAYANAN KESEHATAN
'KLINIK KELUARGA SEMBADA' DI SLEMAN YOGYAKARTA

RANCANG BANGUN BISNIS



Oleh:

Malik Nooraulia Nugroho 14311015

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
YOGYAKARTA

2021

LAPORAN RANCANG BANGUN DAN IMPLEMENTASI
PENGEMBANGAN BISNIS PENYEDIA JASA LAYANAN KESEHATAN
'KLINIK KELUARGA SEMBADA' DI SLEMAN YOGYAKARTA

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Malik Nooraulia Nugroho

Nomor Mahasiswa : 14311015

Jurusan : Manajemen

Peminatan : Manajemen Operasi

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tugas akhir ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apa pun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, November 2020

Penulis,



Malik Nooraulia Nugroho

LAPORAN RANCANG BANGUN DAN IMPLEMENTASI
PENGEMBANGAN BISNIS PENYEDIA JASA LAYANAN KESEHATAN
'KLINIK KELUARGA SEMBADA' DI SLEMAN YOGYAKARTA

Rancang Bangun Bisnis

Oleh:

Nama : Malik Nooraulia Nugroho
Nomor Mahasiswa : 14311015
Jurusan : Manajemen
Peminatan : Manajemen Operasi

Yogyakarta, 13 Agustus 2021

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Al Hasin, Drs., MBA.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**LAPORAN RANCANG BANGUN DAN IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN
BISNIS PENYEDIA JASA LAYANAN KESEHATAN 'CV. KLINIK KELUARGA
SEMBADA' DI SLEMAN YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **MALIK NOORAUlia NUGROHO**

Nomor Mahasiswa : **14311015**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Senin, 30 Agustus 2021

Penguji/ Pembimbing Tugas Akhir : Al Hasin, Drs., MBA.



Penguji : Baziedy Aditya Darmawan, S.E., M.M.



Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

KATA PENGANTAR

Assalaamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatu.

Segala puji dan syukur dipanjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta karunia-Nya sehingga tugas akhir rancang bangun bisnis yang berjudul “Laporan Rancang Bangun Dan Implementasi Bisnis Penyedia Jasa Layanan Kesehatan ‘Klinik Keluarga Sembada’ Di Sleman Yogyakarta” dapat terselesaikan. Tak lupa shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang merupakan junjungan tertinggi kita beserta syafaatnya di yaumul akhir nanti.

Tugas akhir rancang bangun bisnis ini diajukan sebagai salah satu syarat akademik yang harus dapat dipenuhi untuk mendapatkan gelar srata-1 (S1) pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Islam Indonesia. Pada kesempatan ini, penulis ingin menghaturkan rasa terimakasih kepada orang-orang yang selalu memberikan dukungan, doa, bantuan, dan selalu ada di dalam kehidupan penulis. Oleh karena itu, penulis sampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya, diantaranya:

1. Allah SWT dan Nabi Muhammad SAW yang selalu memberikan kasih dan sayang serta petunjuk bagi hamba-Nya.

2. Kedua orang tua yang selalu memberikan nasehat, dukungan, serta masukan ilmu yang bermanfaat.
3. Bapak Al Hasin, Drs., MBA. Selaku dosen pembimbing dari tugas akhir Rancang Bangun Bisnis yang telah memberikan keluangan waktu, masukan ilmu, motivasi, dan semangat.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penulisan	5
1.4. Sistematika Laporan	6
BAB II.....	8
LAPORAN PELAKSANAAN KEGIATAN PENGEMBANGAN.....	8
2.1. Profil Bisnis.....	8
2.2. Pelaksanaan Pengembangan Bisnis	9
2.2.1. Tinjauan Aspek Pemasaran.....	9
2.2.1.1. Segmentasi Pasar	10
2.2.1.2. Strategi Pemasaran	11

2.2.2.	Tinjauan Aspek Operasi.....	12
2.2.2.1.	Peralatan & Perlengkapan	13
2.2.2.2.	Fasilitas Sarana & Prasarana.....	15
2.2.2.3.	Jenis Layanan	16
2.2.2.4.	Layout	17
2.2.3.	Tinjauan Aspek Sumber Daya Manusia	20
2.2.3.1.	Sistem Penilaian Kinerja.....	20
2.2.3.2.	Pelatihan & Pengembangan SDM.....	21
2.2.4.	Tinjauan Aspek Keuangan.....	22
2.2.4.1.	Neraca.....	22
2.2.4.2.	Laporan Operasional (Laba/Rugi) Tahun 2020	24
2.2.4.3.	Laporan Operasional (Laba/Rugi) Tahun 2021	28
BAB III		34
IDENTIFIKASI DAN PEMECAHAN MASALAH.....		34
3.1.	Aspek Pemasaran	34
3.1.1.	Profil Sebelum Pengembangan, Profil Setelah Pengembangan & Perbedaan.....	34
3.1.1.2.	Identifikasi Masalah dan Pemecahan Masalah Dalam Aspek Pemasaran	35
3.2.	Aspek Operasional.....	39
3.2.1.	Profil Sebelum Pengembangan, Profil Setelah Pengembangan & Perbedaan.....	39

3.2.1.1.	Identifikasi Masalah dan Pemecahan Masalah Dalam Aspek SDM.....	40
3.3.	Aspek Sumber Daya Manusia.....	43
3.3.1.	Profil Sebelum Pengembangan, Profil Setelah Pengembangan & Perbedaan	43
3.3.1.1.	Identifikasi Masalah dan Pemecahan Masalah Dalam Aspek SDM.....	44
3.4.	Aspek Keuangan.....	52
3.4.1.	Profil Sebelum Pengembangan, Profil Setelah Pengembangan, & Perbedaan.....	52
BAB IV	56
KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	56
4.1.	Kesimpulan	56
4.1.1.	Aspek Sumber Daya Manusia.....	56
4.1.2.	Aspek Pemasaran	58
4.1.3.	Aspek Operasi	60
4.1.4.	Aspek Keuangan.....	61
4.2.	Rekomendasi	62

DAFTAR GAMBAR

Grafik 2. 1 Neraca Periode 31 Desember 2020 23



DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Laporan Operasional CV. Klinik Keluarga Sembada Periode yang Berakhir pada 31 Januari 2020	24
Tabel 2. 2 Laporan Operasional CV. Klinik Keluarga Sembada Periode yang Berakhir pada 28 Februari 2020	25
Tabel 2. 3 Laporan Operasional CV Klinik Keluarga Sembada Periode yang Berakhir pada 31 Maret 2020	27
Tabel 2. 4 Laporan Operasional CV. Klinik Keluarga Sembada Periode yang Berakhir pada 31 Januari 2021	28
Tabel 2. 5 Laporan Operasional CV. Klinik Keluarga Sembada Periode yang Berakhir pada 30 Februari 2021	30
Tabel 2. 6 Laporan Operasional CV. Klinik Keluarga Sembada Periode yang Berakhir pada 31 Maret 2021	32
Tabel 3. 1 Profil Sebelum Pengembangan, Profil Setelah Pengembangan & Perbedaan Pada Aspek Pemasaran	34
Tabel 3. 2 Profil Sebelum Pengembangan, Profil Setelah Pengembangan & Perbedaan	39
Tabel 3. 3 Profil Sebelum Pengembangan, Profil Setelah Pengembangan & Perbedaan pada Aspek Sumber Daya Manusia	43
Tabel 3. 4 Profil Sebelum Pengembangan, Profil Setelah Pengembangan, & Perbedaan Pada Aspek Keuangan	52

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sebagai seorang Muslim tentunya kita dianjurkan untuk mengamalkan dan mengikuti tuntunan sebagaimana yang telah dicontohkan oleh Rasulullah Muhammad SAW, dimana dalam hadits dari Mu'az bin Jabal, Rasulullah berkata, *“Sesungguhnya, sebaik-baik usaha adalah usaha perdagangan,”* hadits riwayat Baihaqi. Dan sebagaimana dalam hadits sahih Rasulullah Shallallahu'alaihi Wasallam lainnya, yaitu *“Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia”* (HR. Ahmad, ath-Thabrani, ad-Daruqutni). Berdasarkan dari kedua hadits tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa bisnis penyedia jasa layanan kesehatan, berupa klinik kesehatan dan apotek merupakan salah satu bisnis yang dapat mencakup setiap aspek yang ada sekaligus dapat merepresentasikan dan mengamalkan nilai-nilai yang tertuang dalam kedua hadits tersebut.

Kesehatan merupakan sebuah faktor penting sekaligus utama dalam upaya menjaga kelangsungan hidup bagi setiap manusia, bahkan hal ini telah dijamin oleh pemerintah melalui ketersediaan asuransi jaminan kesehatan bagi setiap warga negara ataupun masyarakat di Indonesia. Hal tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan terhadap layanan kesehatan sangatlah tinggi bahkan kebutuhan akan layanan kesehatan telah dianggap menjadi sebuah prioritas nasional. Terlebih di masa pandemi COVID-19 yang tengah kita hadapai saat ini tentu saja semakin membuat kesadaran serta kewaspadaan masyarakat terhadap kesehatan menjadi

meningkat dan tentunya hal ini juga akan berdampak pada peningkatan permintaan terhadap ketersediaan layanan kesehatan maupun produk kesehatan yang begitu pesat. Sehingga bisnis penyedia layanan kesehatan menjadi satu-satunya unit usaha yang mampu bertahan dan tidak mengalami penurunan maupun terimbas dampak negatif lainnya dari pandemi COVID-19 yang tengah melanda dunia saat ini.

Membangun sebuah bisnis atau unit usaha yang bergerak pada bidang industri jasa penyedia layanan kesehatan dan farmasi berupa klinik kesehatan dan apotek merupakan sebuah langkah yang sangat menjanjikan dan berpeluang untuk menghasilkan keuntungan. Pasalnya, kebutuhan masyarakat akan perawatan maupun layanan kesehatan merupakan sebuah kebutuhan yang tidak akan pernah habis, dimana kesehatan dianggap sebagai sesuatu hal yang tidak ternilai harganya.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Sleman, Jumlah penduduk hasil proyeksi pada Tahun 2010 di Kecamatan Ngaglik adalah sekitar 109.278 jiwa sedangkan dengan luas wilayah Kecamatan Ngaglik 38,52 km² didapatkan kepadatan penduduk per m² yakni 2.873 jiwa. Di Wilayah Kecamatan Ngaglik sendiri baru ada 2 buah Puskesmas, 1 buah Klinik Pratama dan 1 buah Rumah Sakit tipe D. Dengan melihat potensi yang ada di wilayah Kecamatan Ngaglik dan sekitarnya baik potensi lingkungan maupun potensii penduduk, serta potensi lainnya dipandang masih perlunya tempat pelayanan yang menangani tentang pelayanan kesehatan di tingkat pertama. Dan dalam rangka meningkatkan kualitas kesehatan masyarakat di wilayah Ngaglik pada khususnya, maka pada tahun 2013 CV. Klinik Keluarga Sembada berinisiatif untuk mendirikan sarana pelayanan kesehatan berupa Klinik Pratama Rawat Jalan sebagai pelaksana pelayanan

kesehatan tahap pertama (PPK 1) yang dapat dimanfaatkan sebagai penyedia dan penyelenggara pelayanan kesehatan, Klinik Keluarga Sembada yang terletak di Jl. Raya Gandok Tambakan, Sinduharjo, Ngaglik, Kabupaten Sleman.

Sistem Jaminan Sosial Nasional yang dimulai pada tanggal 1 Januari 2014 merupakan perwujudan dari upaya pemerintah untuk memenuhi target pemerataan pelayanan kesehatan agar seluruh masyarakat Indonesia dapat terjamin kesehatannya secara komprehensif. Sistem pelayanan kesehatan kepada masyarakat yang selama ini dilaksanakan tidak terstruktur, harus sudah dimulai pelaksanaannya agar terstruktur sesuai dengan sistem rujukan yang telah ditetapkan. Tujuannya adalah untuk menjamin aksesibilitas masyarakat kepada fasilitas pelayanan kesehatan yang memadai, mendorong standar mutu pelayanan kesehatan secara rasional serta mendorong efisiensi pelayanan kesehatan sehingga seluruh masyarakat Indonesia memperoleh manfaat jaminan perlindungan kesehatan guna memenuhi kebutuhan dasarnya. Oleh karena itu, saat ini kami telah bekerjasama dengan BPJS JKN cabang Sleman dan telah memiliki anggota BPJS JKN per September 2020, sejumlah 7.578 peserta.

Dalam memberikan pelayanan kesehatan, kami memiliki fasilitas pelayanan rawat jalan yakni poli umum, poli KIA/KB/Vaksin, poli gigi, poli PROLANIS/PRB, dan laboratorium sederhana. Adapun pelayanan laboratorium lainnya Klinik Keluarga Sembada bekerjasama dengan Laboratorium Puskesmas Ngaglik I yang berlokasi tidak jauh dari CV. Klinik Keluarga Sembada, sehingga pasien yang memerlukan pelayanan Laboratorium lainnya dapat mendapatkan pelayanan secara rujukan horizontal. Sedangkan pelayanan laboratorium khusus

pasien peserta BPJS CV. Klinik Keluarga Sembada yang mengikuti Program Pengelolaan Penyakit kronis (PROLANIS) secara rutin dilayani di laboratorium Parahita, serta pemantauan rutin oleh dokter CV. Klinik Keluarga Sembada di poli PROLANIS/PRB.

Dalam upaya meningkatkan pelayanan ibu dan anak kami juga telah bekerjasama dengan bidan jejaring yaitu bidan Istri Utami,S. ST yang berlokasi di Jl. Damai No. 19, Wonorejo, Sariharjo, Ngaglik, Kabupaten Sleman. Dimana peserta BPJS CV. Klinik Keluarga Sembada bisa mendapatkan pelayanan persalinan 24 jam di bidan jejaring tersebut.

Bisnis penyedia jasa layanan kesehatan CV. Klinik Keluarga Sembada dalam perkembangannya diharapkan akan mampu menjadi sebuah unit bisnis unggulan, dimana agar hal tersebut dapat tercapai kami telah memiliki komitmen untuk dapat terus memberikan pelayanan kesehatan dengan mengedepankan kualitas pelayanan yang profesional serta optimal kepada setiap konsumennya dengan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai keislaman di dalamnya melalui proyek pengembangan bisnis ini.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis merumuskan beberapa pokok permasalahan yang terjadi pada bisnis *Klinik Keluarga Sembada* sehingga dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Bagaimana proses pelaksanaan pengembangan bisnis Klinik Keluarga Sembada jika dilihat dari aspek pemasaran, operasi, sumber daya manusia, dan keuangan ?
2. Adakah kendala atau permasalahan yang muncul ketika pelaksanaan pengembangan bisnis Klinik Keluarga Sembada dijalankan jika dilihat dari aspek pemasaran ?
3. Adakah kendala atau permasalahan yang muncul ketika pelaksanaan pengembangan bisnis Klinik Keluarga Sembada dijalankan jika dilihat dari aspek operasi ?
4. Adakah kendala atau permasalahan yang muncul ketika pelaksanaan pengembangan bisnis Klinik Keluarga Sembada dijalankan jika dilihat dari aspek sumber daya manusia ?
5. Adakah kendala atau permasalahan yang muncul ketika pelaksanaan pengembangan bisnis Klinik Keluarga Sembada dijalankan jika dilihat dari aspek keuangan?

1.3. Tujuan Penulisan

Penulisan laporan ini dibuat dengan tujuan untuk memberikan penjelasan mengenai proses pelaksanaan pengembangan bisnis Klinik Keluarga Sembada, adapun tujuan lain dalam penulisan laporan yaitu memberikan informasi terkait kendala atau permasalahan yang terjadi selama pelaksanaan pengembangan bisnis serta dapat memberikan solusi terkait masalah yang terjadi beserta perkembangannya.

1.4. Sistematika Laporan

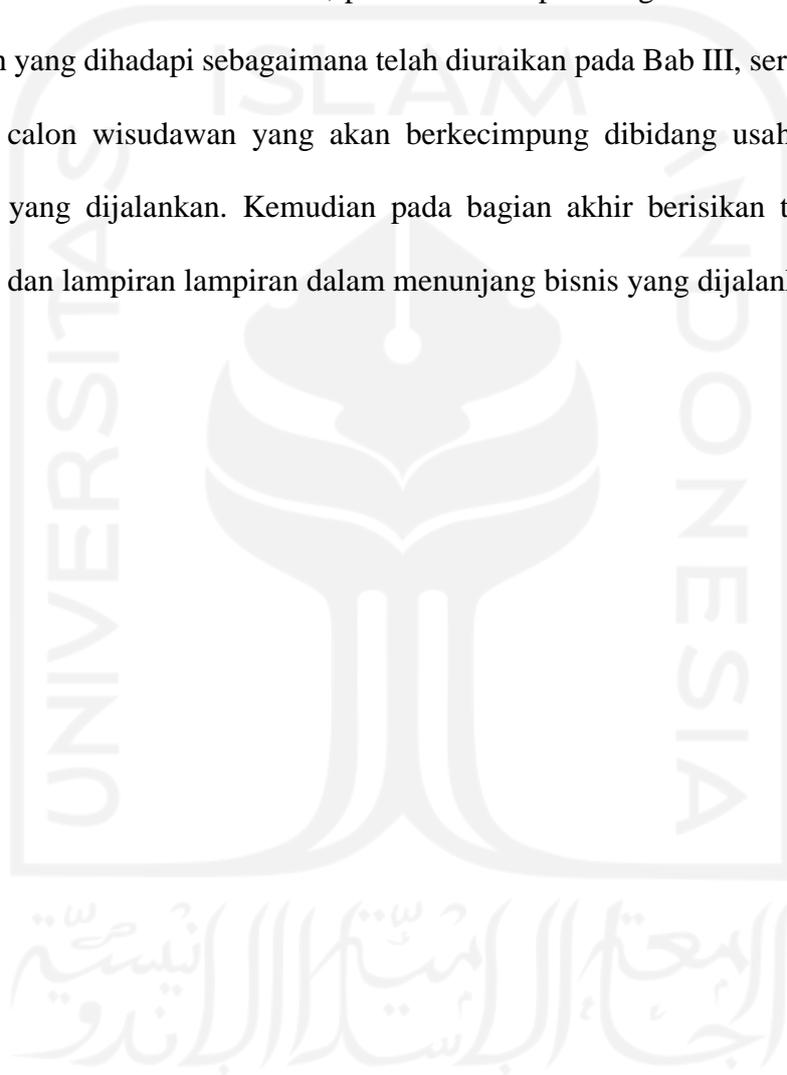
Sistematika laporan rancang bangun dan implementasi pengembangan bisnis memiliki beberapa bagian, yakni Bab I, II, III, dan IV. Bab I berisikan pendahuluan dimana terdiri dari sub bab latar belakang, rumusan masalah, tujuan laporan dan sistematika laporan. Pada bagian latar belakang diuraikan tentang munculnya ide bisnis yang dijalankan serta bagaimana proses menganalisis kelayakan dari bisnis tersebut. Pada bagian sistematika laporan menjelaskan secara singkat bagaimana laporan tugas akhir rancang bangun dan implementasi bisnis disusun.

Pada bagian Bab II laporan umum pelaksanaan kegiatan pengembangan bisnis, terdiri dari beberapa sub bab yaitu profil bisnis dan pelaksanaan pengembangan bisnis. Pada bagian profil bisnis, menguraikan tentang profil bisnis dan pelaksanaan bisnis secara umum yang meliputi bidang usaha dan perkembangan bisnis secara umum. Pada bagian pelaksanaan bisnis berisikan tentang beragam aspek aspek yang ditinjau, seperti Sumber Daya Manusia, Operasional / Produksi, Pemasaran, dan Keuangan.

Pada bagian Bab III terkait identifikasi dan pemecahan masalah terdapat beberapa sub bab bagian, yaitu identifikasi masalah, tinjauan teoritis, dan pemecahan masalah. Pada bagian identifikasi masalah menguraikan tentang permasalahan yang dihadapi oleh pelaku bisnis di dalam membuat suatu bisnisnya, kemudian bagian tinjauan teoritis berisikan tentang teori yang berkaitan dengan permasalahan yang muncul, lalu pada bagian pemecahan masalah menguraikan

tentang teori atau pendekatan apa yang dipakai untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dan bagaimana tingkat ke-efektifitasnya.

Pada bagian Bab IV kesimpulan dan rekomendasi menguraikan tentang pelaksanaan bisnis secara umum, pelaksanaan aspek fungsional dan penyelesaian masalah yang dihadapi sebagaimana telah diuraikan pada Bab III, serta berisi saran kepada calon wisudawan yang akan berkecimpung dibidang usaha yang sama dengan yang dijalankan. Kemudian pada bagian akhir berisikan tentang daftar pustaka dan lampiran lampiran dalam menunjang bisnis yang dijalankan.



BAB II

LAPORAN PELAKSANAAN KEGIATAN PENGEMBANGAN

2.1. Profil Bisnis

CV. Klinik Keluarga Sembada merupakan bisnis yang bergerak di bidang industri penyedia layanan kesehatan yang beralamat di Jl. Gandhok Tambakan, Tambakan, Sinduharjo, Kec. Ngaglik, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55581. CV. Klinik Sembada didirikan pada tahun 2013 dengan komitmen untuk dapat memberikan pelayanan kesehatan dengan profesional dan kualitas yang optimal kepada para konsumen. Seiring dengan proyek pengembangan bisnis yang sedang kami lakukan sejauh saat ini, kami telah memiliki 25 orang tenaga medis, yang diantaranya adalah 12 dokter umum, 4 dokter gigi, 1 perawat (Non Ners), 7 bidan klinis, dan 1 Ahli Teknologi Laboratorium Medik (Analisis Kesehatan). Serta terdapat 12 orang SDM berpengalaman lainnya yang masing-masing diantaranya bertugas sebagai apoteker, asisten apoteker, staf administrasi, staf keuangan, dan staf keamanan.

Adapun kami memiliki keunggulan dalam menawarkan berbagai layanan kesehatan dengan biaya yang relatif rendah, profesional, dan berkualitas yang meliputi pelayanan obat, pelayanan laboratorium pratama, pelayanan imunisasi, pelayanan ANC/PNC, pelayanan persalinan, pelayanan KB, protese gigi, dan pelayanan kesehatan umum lain-lainnya. Melalui proyek pengembangan bisnis, kami CV. Klinik Keluarga Sembada kini telah memiliki sertifikasi Klinik Vaksinasi

Internasional dari Kantor Kesehatan Pelabuhan (KKP) Yogyakarta sehingga dapat melayani vaksinasi internasional untuk persiapan pelaksanaan ibadah haji maupun umroh. Selain itu, untuk memenuhi permintaan di masa pandemi saat ini maka kami juga menyediakan pelayanan SWAB Antigen & RAPID Test Antibodi dan menyewakan alat kesehatan penunjang seperti tabung oksigen.

Seiring dengan berjalannya proyek pengembangan bisnis yang dilakukan, kami CV. Klinik Keluarga Sembada akan terus berupaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan maupun fasilitas sarana dan prasarana yang ada dengan sebaik mungkin guna memberikan kepuasan kepada para konsumen.

2.2. Pelaksanaan Pengembangan Bisnis

2.2.1. Tinjauan Aspek Pemasaran

Selanjutnya, pemasaran menjadi salah satu aspek kegiatan manajerial yang dapat mendukung keberhasilan dan keberlangsungan sebuah bisnis, kegiatan pemasaran menjadi cara bagi pelaku bisnis untuk dapat menghantarkan informasi terkait dengan nilai atau *value* dari produk yang ditawarkan kepada konsumen, selain itu kegiatan pemasaran juga sangat berpengaruh untuk meningkatkan volume penjualan dan meningkatkan profitabilitas.

Adapun kegiatan pemasaran dari CV. Klinik Keluarga Sembada pada saat sebelum dan sesudah pelaksanaan proyek pengembangan bisnis akan dijelaskan seperti berikut:

2.2.1.1. Segmentasi Pasar

Apabila ditinjau dari sebelum adanya proyek pengembangan bisnis ini CV. Klinik Keluarga Sembada telah terlebih dahulu menetapkan pasar sasaran yang akan dituju kedalam beberapa kelompok konsumen yang diantaranya adalah kelompok konsumen dewasa, kelompok konsumen ibu dan anak, kelompok konsumen usia lanjut khususnya konsumen berusia lanjut dengan penyakit kronis, kemudian konsumen anak-anak, remaja, hingga dewasa dengan rentan usia 6 tahun sampai dengan 30 tahun yang seringkali memiliki masalah dengan kesehatan mulut dan gigi. Dengan segmen pasar yang begitu luas tersebut menimbulkan terjadinya bias informasi terhadap kegiatan pemasaran, termasuk dalam penetapan strategi pemasaran yang akan dipilih.

Oleh karenanya melalui proyek pengembangan bisnis ini kami memilih untuk mengerucutkan kelompok-kelompok konsumen tersebut berdasarkan dari segi demografis dan geografis menjadi kelompok yang lebih homogen yaitu masyarakat berpenghasilan menengah-kebawah khususnya yang berdomisili di daerah kecamatan Ngaglik dan sekitarnya.

Adapun seperti yang telah diuraikan sebelumnya maka kami mendapati adanya perbedaan atau dampak yang dialami yakni dalam proses penerapan strategi pemasaran menjadi lebih mudah karena pasar yang akan dituju telah dikelompokkan menjadi kelompok segmen yang lebih homogen dari sebelumnya.

2.2.1.2. Strategi Pemasaran

Sebelum adanya proyek pengembangan bisnis ini CV. Klinik Keluarga Sembada belum menerapkan strategi yang tepat terkait dengan pemasaran. Kegiatan pemasaran yang dilakukan hanyalah sebatas kegiatan promosi melalui pamphlet atau selebaran dan juga promosi melalui kerabat, karyawan, dan sanak saudara dari pemilik saja.

Oleh karenanya, dalam upaya kami untuk mengembangkan bisnis ini terdapat beberapa strategi pemasaran yang akan dilakukan, salah satunya adalah dengan menggunakan strategi 4P atau yang sering disebut dengan bauran pemasaran atau *Marketing Mix*. Strategi bauran pemasaran 4P terdiri dari *product* (Produk), *price* (Harga), *place* (Tempat) dan *promotion* (Promosi).

Adapun terkait dengan strategi produk pada bauran pemasaran kami telah berupaya untuk dapat terus menawarkan produk berupa jasa pelayanan kesehatan yang mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen yang selalu berubah-ubah terhadap kondisi dan situasi tertentu, agar hal tersebut dapat tercapai maka kami akan berupaya untuk terus meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan yang dimiliki serta melakukan penambahan dan pembaharuan pada produk-produk layanan kesehatan yang ditawarkan kepada pasar yang akan dituju.

Kemudian terkait dengan strategi penetapan harga, kami akan berupaya untuk memberikan pelayanan kesehatan sebagai klinik pratama yang dapat menawarkan mutu dan kualitas terbaik dengan biaya yang terjangkau oleh masyarakat melalui penerapan strategi *Penetration Price*, yaitu strategi dimana harga produk yang ditawarkan akan lebih rendah dari harga produk yang

ditawarkan oleh pesaing, dengan harapan dapat memperoleh volume penjualan yang tinggi dalam jangka waktu yang singkat. Terkait dengan tempat atau saluran distribusi kami sedang berupaya untuk dapat menjual produk secara online melalui saluran distribusi non fisik dengan menggunakan media platform digital yang ada. Selanjutnya, terkait dengan promosi kami memilih untuk menerapkan bauran promosi atau *Promotion Mix* yang terdiri dari *advertising* atau pengiklanan, promosi penjualan, penjualan perseorangan, *public relations* atau hubungan masyarakat, dan juga penjualan langsung.

Adapun perbedaan atau dampak yang kami dapati dari pengembangan bisnis seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, yaitu meningkatnya profitabilitas CV. Klinik Keluarga Sembada dari tahun sebelumnya melalui beberapa sumber pendapatan, serta meningkatnya jumlah pasien peserta BPJS yang terdaftar di CV. Klinik Keluarga Sembada.

2.2.2. Tinjauan Aspek Operasi

Selanjutnya, CV. Klinik Keluarga Sembada dalam industri bisnis jasa penyedia layanan kesehatan memiliki pola kegiatan produksi yang sama seperti entitas bisnis lainnya yang ada di industri ini, seperti Rumah Sakit, Puskesmas, Klinik, Laboratorium, maupun praktek dokter pribadi. Dimana dalam kegiatan produksinya pelaku bisnis penyedia jasa layanan kesehatan akan mempekerjakan tenaga ahli dalam bidang medis seperti dokter, perawat, ataupun seorang apoteker untuk kebutuhan layanan farmasi. Para tenaga medis tersebut akan

diberdayakan oleh pelaku bisnis untuk dapat menghasilkan produk berupa jasa layanan kesehatan yang nantinya akan ditawarkan kepada konsumen.

2.2.2.1. Peralatan & Perlengkapan

Adapun identifikasi peralatan yang dipergunakan untuk kegiatan operasional dalam menjalankan usaha sebelum adanya pengembangan bisnis adalah sebagai berikut: Stetoskop, stetoskop kebidanan (*fetoskop*), tensimeter, lampu senter atau lampu kepala, penekan lidah (*spatula*), timbangan badan dan pengukur tinggi badan, termometer, palu reflex, *sputit disposable* dan jarum suntik, *scalpel*, set infus, pinset anatomis dan sirurgis, forsep hemostatic, jarum kulit, benang otot dan benang sutra, *doppler*, *sunction*, otoscope dan serumen ekstraktor, BTA, *snellen chart*, pinhole, kartu jeger, satu set *trial frame* dan *trial lenses*, 1 set rehabilitasi medis sederhana (pemanas inflamasi), dan spirometri.

Kemudian untuk peralatan gigi medis mutlak yang dimiliki adalah sebagai berikut: 1 set *dental chair*, lampu praktek, RO *viewer*, bar bertekanan tinggi dan bertekanan rendah, *light cure unit*, *scaler unit*, alat ekstraksi anak, alat ekstraksi dewasa (atas/bawah), instrumen tangan, bein, crayer, *glass slab*, nerbaken, *glass plate*, sendok cetak, sterilisator basah, sterilisator kering, masker medis, sarung tangan disposable, dan spuitt. Serta beberapa peralatan medis tambahan untuk pelayanan KIA dan KB adalah sebagai berikut: 1 set timbangan bayi, nebulizer, forsep dressing 6", forsep spons, *peak flow meter*, sterilisator basah dan kering, *asthma control test*, piala ginjal (neerbekken/bengkok), nelaton kateter, spekulum

vagina, kateter uretral, kanul suction, KB kit, loupe (kaca pembesar), dan refraktometer.

Selanjutnya, terkait dengan pelaksanaan kegiatan pengembangan bisnis terhadap CV. Klinik Keluarga Sembada kami melakukan penambahan beberapa peralatan dan perlengkapan operasional tambahan, yang diantaranya adalah seperti *UV Sterilizer* yang berfungsi untuk sterilisasi peralatan setelah digunakan, 2 unit *Air Purifier* yang ditempatkan di poli umum dan poli gigi untuk membersihkan udara dalam ruangan dari polutan udara termasuk membasmi bakteri atau virus yang ada di udara selama kegiatan operasional berlangsung, perlengkapan RDT Kit Antigen dan RDT Kit Antibodi untuk layanan SWAB Antigen dan RAPID Antibodi, serta perlengkapan alat pelindung diri atau APD bagi tenaga kesehatan untuk adaptasi kegiatan operasional selama masa pandemi COVID-19.

Terkait dengan perbedaan dan juga dampak yang kami dapati melalui terlaksananya proyek pengembangan bisnis berdasarkan dari penjelasan di atas. Yakni, adanya penambahan peralatan & perlengkapan untuk menunjang kegiatan operasional, dimana melalui penambahan peralatan & perlengkapan tersebut kami mampu meningkatkan kualitas dari pelayanan kesehatan yang kami tawarkan kepada para konsumen, serta menambah kenyamanan dan keamanan konsumen khususnya di masa pandemi saat ini.

2.2.2.2. Fasilitas Sarana & Prasarana

Sebelum adanya proyek pengembangan bisnis yang dilakukan, CV. Klinik Keluarga Sembada telah terlebih dahulu memiliki memiliki fasilitas pelayanan rawat jalan yakni Poli Umum, Poli KIA/KB/Vaksin, Poli Gigi, Poli Prolanis/PRB, dan laboratorium sederhana. Serta terdapat fasilitas sarana lainnya seperti toilet karyawan, toilet pasien pria/wanita, toilet khusus disabilitas, ruang rekam medis, ruang laktasi, ruang rapat, mushola, dan pojok bermain anak. Sedangkan untuk prasarana yang dimiliki diantaranya adalah instalasi air, instalasi listrik, dan instalasi pengelolaan limbah medis.

Selanjutnya, terkait dengan pelaksanaan kegiatan pengembangan bisnis terhadap CV. Klinik Keluarga Sembada kami telah melakukan pembaruan dan perbaikan pada sarana dan pra-sarana yang dimiliki serta penambahan beberapa sarana dan pra-sarana baru, yang diantaranya adalah seperti pemugaran dan renovasi atap atau *ceiling* pada bagian Poli KIA/KB dan Poli PROLANIS, kemudian pemasangan atap baja ringan/galvalum untuk area parkir kendaraan, penambahan sekat kaca dan *exhaust fan* untuk setiap ruangan, pemasangan bilik *swab cabinet*, serta penambahan alat pemadam api ringan (APAR).

Adapun perbedaan atau dampak yang kami dapati terhadap pengembangan bisnis seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, diantaranya yaitu menambah kepuasan konsumen melalui sarana dan pra-sarana yang tersedia, dan meningkatkan kenyamanan dan keamanan bagi para karyawan di tempat kerja.

2.2.2.3. Jenis Layanan

Apabila ditinjau dari sebelum adanya proyek pengembangan bisnis, CV. Klinik Keluarga Sembada telah terlebih dahulu memiliki produk jasa berupa pelayanan kesehatan yang diantaranya adalah sebagai berikut: Pemeriksaan dokter umum, pemeriksaan dokter gigi, surat keterangan sehat (fisik dan keterangan bebas buta warna), lab sederhana, gula darah, asam urat, *cholesterol*, HB, khitan, test kehamilan, KIA/KB (pemeriksaan ANC, KB tablet/IUD/implant/suntik), penyuluhan kesehatan, dan program pelayanan penyakit kronis.

Selanjutnya, terkait dengan pelaksanaan kegiatan pengembangan bisnis terhadap CV. Klinik Keluarga Sembada kami melakukan penambahan pelayanan kesehatan yakni, RDT COVID-19 berupa SWAB Antigen dan RAPID Antibodi, surat keterangan post RDT COVID-19, serta Poli Vaksinasi umum atau Internasional.

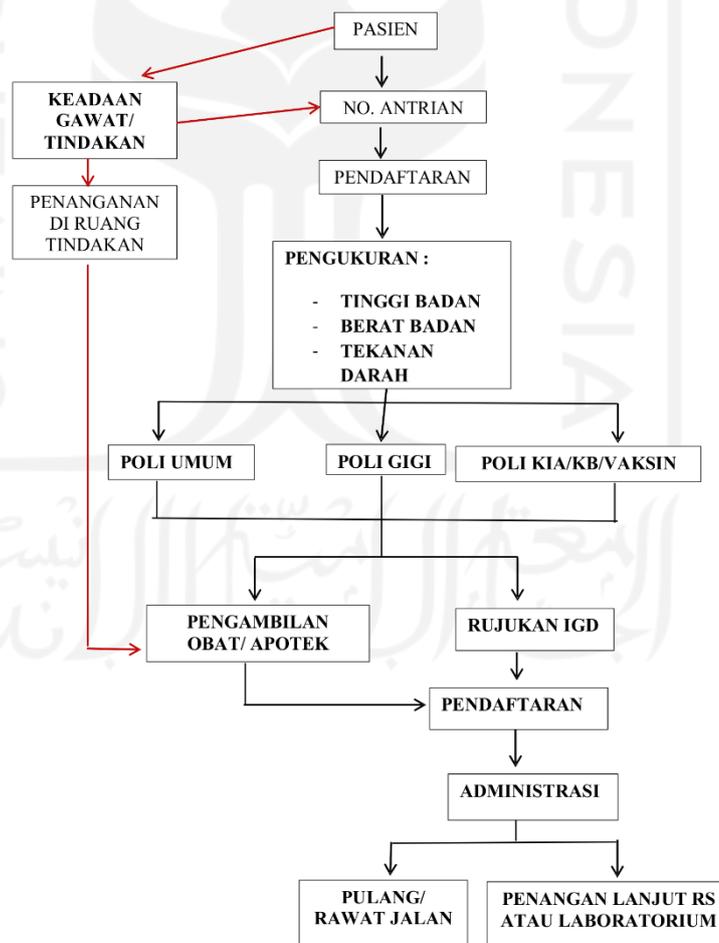
Adapun perbedaan atau dampak yang kami dapati terhadap pengembangan bisnis seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, diantaranya yaitu memenuhi permintaan konsumen terhadap kebutuhan dan keinginan mereka terkait dengan test COVID-19, meningkatkan profitabilitas melalui penambahan jenis pelayanan kesehatan yang ditawarkan, dan meningkatkan daya saing CV. Klinik Keluarga Sembada terhadap kompetitor.

2.2.2.4. Layout

Dalam kegiatan operasionalnya kami CV. Klinik Keluarga Sembada telah terlebih dahulu menetapkan bagaimana alur atau skema pelayanan dari produk layanan kesehatan yang ditawarkan kepada konsumen sebagaimana dijelaskan melalui grafik di bawah ini.

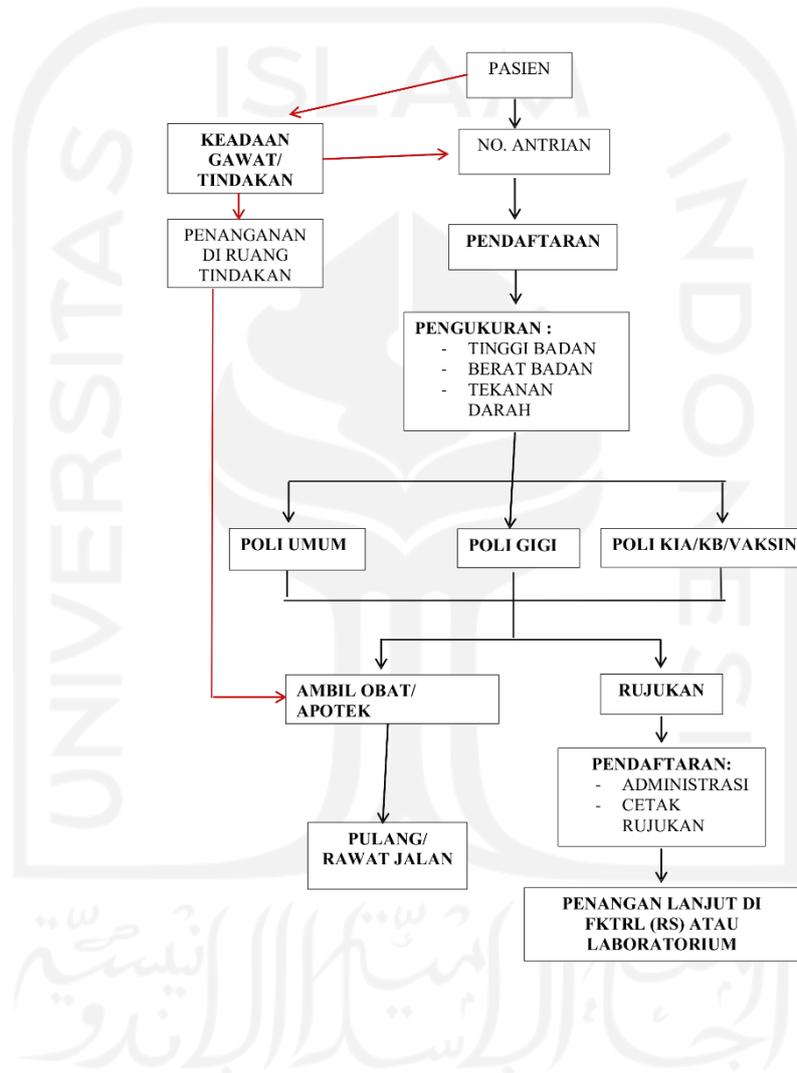
ALUR PELAYANAN PASIEN UMUM KLINIK KELUARGA

SEMBADA



ALUR PELAYANAN PASIEN BPJS KLINIK KELUARGA

SEMBADA

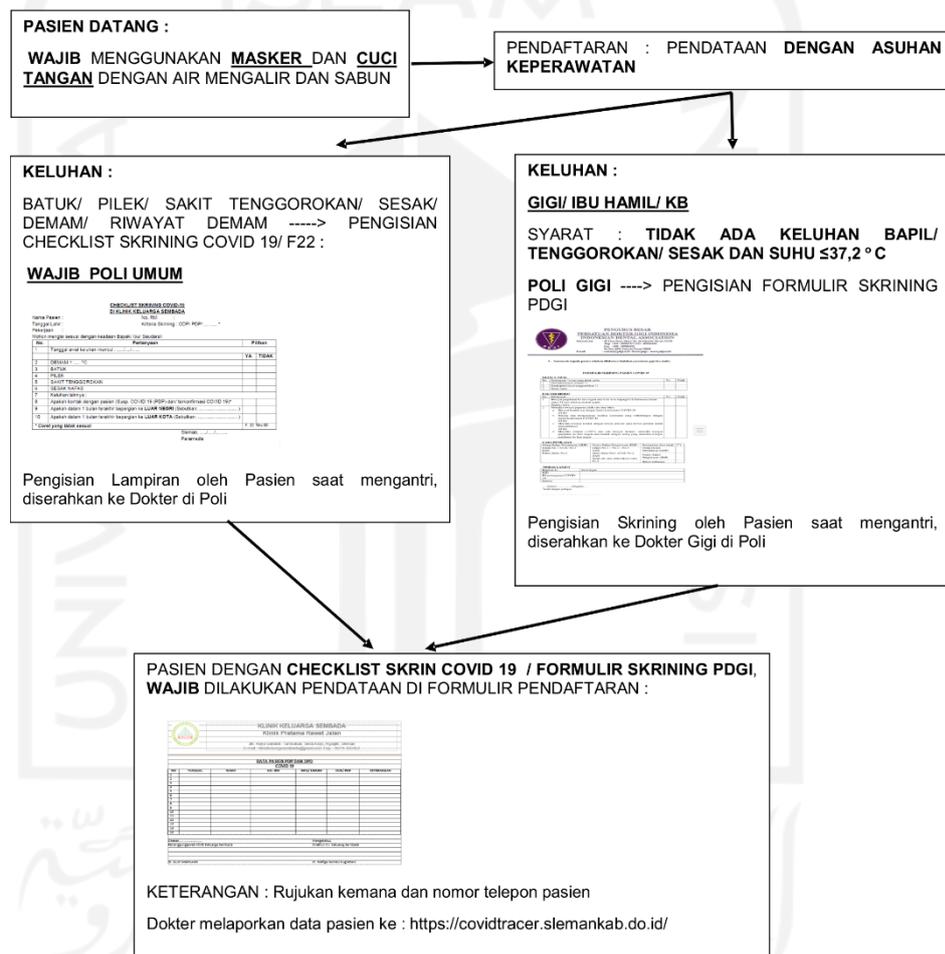


Adapun dalam alur pelayanan tersebut terdapat dua macam alur pelayanan, yaitu pelayanan untuk pasien umum dan pelayanan untuk pasien BPJS. Selanjutnya, sehubungan dengan perubahan situasi dan kondisi yang terjadi di masa pandemi

COVID-19 maka kami telah melakukan perubahan skema pada alur pelayanan kesehatan tersebut, yang akan dijelaskan melalui grafik berikut:

ALUR PELAYANAN KLINIK KELUARGA SEMBADA DI MASA

PANDEMI COVID-19



Adapun perbedaan yang kami dapati terhadap pengembangan bisnis seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya terkait dengan perubahan alur

pelayanan di masa pandemi yaitu dapat meminimalisir terjadinya penularan dari virus COVID-19 di lingkungan tempat usaha.

2.2.3. Tinjauan Aspek Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia menjadi salah satu aspek penting untuk mencapai tujuan dari perusahaan atau organisasi. Sumber Daya Manusia dianggap sebagai aset perusahaan yang sangat berharga sekaligus menjadi sebuah faktor penting dalam proses produksi. Jika Sumber Daya Manusia dapat dikelola dengan baik, maka hal tersebut akan menjadikan sebuah nilai keunggulan tersendiri bagi perusahaan ataupun organisasi. Adapun kegiatan dalam mengelola Sumber Daya Manusia oleh CV. Klinik Keluarga Sembada pada saat sebelum dan sesudah proyek pengembangan bisnis adalah sebagai berikut:

2.2.3.1. Sistem Penilaian Kinerja

Apabila ditinjau kembali terkait dengan pengelolaan SDM pada saat sebelum adanya proyek pengembangan bisnis, CV. Klinik Keluarga Sembada belum memiliki sistem penilaian kinerja yang tepat dan efektif. Dimana penilaian kinerja dilakukan melalui data presensi kehadiran di tempat kerja pada sistem *fingerprint*, dan berdasarkan dari pengamatan kinerja oleh penanggung jawab klinik. Hal tersebut mengakibatkan penilaian kinerja cenderung akan bersifat subjektif dan kurang efektif.

Oleh karena itu dalam proyek pengembangan bisnis ini kami telah membuat suatu sistem penilaian berdasarkan pada beberapa komponen yaitu sikap dan sifat,

kedisiplinan, tanggung jawab, komunikasi, serta kerjasama tim karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajiban pekerjaannya. Penilaian tersebut dilakukan antara lain oleh pemilik bisnis dan antar karyawan dengan metode penilaian 360° yang dilakukan setiap 3 bulan sekali. Dimana pengisian poin penilaian untuk setiap kriteria yaitu antara 10-20, dengan standar performa yang telah ditetapkan adalah 80 poin.

Adapun perbedaan atau dampak yang kami dapati terkait dengan perubahan sistem penilaian kinerja tersebut, yaitu penilaian terhadap kinerja karyawan menjadi lebih efektif dan lebih bersifat objektif dari sebelumnya dikarenakan komponen penilaian yang bertambah kompleks.

2.2.3.2. Pelatihan & Pengembangan SDM

Sebelum adanya proyek pengembangan bisnis ini CV. Klinik Keluarga Sembada belum menerapkan program pelatihan dan pengembangan terhadap SDM. Hal tersebut dikarenakan kami telah memperkerjakan para tenaga kerja umum ataupun para tenaga medis seperti dokter, perawat, serta apoteker yang telah memiliki profesionalitas dan kompetensi yang mumpuni pada masing-masing bidang, serta pengalaman kerja yang cukup sebelumnya.

Seiring dengan kegiatan pelaksanaan pengembangan bisnis ini, kami CV. Klinik Keluarga Sembada dituntut untuk dapat terus meningkatkan kinerja dan kompetensi (meliputi kemampuan serta keahlian) dari sumber daya manusia yang dimiliki melalui program pelatihan dan pengembangan SDM. Dimana kami CV.

Klinik Keluarga Sembada telah mengikutsertakan dua orang tenaga medis untuk ikut serta dalam kegiatan *training* vaksinasi yang diselenggarakan di kota Makassar, yang antara lain bertujuan untuk meningkatkan kompetensi para tenaga medis tersebut, serta memenuhi persyaratan sertifikasi vaksin internasional yang telah ditetapkan oleh Kantor Kesehatan Pelabuhan DIY.

Adapun perbedaan atau dampak yang kami dapati dari program pelatihan dan pengembangan SDM tersebut, yaitu CV. Klinik Keluarga Sembada mampu memenuhi persyaratan sertifikasi dari Kantor Kesehatan Pelabuhan DIY untuk dapat menyelenggarakan program pelayanan kesehatan vaksinasi umum dan internasional.

2.2.4. Tinjauan Aspek Keuangan

Dalam merencanakan Aspek Keuangan CV. Klinik Keluarga Sembada terlebih dahulu telah merencanakan laporan keuangan yang terdiri dari neraca, dan laporan operasional (Laba/Rugi). Laporan tersebut dicatat per tanggal 31 pada setiap bulannya dan kemudian dilaporkan untuk setiap satu tahun sekali, yaitu pada tanggal 31 Desember untuk setiap tahunnya.

Adapun bentuk dari laporan keuangan sebelum proyek pengembangan bisnis akan dijelaskan sebagai berikut:

2.2.4.1. Neraca

Laporan Neraca CV. Klinik Keluarga Sembada pada tahun 2020 adalah sebagai berikut :



CV. KELUARGA SEMBADA

Akta Notaris Nomor 12 / Tanggal 11 Desember 2015

NIB. 9120302372853

Jln. Raya Gandok-Tambakan, Sinduhajo, Ngaglik, Sleman
E-mail : klinikkeluargasembada@gmail.com Telp : 0274-883452

CV KELUARGA SEMBADA

NERACA

PERIODE YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2020

AKTIVA		PASIVA	
AKTIVA LANCAR		KEWAJIBAN	
KAS		Utang Usaha	56.209.296
Kas di Bank :		Jumlah kewajiban	56.209.296
BPD DIY	64.224.863		
BPD DIY (Giro)	72.018.462		
Kas di tangan	37.463.824		
Jumlah kas	173.707.149	MODAL	
		Modal Usaha	597.382.204
PIUTANG		Surplus/Defisit Tahun Berjalan	(68.787.024)
Piutang	60.320.592	Jumlah modal	528.595.180
Jumlah Piutang	60.320.592		
PERSEDIAAN			
Persediaan Obat, BMHP, dan Alkes	176.192.810		
Jumlah persediaan	176.192.810		
PERLENGKAPAN			
Perengkapan Kantor dan Rumah Tangga	275.484.673		
Akumulasi Penyusutan Perengkapan Kantor	(158.408.755)		
	117.075.918		
Perengkapan Kedokteran	144.519.350		
Akumulasi Penyusutan Perengkapan Kedokteran	(103.879.735)		
	40.639.615		
Perengkapan Apotek	26.154.010		
Akumulasi Penyusutan Perengkapan Apotek	(10.148.464)		
	16.005.546		
Jumlah perlengkapan	173.721.078		
Jumlah aktiva lancar			583.941.629
AKTIVA TETAP			
PERALATAN			
Peralatan Kantor dan Rumah Tangga	13.140.951		
Akumulasi Penyusutan Peralatan Kantor	(12.479.354)		
	661.597		
Peralatan Kedokteran Kedokteran	11.668.000		
Akumulasi Penyusutan Peralatan Kedokteran	(11.466.750)		
	201.250		
Peralatan Apotek	1.088.000		
Akumulasi Penyusutan Peralatan Apotik	(1.088.000)		
	-		
Jumlah peralatan			862.847
Jumlah aktiva tetap			
TOTAL AKTIVA	584.804.476	TOTAL PASIVA	584.804.476

Sleman, 31 Desember 2020
Mengetahui,

MAFIGA NORRAIS N.
Direktur

Grafik 2. 1 Neraca Periode 31 Desember 2020

Pada tahun 2020, total Neraca CV. Klinik Keluarga Sembada yaitu sebesar Rp. 584.804.476 yang terdiri dari aktiva lancar sebesar Rp. 583.941.629 dan aktiva tetap sebesar Rp. 862.847. Kemudian, kewajiban berjumlah sebesar Rp. 56.209.296 dan modal berjumlah sebesar Rp. 528.595.190.

2.2.4.2. Laporan Operasional (Laba/Rugi) Tahun 2020

Pada tahun 2020, Jumlah Pendapatan Kotor CV. Klinik Keluarga Sembada yaitu sebesar Rp. 2,007,151,904.00 dan total beban yaitu sebesar Rp. 2,075,938,927.71, sehingga pendapatan bersih CV. Klinik Keluarga Sembada pada tahun 2020 yaitu sebesar Rp. (- 68,787,023.71). Oleh karena angka pendapatan minus, maka CV. Klinik Keluarga Sembada mengalami Defisit pada tahun 2020.

Laporan Operasional (Laba/Rugi) Modal CV. Klinik Keluarga Sembada pada tahun 2020 adalah sebagai berikut :

Tabel 2. 1 Laporan Operasional CV. Klinik Keluarga Sembada Periode yang Berakhir pada 31 Januari 2020

No	Uraian		Realisasi
	KEGIATAN OPERASIONAL		
1	PENDAPATAN		
		Pendapatan Jasa Layanan	36,899,500
		Pendapatan Kapitasi	63,230,000
		Pendapatan Non Kapitasi	2,762,000
		Pendapatan PRB	10,718,147
		Pendapatan Apotek	25,513,000
		Pendapatan Usaha Lainnya	1,345,500

	Jumlah Pendapatan	140,468,147
2	BEBAN	
	BELANJA OPERASIONAL	
	Beban Pegawai	78,813,352
	Beban Persediaan	70,090,608
	Beban Jasa	9,620,250
	Beban Pemeliharaan	-
	Beban Langganan dan Jasa	3,229,809
	Beban Lain-Lain	5,334,000
	Beban Penyusutan	
	Jumlah beban	167,088,019
	Surplus/ Defisit Operasional	(26,619,872)

Tabel 2. 2 Laporan Operasional CV. Klinik Keluarga Sembada Periode yang Berakhir pada 28 Februari 2020

No	Uraian	Realisasi
	KEGIATAN OPERASIONAL	
1	PENDAPATAN	
	Pendapatan Jasa Layanan	42,030,000
	Pendapatan Kapitasi	76,707,100

		Pendapatan Non Kapitasi		1,847,100
		Pendapatan PRB		52,974,417
		Pendapatan Apotek		27,821,900
		Pendapatan Usaha Lainnya		-
		Jumlah Pendapatan		201,380,517
2	BEBAN			
		BELANJA OPERASIONAL		
			Beban Pegawai	77,107,505
			Beban Persediaan	74,591,793
			Beban Jasa	-
			Beban Pemeliharaan	336,000
			Beban Langganan dan Jasa	2,727,331
			Beban Lain-Lain	6,461,947
			Beban Penyusutan	-
		Jumlah beban		161,224,576

			Surplus/ Defisit Operasional	40,155,941
--	--	--	---	-------------------

Tabel 2.3 Laporan Operasional CV Klinik Keluarga Sembada Periode yang Berakhir pada 31 Maret 2020

No	Uraian		Realisasi
	KEGIATAN OPERASIONAL		
1	PENDAPATAN		
		Pendapatan Jasa Layanan	46,528,000.00
		Pendapatan Kapitasi	75,877,100.00
		Pendapatan Non Kapitasi	
		Pendapatan PRB	
		Pendapatan Apotek	45,331,600.00
		Pendapatan Usaha Lainnya	-
	Jumlah Pendapatan		167,736,700.00
2	BEBAN		
	BELANJA OPERASIONAL		
		Beban Pegawai	81,831,043.20

			Beban Persediaan	107,830,049.00
			Beban Jasa	11,819,740.00
			Beban Pemeliharaan	50,000.00
			Beban Langganan dan Jasa	3,168,033.48
			Beban Lain-Lain	1,428,806.00
			Beban Penyusutan	
			Jumlah beban	206,127,671.68
			Surplus/ Defisit Operasional	-38,390,971.68

2.2.4.3. Laporan Operasional (Laba/Rugi) Tahun 2021

Selanjutnya, sebagai perbandingan antara sebelum dan sesudah proyek pengembangan bisnis yang dilakukan maka kami akan memberikan data pada tahun 2021 melalui laporan keuangan pada triwulan awal tahun 2021 dalam bentuk tabel laporan operasional (laba/rugi) CV. Klinik Keluarga Sembada sebagai berikut:

Tabel 2. 4 Laporan Operasional CV. Klinik Keluarga Sembada Periode yang Berakhir pada 31 Januari 2021

No	Uraian	Realisasi
	KEGIATAN OPERASIONAL	

1	PENDAPATAN			
			Pendapatan Jasa Layanan	115.129.000
			Pendapatan Kapitasi	74.656.300
			Pendapatan Non Kapitasi	2.222.100
			Pendapatan PRB	27.033.971
			Pendapatan Apotek	18.459.000
			Pendapatan Usaha Lainnya	-
			Jumlah Pendapatan	237.500.371
2	BEBAN			
			BELANJA OPERASIONAL	
			Beban Pegawai	81.278.437
			Beban Persediaan	84.151.813
			Beban Jasa	2.041.000
			Beban Pemeliharaan	1.335.000
			Beban Langganan dan Jasa	5.007.960

			Beban Lain-Lain	544.000
			Beban Penyusutan	
		Jumlah beban		174.358.210
			Surplus/ Operasional	63.142.161
			Defisit	

Tabel 2. 5 Laporan Operasional CV. Klinik Keluarga Sembada Periode yang Berakhir pada 30 Februari 2021

No	Uraian	Realisasi
	KEGIATAN OPERASIONAL	
1	PENDAPATAN	
	Pendapatan Jasa Layanan	57.244.000
	Pendapatan Kapitasi	75.337.900
	Pendapatan Non Kapitasi	-
	Pendapatan PRB	29.293.955
	Pendapatan Apotek	16.486.500
	Pendapatan Usaha Lainnya	

	Jumlah Pendapatan			178.362.355
2	BEBAN			
	BELANJA OPERASIONAL			
			Beban Pegawai	75.247.589
			Beban Persediaan	71.287.309
			Beban Jasa	1.455.000
			Beban Pemeliharaan	110.000
			Beban Langganan dan Jasa	6.027.448
			Beban Lain-Lain	5.857.625
			Beban Penyusutan	
			Jumlah beban	159.984.970
			Surplus/ Operasional	18.377.385
			Defisit	

Tabel 2. 6 Laporan Operasional CV. Klinik Keluarga Sembada Periode yang Berakhir pada 31 Maret 2021

No	Uraian		Realisasi
	KEGIATAN OPERASIONAL		
1	PENDAPATAN		
		Pendapatan Jasa Layanan	53.906.000
		Pendapatan Kapitasi	75.462.700
		Pendapatan Non Kapitasi	3.877.100
		Pendapatan PRB	-
		Pendapatan Apotek	19.618.000
		Pendapatan Usaha Lainnya	-
	Jumlah Pendapatan		152.863.800
2	BEBAN		
	BELANJA OPERASIONAL		
		Beban Pegawai	82.114.896
		Beban Persediaan	100.339.981

			Beban Jasa	819.000
			Beban Pemeliharaan	300.000
			Beban Langganan dan Jasa	5.127.873
			Beban Lain-Lain	8.084.000
			Beban Penyusutan	
			Jumlah beban	196.785.749
			Surplus/ Operasional	Defisit (43.921.949)

Adapun perbedaan yang kami dapati dari perbandingan antara sebelum dan sesudah proyek pengembangan bisnis adalah CV. Klinik Keluarga Sembada mengalami kenaikan profitabilitas sebesar Rp 62.452.499 pada triwulan awal tahun 2021 jika dibandingkan dengan triwulan awal tahun 2020.

BAB III

IDENTIFIKASI DAN PEMECAHAN MASALAH

3.1. Aspek Pemasaran

3.1.1. Profil Sebelum Pengembangan, Profil Setelah Pengembangan & Perbedaan

Dengan paparan pelaksanaan dan pengembangan bisnis Klinik Keluarga Sembada sebagaimana tertulis dalam bab II, maka pada aspek pemasaran akan ditemukan profil sebelum pengembangan, profil setelah pengembangan dan perbedaan sebagaimana tabel berikut :

Tabel 3. 1 Profil Sebelum Pengembangan, Profil Setelah Pengembangan & Perbedaan Pada Aspek Pemasaran

Aspek Pemasaran	Profil Sebelum Pengembangan	Profil Setelah Pengembangan	Perbedaan
➤ Strategi Pemasaran	➤ CV. Klinik Keluarga Sembada belum menerapkan strategi yang tepat terkait dengan pemasaran.	➤ Menggunakan strategi pemasaran 4P atau <i>Marketing Mix</i> . ➤ Mengkerucutkan menjadi kelompok yang	➤ Meningkatnya profitabilitas dari tahun sebelumnya & meningkatnya jumlah pasien peserta BPJS yang terdaftar di CV. Klinik Keluarga Sembada. ➤ Proses penerapan strategi pemasaran

<p>➤ Segmentasi Pasar</p>	<p>➤ Kelompok konsumen dewasa, kelompok konsumen ibu dan anak, kelompok konsumen usia lanjut (utamanya dengan penyakit kronis), kemudian konsumen usia 6 tahun sampai dengan 30 tahun yang memiliki masalah dengan kesehatan mulut & gigi.</p>	<p>lebih homogen yaitu “Masyarakat berpenghasilan menengah-kebawah khususnya yang berdomisili di daerah kecamatan Ngaglik dan sekitarnya.”</p>	<p>menjadi lebih mudah karena pasar yang akan dituju telah dikelompokkan menjadi kelompok segmen yang lebih homogen.</p>
---------------------------	--	--	--

3.1.1.2. Identifikasi Masalah dan Pemecahan Masalah Dalam Aspek Pemasaran

A. Identifikasi Masalah

Sebagaimana penjelasan dari kegiatan proyek pengembangan bisnis terkait dengan aspek pemasaran seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, maka kami mendapati adanya permasalahan pada kegiatan promosi dalam penerapan strategi *marketing mix* dan juga segmentasi kelompok konsumen yang akan dituju. Adapun penjelasan dari permasalahan tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

Permasalahan pertama yaitu pada strategi promosi melalui pengiklanan atau *advertising*, dimana dalam melakukan kegiatan tersebut kami memilih platform media sosial Instagram sebagai sarana pengiklanan yang digunakan. Kegiatan

promosi melalui Instagram dilakukan dengan cara mengunggah konten berupa iklan terkait dengan produk layanan kesehatan yang kami tawarkan melalui fitur instastory dan halaman beranda. Selain itu Instagram juga menyediakan fitur lain untuk melakukan promosi dengan nama Instagram Ads dimana halaman iklan yang kami unggah tersebut akan otomatis ditampilkan dan dapat terlihat pada halaman *timeline* milik para pengguna Instagram lain berdasarkan dari cakupan wilayah, umur, serta jenis kelamin yang telah kami pilih sebelumnya pada pengaturan fitur tersebut. Namun kegiatan promosi pengiklanan atau *advertising* melalui akun media sosial hanya efektif terhadap kelompok konsumen milenial.

Selanjutnya, terkait dengan segmentasi pasar yang akan dituju kami telah mengerucutkan beberapa kelompok konsumen menjadi sebuah kelompok yang lebih heterogen yaitu “Masyarakat berpenghasilan menengah-kebawah khususnya yang berdomisili di daerah kecamatan Ngaglik dan sekitarnya”. Akan tetapi pada kelompok konsumen yang dituju tersebut terdapat sebagian konsumen yang sudah tidak berpartisipasi dalam program BPJS, dan sebagian lainnya sudah terdaftar sebagai peserta BPJS di fasilitas penyedia layanan kesehatan lain.

B. Landasan Teori

Menurut Kotler dan Armstrong, *Marketing Mix* adalah sekumpulan variabel dalam pemasaran yang digunakan oleh perusahaan untuk mengejar target penjualan yang diinginkan. Berdasarkan dari penjelasan Kotler & Armstrong maka dapat kita simpulkan bahwa pengertian *marketing mix* merupakan strategi pemasaran yang dilaksanakan secara terpadu atau strategi pemasaran yang dilakukan secara

bersamaan. Strategi tersebut digunakan dengan menerapkan elemen strategi yang ada dalam *marketing mix* itu sendiri.

Promosi menjadi salah satu cara dalam pemasaran yang memiliki peran penting untuk memperkenalkan sebuah produk kepada masyarakat atau target yang akan dituju. Berikut terdapat pengertian promosi menurut beberapa ahli, diantaranya pengertian promosi menurut Kotler dan Armstrong (2014:77), mengartikan promosi sebagai kegiatan yang mengkomunikasikan keunggulan produk dan membujuk pelanggan untuk membeli produk.

Untuk mengkomunikasikan produk kepada konsumen terdapat beberapa alat promosi yang dapat dilakukan yang dikenal dengan bauran promosi (*promotion Mix*). Bauran promosi merupakan alat yang digunakan untuk mengkomunikasikan produk yang dihasilkan kepada konsumen. Menurut Kotler dan Armstrong (2012), terdapat pengertian masing-masing alat promosi sebagai berikut :

- a. *Advertising* (Periklanan), yaitu semua bentuk presentasi dan promosi yang dibayar oleh sponsor untuk mempresentasikan gagasan, barang atau jasa. Periklanan memiliki tujuan untuk menciptakan dan memelihara citra dalam benak konsumen.
- b. *Sales Promotion* (Promosi Penjualan), yaitu promosi dengan orientasi jangka pendek untuk mendorong pembelian atau penjualan. Bentuk promosi yang dilakukan berupa diskon, kupon, paket, *giveaway*, dan yang lainnya.

- c. *Personal Selling* (Penjualan Perseorangan), promosi secara dua arah dengan tatap muka secara langsung dengan tujuan menghasilkan penjualan dan membangun hubungan dengan konsumen.
- d. *Public Relations* (Hubungan Masyarakat), yaitu membangun hubungan yang baik dengan publik bertujuan untuk membangun citra perusahaan yang bagus.
- e. *Direct Marketing* (Penjualan Langsung), yaitu hubungan langsung dengan sasaran konsumen menggunakan berbagai media dengan tujuan memperoleh tanggapan dan membina hubungan dengan konsumen. Bentuk promosi yang dilakukan seperti *telemarketing*, e-mail, *mobile marketing*, dan lainnya.

C. Pemecahan Masalah

Berdasarkan dari uraian identifikasi masalah di atas maka pemecahan masalah yang akan kami lakukan adalah sebagai berikut:

Pertama, untuk menyikapi permasalahan yang terjadi terkait dengan kegiatan promosi pengiklanan atau *advertising* melalui *platform* media sosial yang hanya efektif terhadap kelompok konsumen milenial, kami akan mencoba untuk menambah opsi lain sebagai sarana untuk melakukan kegiatan promosi pengiklanan dengan memanfaatkan media konvensional seperti brosur, flyer, poster, baliho, ataupun media cetak lainnya dengan harapan agar promosi tersebut dapat lebih efektif tertuju kepada kelompok konsumen yang lebih umum.

Kedua, sebagian konsumen yang sudah tidak berpartisipasi dalam program BPJS beralasan bahwa mereka merasa terbebani untuk membayarkan iuran bulanan

kepada penyelenggara BPJS di masa pandemi ini oleh karenanya mereka memutuskan untuk tidak melanjutkan keikutsertaanya dalam program BPJS. Untuk menyikapi hal tersebut maka kami akan berupaya untuk memberikan informasi serta upaya persuasi tentang pentingnya memiliki jaminan kesehatan, terlebih di masa pandemi saat ini melalui *direct marketing* atau penjualan langsung. Adapun hal serupa akan kami lakukan untuk dapat menarik konsumen yang sudah terdaftar sebagai peserta BPJS di fasilitas kesehatan lain agar dapat berpindah.

3.2. Aspek Operasional

3.2.1. Profil Sebelum Pengembangan, Profil Setelah Pengembangan & Perbedaan

Dengan paparan pelaksanaan dan pengembangan bisnis Klinik Keluarga Sembada sebagaimana tertulis dalam bab II, maka pada aspek operasional akan ditemukan profil sebelum pengembangan, profil setelah pengembangan dan perbedaan sebagaimana tabel berikut :

Tabel 3. 2 Profil Sebelum Pengembangan, Profil Setelah Pengembangan & Perbedaan

Aspek Operasional	Profil Sebelum Pengembangan	Profil Setelah Pengembangan	Perbedaan
➤ Peralatan & Perlengkapan	➤ Memiliki peralatan & perlengkapan standar operasional.	➤ Penambahan beberapa peralatan dan perlengkapan operasional.	➤ Penambahan peralatan & perlengkapan mampu meningkatkan kualitas dari pelayanan kesehatan yang ditawarkan.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fasilitas Sarana & Prasarana 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Memiliki fasilitas pelayanan rawat jalan yaitu Poli Umum, Poli KIA/KB/Vaksin, Poli Gigi, Poli Prolanis/PRB, dan laboratorium sederhana. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pembaruan dan perbaikan pada sarana dan prasarana yang dimiliki serta penambahan beberapa sarana dan prasarana baru. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Menambah kepuasan konsumen melalui sarana dan prasarana yang tersedia, dan meningkatkan kenyamanan/keamanan bagi para karyawan di tempat kerja.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jenis Layanan 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Memiliki pelayanan kesehatan meliputi pemeriksaan dokter umum, pemeriksaan dokter gigi, KIA/KB, PROLANIS, dll. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Penambahan pelayanan kesehatan yakni, RDT COVID-19 (SWAB Antigen dan RAPID Antibodi, dan Poli Vaksinasi Umum atau Internasional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Memenuhi permintaan konsumen di masa pandemi COVID-19, meningkatkan profitabilitas, dan meningkatkan daya saing CV. Klinik Keluarga Sembada terhadap kompetitor.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Layout 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Terdapat dua macam alur pelayanan, yaitu pelayanan untuk pasien umum dan pelayanan untuk pasien BPJS. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Melakukan perubahan skema pada alur pelayanan kesehatan sesuai dengan protokol kesehatan di masa pandemi COVID-19. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Meminimalisir terjadinya penularan dari virus COVID-19 di lingkungan tempat usaha.

3.2.1.1. Identifikasi Masalah dan Pemecahan Masalah Dalam Aspek SDM

A. Identifikasi Masalah Operasional

Berdasarkan dari kegiatan proyek pengembangan bisnis seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, kami mendapati adanya permasalahan terkait dengan penambahan fasilitas pelayanan kesehatan berupa poli vaksinasi umum dan internasional, serta permasalahan yang terkait dengan perubahan skema pada alur pelayanan kesehatan CV. Klinik Keluarga Sembada di masa pandemi. Adapun penjelasan dari permasalahan tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

Pertama, dengan adanya penambahan fasilitas pelayanan kesehatan berupa poli vaksinasi umum dan internasional CV. Klinik Keluarga Sembada diharapkan akan mampu untuk memenuhi permintaan pasar terhadap produk vaksin menengitis sebagai persyaratan utama untuk keberangkatan ibadah haji dan umroh. Akan tetapi di masa pandemi COVID-19 yang sedang menimpa dunia saat ini, pemerintah Indonesia menetapkan kebijakan untuk meniadakan sementara kegiatan pemberangkatan ibadah haji maupun umroh sampai dengan batas waktu yang belum ditentukan. Hal tersebut tentu membuat produk layanan vaksinasi menengitis yang kami tawarkan mengalami penurunan permintaan.

Kedua, perubahan situasi dan kondisi yang terjadi di masa pandemi COVID-19 saat ini memaksa kami untuk melakukan perubahan skema pada alur pelayanan kesehatan sesuai dengan kebijakan protokol kesehatan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, yang bertujuan agar dapat meminimalisir terjadinya penularan virus COVID-19 di lingkungan tempat usaha. Akan tetapi perubahan skema pada alur pelayanan kesehatan tersebut mengakibatkan waktu tunggu atau

lead-time dalam kegiatan operasional menjadi bertambah, sehingga produktivitas menjadi menurun.

B. Landasan Teori

Strategi operasi ialah suatu visi dan fungsi operasional yang menentukan arah pengambilan keputusan. Visi tersebut harus diintegrasikan dengan strategi bisnis. Dalam hal ini, ada tiga “generic business strategy” merujuk dari apa yang dikemukakan Michael Porter (1980), yakni low-cost production, product differentiation, dan market-segmentation.

EOQ adalah singkatan dari Economic Order Quantity. Ini adalah pengukuran yang digunakan di bidang operasi, logistik, dan manajemen pasokan. Intinya, EOQ adalah alat yang digunakan untuk menentukan volume dan frekuensi pesanan yang diperlukan untuk memenuhi tingkat permintaan tertentu sambil meminimalkan biaya per pesanan.

Peramalan permintaan berperan penting dalam perencanaan dan pengambilan keputusan, terutama di bidang produksi. Manajemen operasi mempergunakan ramalan permintaan untuk merencanakan skedul produksi, pemenuhan kebutuhan bahan dan tenaga kerja, kapasitas produksi, layout fasilitas, penentuan lokasi, metode proses dan jumlah mesin, serta rancangan aliran bahan, dan sebagainya. Peran tersebut timbul karena adanya tenggang waktu (*lead time*) antara suatu peristiwa dan kebutuhan mendatang.

C. Pemecahan Masalah

Pandemi COVID-19 yang tengah terjadi saat ini merupakan sebuah faktor di luar dari kendali semua pihak, atau dapat dikatakan sebagai *force majeure*.

Adapun pemecahan masalah yang dapat kami lakukan untuk menyikapi hal tersebut adalah dengan mengurangi jumlah persediaan produk vaksin menengitis. Namun keputusan tersebut dapat berubah sewaktu-waktu serta bersifat fleksibel, dimana kami berupaya untuk tetap menjaga ketersediaan dari persediaan produk layanan vaksinasi yang ditawarkan.

Kemudian, perubahan skema pada alur pelayanan kesehatan CV. Klinik Keluarga Sembada mengakibatkan terjadinya waktu tunggu atau *lead-time* yang menjadi bertambah, sehingga produktivitas menjadi menurun. Untuk mengatasi permasalahan tersebut maka kami akan membuka layanan reservasi & konsultasi melalui aplikasi *Whatsapp* bagi konsumen yang telah terdaftar sebagai peserta BPJS di Klinik Keluarga Sembada atau konsumen umum lainnya yang belum terdaftar, hal tersebut dirasa perlu untuk dilakukan agar kegiatan operasional menjadi lebih efisien dan produktivitas menjadi meningkat.

3.3. Aspek Sumber Daya Manusia

3.3.1. Profil Sebelum Pengembangan, Profil Setelah Pengembangan & Perbedaan

Dengan paparan pelaksanaan bisnis sebagaimana yang ada dalam bab II , maka jika disandingkan dengan rancangan bisnis (*business plan*), pada aspek sumber daya manusia akan ditemukan profil sebelum pengembangan, profil setelah pengembangan, & perbedaan sebagaimana akan dijelaskan melalui tabel berikut:

Tabel 3. 3 Profil Sebelum Pengembangan, Profil Setelah Pengembangan & Perbedaan pada Aspek Sumber Daya Manusia

Aspek Sumber Dana Manusia	Profil Sebelum Pengembangan	Profil Setelah Pengembangan	Perbedaan
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistem Penilaian Kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ CV. Klinik Keluarga Sembada belum memiliki sistem penilaian kinerja yang tepat dan efektif. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistem penilaian berdasarkan pada beberapa komponen (sikap dan sifat, kedisiplinan, tanggung jawab, komunikasi, & kerjasama tim), Penilaian dilakukan oleh pemilik bisnis dan antar karyawan dengan metode penilaian 360°. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Penilaian kinerja karyawan menjadi lebih efektif dan lebih bersifat objektif dari sebelumnya dikarenakan komponen penilaian yang bertambah kompleks.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pelatihan & Pengembangan SDM 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ CV. Klinik Keluarga Sembada belum menerapkan program pelatihan dan pengembangan terhadap SDM. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mengikutsertakan 2 orang tenaga medis dalam kegiatan <i>training</i> vaksinasi yang diselenggarakan di kota Makassar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ CV. Klinik Keluarga Sembada mampu memenuhi persyaratan sertifikasi dari Kantor Kesehatan Pelabuhan DIY untuk dapat menyelenggarakan program pelayanan kesehatan vaksinasi umum dan internasional.

3.3.1.1. Identifikasi Masalah dan Pemecahan Masalah Dalam Aspek SDM

A. Identifikasi Masalah

Berdasarkan dari penjelasan kegiatan proyek pengembangan bisnis terkait dengan aspek sumber daya manusia seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, maka kami mendapati adanya permasalahan pada sistem penilaian

kinerja, serta pelatihan dan pengembangan SDM dari CV. Klinik Keluarga Sembada. Adapun penjelasan dari permasalahan tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

Pertama, kami telah merencanakan untuk melakukan penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode 360° dimana penilaian tersebut akan dilakukan oleh pemilik bisnis serta antar karyawan, adapun komponen penilaiannya yaitu sikap dan sifat, kedisiplinan, tanggung jawab, kerjasama tim, dan komunikasi. Dengan komponen penilaian serta metode penilaian yang semakin kompleks tentu penilaian kinerja akan lebih efektif dan objektif dari sebelumnya. Namun pada kenyataannya penilaian kinerja yang dilakukan antar karyawan belum benar-benar dapat terealisasi dengan optimal, dimana terkadang sebagian karyawan masih cenderung bersifat subjektif dalam melakukan penilaian kinerja.

Kedua, untuk dapat bersaing pada era persaingan industri yang semakin kompetitif saat ini maka setiap pelaku bisnis dituntut agar dapat terus menambah keunggulan yang mereka miliki, salah satunya adalah dengan meningkatkan kompetensi dari sumber daya manusia yang dimiliki melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan. Oleh karenanya kami CV. Klinik Keluarga Sembada dituntut untuk dapat terus meningkatkan kompetensi dari sumber daya manusia yang kami miliki melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan SDM.

B. Landasan Teori

Adapun tujuan Pelatihan dan pengembangan SDM menurut Carrel dkk. (1982: 401-402) adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kinerja (*improve performance*). Karyawan yang kinerjanya kurang memuaskan karena minimnya kecakapan merupakan target utama dalam program pelatihan dan pengembangan.
- b. Memperbaharui keterampilan karyawan (*update employee's skill*). Manajer diharuskan tanggap pada perkembangan teknologi yang akan membuat fungsi organisasinya lebih efektif. Perubahan teknologi berarti perubahan lingkup pekerjaan yang menandakan bahwa harus adanya pembaharuan pengetahuan yang telah ada sebelumnya.
- c. Menghindari keusangan manajerial (*avoid managerial obsolescence*). Banyak ditemukan sebagai kegagalan dalam mengikuti proses dan metode baru. Perubahan teknis dan lingkungan sosial yang cepat berpengaruh pada kinerja. Bagi karyawan yang gagal menyesuaikan diri maka apa yang mereka miliki sebelumnya menjadi 'usang'.
- d. Memecahkan permasalahan organisasi (*solve organizational problems*). Di setiap organisasi tentulah banyak sekali konflik yang terjadi dan pastinya dapat diselesaikan dengan beragam cara. Pelatihan dan pengembangan memberikan keterampilan kepada karyawan guna mengatasi konflik yang terjadi.
- e. Mempersiapkan diri untuk promosi dan suksesi manajerial (*prepare for promotion, and managerial succession*). Hal penting guna menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan yaitu dengan program pengembangan karir. Dengan mengikuti program pelatihan dan pengembangan karyawan dapat memperoleh keterampilan-keterampilan

yang diperlukan untuk promosi, dan memudahkan dalam perpindahan ke tanggungjawab pekerjaan yang lebih tinggi.

- f. Memenuhi kebutuhan kepuasan pribadi (*satisfy personal growth needs*). Banyak karyawan yang berorientasi lebih kepada prestasi dan butuh tantangan baru pada pekerjaannya.

Fungsi Penilaian Kinerja

Menurut Wirawan (2009) dalam (Dharma, 2018) fungsi dan tujuan evaluasi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Memberikan balikan (*feedback*). Melalui evaluasi kinerja organisasi mengetahui seberapa tinggi pegawai telah memenuhi kewajiban kerjanya. Bagi pegawai evaluasi kinerja memberikan balikan informasi mengenai seberapa baik dia setelah melaksanakan tugasnya dari awal sampai akhir tahun kerja.
2. Memfasilitasi pengambilan keputusan mengenai pegawai. Jika kerjanya tidak memenuhi standar kerjanya atau harapan organisasi, konsekuensi apa yang harus dilakukan. Konsekuensi tersebut dapat berupa mengikuti pelatihan, konseling atau demosi. Jika kerjanya memenuhi standar maka evaluasi kinerja akan mengarah pada pemberian promosi berupa kenaikan gaji, pemberian bonus atau komisi, kenaikan pangkat atau jabatan.
3. Memfasilitasi perampingan organisasi dan pemutusan hubungan kerja. Untuk menentukan para pegawai yang akan diputuskan hubungan

kerjanya dan menentukan para pegawai yang terus bekerja dipergunakan nilai hasil evaluasi kinerja pegawai.

4. Mendorong perbaikan kinerja. Informasi hasil evaluasi kinerja member tahu penilai dan ternilai perbaikan kinerja yang harus dilakukan ternilai bidang-bidang dimana individu pegawai perlu diperbaiki dan dikembangkan.
5. Memotivasi kinerja terbaik. Evaluasi kinerja memotivasi pegawai untuk menghasilkan kinerja terbaik. Proses evaluasi kinerja menunjukkan pegawai apa yang dianggap oleh perusahaan sebagai kinerja terbaik. Sebab individu pegawai ingin dianggap sebagai orang yang mampu menunjukkan kinerja superior, proses evaluasi kinerja melengkapinya dengan alat untuk mencapainya.
6. Menentukan dan mengukur tujuan. Penetapan tujuan merupakan proses manajemen yang menciptakan kinerja terbaik. Proses evaluasi kinerja untuk memastikan setiap pegawai menentukan dan mencapai tujuan yang efektif
7. Konseling kinerja buruk. Tidak semua pegawai dapat memenuhi standar kerjanya. Evaluasi memaksa para manajer untuk memberikan konseling kepada para pegawai yang berkinerja tidak memenuhi harapan perusahaan.
8. Menentukan perubahan kompensasi. Sebagian terbesar organisasi percaya upah berdasarkan kinerja. Evaluasi kinerja merupakan

mekanisme untuk menentukan apakah pegawai akan mendapat perubahan kompensasi atau tidak.

9. Mendorong pelatihan dan pementoran. Para manajer diharapkan menjadi pelatih yang baik bagi tim kerjanya dan mentor bagi protegenya.
10. Mendukung perencanaan tenaga kerja. Organisasi yang dimanajementi dengan baik selalu menilai kekuatan dan kelemahannya untuk memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang bertalenta dalam struktur organisasi untuk kebutuhan dimasa yang akan datang.
11. Menentukan kebutuhan pelatihan pegawai. Evaluasi kinerja dapat mengidentifikasi kelemahan keterampilan dan kompetensi seorang pegawai dalam menciptakan kinerjanya.
12. Memvalidasi keputusan perekrutan pegawai. Evaluasi kinerja dapat mengidentifikasi kinerja para pegawai yang baru direkrut dan pegawai lama. Informasi mengenai kinerja tersebut dapat digunakan untuk menentukan keputusan perekrutan pegawai dikemudian hari.
13. Menyediakan alasan legal bagi keputusan personalia. Setiap keputusan personalia memutuskan hubungan kerja, penolakan promosi, pentransferan ke unit kerja lain dapat menimbulkan gugatan hukum.
14. Memperbaiki keseluruhan kinerja organisasi. Evaluasi kinerja memungkinkan organisasi mengomunikasikan harapan organisasi terhadap tim-tim kerja dan para anggotanya dan mengetahui seberapa baik mereka memenuhi harapan tersebut.

Metode Penilaian Kinerja

Terdapat beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja sebagaimana yang diungkapkan oleh Gomes (2003) dalam (Hajar, 2019) sebagai berikut:

- **Metode Tradisional**

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan tidak sistematis maupun secara sistematis. Yang termasuk dalam metode tradisional adalah:

Rating Scale, merupakan metode penelitian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan dan kontribusi terhadap tujuan kerjanya.

Paired Comparison, yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil.

Proced Comparison, metode yang sama dengan *Paired Comparison* namun digunakan dalam jumlah pegawai yang dinilai berjumlah sangat banyak.

- **Metode Modern**

Merupakan metode perkembangan dari metode tradisional dalam penilaian kerja yang termasuk dalam metode modern Antara lain :

Assessment Center, dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai ini bisa dari luar atau dari dalam perusahaan.

Management By Objective (MBO), dimana penilaian dengan pegawai diikutsertakan langsung dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahannya dalam menentukan sasaran masing-

masing pencapaian yang ditekankan oleh sasaran perusahaan.

Human Asset accounting, dimana faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

C. Pemecahan masalah

Adapun upaya yang akan kami lakukan untuk mengatasi masalah berdasarkan dari penjelasan identifikasi masalah di atas adalah sebagai berikut:

Terkait dengan sistem penilaian kinerja seperti yang sudah dijelaskan pada bagian sebelumnya, maka sebagai pemecahan dari masalah yang ada kami akan melakukan perubahan dimana penilaian kinerja akan dilakukan oleh pemilik bisnis dan penanggung jawab klinik agar penerapan sistem penilaian kinerja menjadi lebih optimal. Mengingat sistem penilaian kinerja merupakan hal penting guna menjadi dasar bagi kami dalam melakukan perencanaan terutama terkait dengan kompensasi, sehingga penilaian kinerja harus terealisasi secara optimal, efektif, dan bersifat objektif.

Kemudian, untuk dapat bersaing di era persaingan industri yang semakin kompetitif maka kami akan melakukan beberapa program pelatihan dan pengembangan terhadap SDM, yang diantaranya adalah program pelatihan KB pasca persalinan AKDR yang akan ditujukan kepada perawat dan dokter CV. Klinik Keluarga Sembada, pelatihan dan workshop akreditasi Fasilitas Kesehatan Tingkat Pratama (FKTP) DIY dimana melalui kegiatan ini diharapkan agar CV. Klinik

Keluarga Sembada akan mendapatkan akreditasi sebagai Fasilitas Kesehatan Tingkat Pratama, dan pelatihan vaksinologi update (vaksinasi COVID-19) yang termasuk di dalamnya terdapat pelatihan vaksinasi COVID-19, dimana melalui kegiatan pelatihan vaksinologi update tersebut CV. Klinik Keluarga Sembada diharapkan akan siap dan mampu untuk berperan dalam penanggulangan pandemi di Indonesia sebagai mitra pemerintah dalam menyelenggarakan kegiatan vaksinasi COVID-19.

3.4. Aspek Keuangan

3.4.1. Profil Sebelum Pengembangan, Profil Setelah Pengembangan, & Perbedaan

Berdasarkan paparan pelaksanaan bisnis sebagaimana yang ada dalam bab II, maka jika disandingkan dengan rancangan bisnis (*business plan*), pada aspek keuangan akan ditemukan profil sebelum pengembangan, profil setelah pengembangan, & perbedaan sebagaimana akan dijelaskan melalui tabel berikut :

Tabel 3. 4 Profil Sebelum Pengembangan, Profil Setelah Pengembangan, & Perbedaan Pada Aspek Keuangan

Aspek Keuangan	Profil Sebelum Pengembangan	Profil Setelah Pengembangan	Perbedaan
➤ Laporan Keuangan CV. Klinik Keluarga Sembada pada	➤ Pendapatan CV. Klinik Keluarga Sembada pada triwulan awal di tahun 2020 adalah sebesar Rp (-24.854.902).	➤ Pendapatan CV. Klinik Keluarga Sembada pada triwulan awal di tahun 2021 adalah sebesar Rp 37.596.597.	➤ CV. Klinik Keluarga Sembada mengalami kenaikan profitabilitas sebesar Rp 62.452.499 pada triwulan awal tahun

tahun 2020/2021.			2021 dibandingkan dengan triwulan awal tahun 2020.
---------------------	--	--	--

A. Identifikasi Masalah

Sebagaimana penjelasan dari kegiatan proyek pengembangan bisnis terkait dengan aspek keuangan seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, maka kami mendapati adanya permasalahan dimana pengambilan keputusan terkait dengan perencanaan keuangan dirasa masih kurang efektif.

Hal tersebut terjadi akibat dari pendapatan PRB (Pasien Rujuk Balik) CV. Klinik Keluarga Sembada yang seringkali mengalami keterlambatan dalam pembayarannya oleh pihak BPJS dengan jangka waktu yang tidak menentu, sehingga pembuatan laporan keuangan menjadi terganggu karena terdapat piutang usaha yang belum terbayarkan, serta laporan keuangan yang seharusnya menjadi dasar untuk pengambilan keputusan dan juga perencanaan menjadi kurang efektif.

B. Landasan Teori

Pada dasarnya, Menurut Munandar (2013:11), “Anggaran adalah suatu perencanaan yang disusun secara sistematis dengan meliputi seluruh kegiatan perusahaan dinyatakan dalam unit kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka periode tertentu di masa depan”.

Pertimbangan teori yang lain adalah menurut Nafarin (2007:11), mendefinisikan bahwa “Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai

kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan dalam suatu uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa dalam periode tertentu”. Selanjutnya penyusunan anggaran juga merupakan langkah penting dalam jangka panjangnya sebuah bisnis. Dengan adanya penyusunan anggaran maka pelaku bisnis dapat memprediksi kegiatan operasi dan keuangan di masa yang akan datang. Manfaat anggaran menurut M.Nafarin (2012:20) antara lain:

1. Semua kegiatan yang ada di perusahaan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat menilai adanya kelebihan dan kekurangan karyawan.
3. Dapat memotivasi para karyawan.
4. Menimbulkan rasa tanggung jawab tertentu pada karyawan
5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu untuk kegiatan perusahaan
6. Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
7. Alat pendidikan bagi para manajer.

Dapat disimpulkan bahwa dengan adanya anggaran yang efektif dan efisien, maka dapat menentukan tujuan yang dijadikan sebagai tolak ukur dalam evaluasi kinerja bisnis dan juga dapat dijadikan perencanaan di masa mendatang.

C. Pemecahan Masalah

Adapun upaya pemecahan masalah untuk mengatasi kendala seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya adalah dengan melakukan pemisahan laporan keuangan antara unit usaha klinik dan unit usaha apotek, kemudian mengatur ulang anggaran yang dimiliki berdasarkan dari tingkat urgensi dan skala prioritas dari masing-masing unit usaha. Dengan demikian maka setiap unit usaha tersebut akan memiliki keputusan otonomi anggarannya masing-masing agar dapat menentukan dan merencanakan keputusan yang lebih efektif.



BAB IV

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

4.1. Kesimpulan

Pada bagian ini akan menjelaskan terkait dengan kesimpulan yang dapat diambil dari proyek pengembangan bisnis pelayanan kesehatan CV. Klinik Keluarga Sembada dalam aspek umum manajerial yang meliputi aspek pemasaran, aspek operasional, aspek sumber daya manusia, dan aspek keuangan.

Sebagaimana kesimpulan dari berbagai aspek manajerial tersebut akan dijelaskan melalui profil sebelum dan setelah pengembangan, perbedaan, identifikasi masalah, serta pemecahan masalah oleh CV. Klinik Keluarga Sembada sebagai berikut:

4.1.1. Aspek Sumber Daya Manusia

Berdasarkan dari identifikasi masalah, maka ditemukan bahwa CV. Klinik Keluarga Sembada telah merencanakan untuk melakukan penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode 360° dimana penilaian tersebut akan dilakukan oleh pemilik bisnis serta antar karyawan, adapun komponen penilaiannya yaitu sikap dan sifat, kedisiplinan, tanggung jawab, kerjasama tim, dan komunikasi. Dengan komponen penilaian serta metode penilaian yang semakin kompleks tentu penilaian kinerja akan lebih efektif dan objektif dari sebelumnya. Namun pada kenyataannya penilaian kinerja yang dilakukan antar karyawan belum benar-benar

dapat terealisasi dengan optimal, dimana terkadang sebagian karyawan masih cenderung bersifat subjektif dalam melakukan penilaian kinerja.

Kedua, untuk dapat bersaing pada era persaingan industri yang semakin kompetitif saat ini maka setiap pelaku bisnis dituntut agar dapat terus menambah keunggulan yang mereka miliki, salah satunya adalah dengan meningkatkan kompetensi dari sumber daya manusia yang dimiliki melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan. Oleh karenanya kami CV. Klinik Keluarga Sembada dituntut untuk dapat terus meningkatkan kompetensi dari sumber daya manusia yang kami miliki melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan SDM.

Adapun upaya pemecahan dari masalah yang ada, yaitu kami akan melakukan perubahan dimana penilaian kinerja akan dilakukan oleh pemilik bisnis dan penanggung jawab klinik agar penerapan sistem penilaian kinerja menjadi lebih optimal. Mengingat sistem penilaian kinerja merupakan hal penting guna menjadi dasar bagi kami dalam melakukan perencanaan terutama terkait dengan kompensasi, sehingga penilaian kinerja harus terealisasi secara optimal, efektif, dan bersifat objektif.

Kemudian, untuk dapat bersaing di era persaingan industri yang semakin kompetitif maka kami akan melakukan beberapa program pelatihan dan pengembangan terhadap SDM, yang diantaranya adalah program pelatihan KB pasca persalinan AKDR yang akan ditujukan kepada perawat dan dokter CV. Klinik Keluarga Sembada, pelatihan dan workshop akreditasi Fasilitas Kesehatan Tingkat Pratama (FKTP) DIY dimana melalui kegiatan ini diharapkan agar CV. Klinik Keluarga Sembada akan mendapatkan akreditasi sebagai Fasilitas Kesehatan

Tingkat Pratama, dan pelatihan vaksinologi update (vaksinasi COVID-19) yang termasuk di dalamnya terdapat pelatihan vaksinasi COVID-19, dimana melalui kegiatan pelatihan vaksinologi update tersebut CV. Klinik Keluarga Sembada diharapkan akan siap dan mampu untuk berperan dalam penanggulangan pandemi di Indonesia sebagai mitra pemerintah dalam menyelenggarakan kegiatan vaksinasi COVID-19.

4.1.2. Aspek Pemasaran

Berdasarkan dari identifikasi masalah sebagaimana penjelasan dari kegiatan proyek pengembangan bisnis terkait dengan aspek pemasaran seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, maka kami mendapati adanya permasalahan. Permasalahan pertama yaitu pada strategi promosi melalui pengiklanan atau *advertising*, dimana dalam melakukan kegiatan tersebut kami memilih platform media sosial Instagram sebagai sarana pengiklanan yang digunakan. Kegiatan promosi melalui Instagram dilakukan dengan cara mengunggah konten berupa iklan terkait dengan produk layanan kesehatan yang kami tawarkan melalui fitur instastory dan halaman beranda. Selain itu Instagram juga menyediakan fitur lain untuk melakukan promosi dengan nama Instagram Ads dimana halaman iklan yang kami unggah tersebut akan otomatis ditampilkan dan dapat terlihat pada halaman *timeline* milik para pengguna Instagram lain berdasarkan dari cakupan wilayah, umur, serta jenis kelamin yang telah kami pilih sebelumnya pada pengaturan fitur tersebut. Namun kegiatan promosi pengiklanan atau *advertising* melalui akun media sosial hanya efektif terhadap kelompok konsumen milenial.

Selanjutnya, terkait dengan segmentasi pasar yang akan dituju kami telah mengerucutkan beberapa kelompok konsumen menjadi sebuah kelompok yang lebih heterogen yaitu “Masyarakat berpenghasilan menengah-kebawah khususnya yang berdomisili di daerah kecamatan Ngaglik dan sekitarnya”. Akan tetapi pada kelompok konsumen yang dituju tersebut terdapat sebagian konsumen yang sudah tidak berpartisipasi dalam program BPJS, dan sebagian lainnya sudah terdaftar sebagai peserta BPJS di fasilitas penyedia layanan kesehatan lain.

Untuk menyikapi permasalahan yang terjadi terkait dengan kegiatan promosi pengiklanan atau *advertising* melalui *platform* media sosial yang hanya efektif terhadap kelompok konsumen milenial, kami akan mencoba untuk menambah opsi lain sebagai sarana untuk melakukan kegiatan promosi pengiklanan dengan memanfaatkan media konvensional seperti brosur, flyer, poster, baliho, ataupun media cetak lainnya dengan harapan agar promosi tersebut dapat lebih efektif tertuju kepada kelompok konsumen yang lebih umum.

Kedua, sebagian konsumen yang sudah tidak berpartisipasi dalam program BPJS beralasan bahwa mereka merasa terbebani untuk membayarkan iuran bulanan kepada penyelenggara BPJS di masa pandemi ini oleh karenanya mereka memutuskan untuk tidak melanjutkan keikutsertaanya dalam program BPJS. Untuk menyikapi hal tersebut maka kami akan berupaya untuk memberikan informasi serta upaya persuasi tentang pentingnya memiliki jaminan kesehatan, terlebih di masa pandemi saat ini melalui *direct marketing* atau penjualan langsung. Adapun hal serupa akan kami lakukan untuk dapat menarik konsumen yang sudah terdaftar sebagai peserta BPJS di fasilitas kesehatan lain agar dapat berpindah.

4.1.3. Aspek Operasi

Dengan adanya penambahan fasilitas pelayanan kesehatan berupa poli vaksinasi umum dan internasional CV. Klinik Keluarga Sembada diharapkan akan mampu untuk memenuhi permintaan pasar terhadap produk vaksin menengitis sebagai persyaratan utama untuk keberangkatan ibadah haji dan umroh. Akan tetapi di masa pandemi COVID-19 yang sedang menimpa dunia saat ini, pemerintah Indonesia menetapkan kebijakan untuk meniadakan sementara kegiatan pemberangkatan ibadah haji maupun umroh sampai dengan batas waktu yang belum ditentukan. Hal tersebut tentu membuat produk layanan vaksinasi menengitis yang kami tawarkan mengalami penurunan permintaan.

Kemudian, perubahan situasi dan kondisi yang terjadi di masa pandemi COVID-19 saat ini memaksa kami untuk melakukan perubahan skema pada alur pelayanan kesehatan sesuai dengan kebijakan protokol kesehatan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, yang bertujuan agar dapat meminimalisir terjadinya penularan virus COVID-19 di lingkungan tempat usaha. Akan tetapi perubahan skema pada alur pelayanan kesehatan tersebut mengakibatkan waktu tunggu atau *lead-time* dalam kegiatan operasional menjadi bertambah, sehingga produktivitas menjadi menurun.

Adapun pemecahan masalah yang dapat kami lakukan untuk menyikapi hal tersebut adalah dengan mengurangi jumlah persediaan produk vaksin menengitis. Namun keputusan tersebut dapat berubah sewaktu-waktu serta bersifat fleksibel, dimana kami berupaya untuk tetap menjaga ketersediaan dari persediaan produk

layanan vaksinasi yang ditawarkan. Kemudian, perubahan skema pada alur pelayanan kesehatan CV. Klinik Keluarga Sembada mengakibatkan terjadinya waktu tunggu atau *lead-time* yang menjadi bertambah, sehingga produktivitas menjadi menurun. Untuk mengatasi permasalahan tersebut maka kami akan membuka layanan reservasi & konsultasi melalui aplikasi *Whatsapp* bagi konsumen yang telah terdaftar sebagai peserta BPJS di Klinik Keluarga Sembada atau konsumen umum lainnya yang belum terdaftar, hal tersebut dirasa perlu untuk dilakukan agar kegiatan operasional menjadi lebih efisien dan produktivitas menjadi meningkat.

4.1.4. Aspek Keuangan

Sebagaimana penjelasan dari kegiatan proyek pengembangan bisnis terkait dengan aspek keuangan seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, maka kami mendapati adanya permasalahan dimana pengambilan keputusan terkait dengan perencanaan keuangan dirasa masih kurang efektif. Hal tersebut terjadi akibat dari pendapatan PRB (Pasien Rujuk Balik) CV. Klinik Keluarga Sembada yang seringkali mengalami keterlambatan dalam pembayarannya oleh pihak BPJS dengan jangka waktu yang tidak menentu, sehingga pembuatan laporan keuangan menjadi terganggu karena terdapat piutang usaha yang belum terbayarkan, serta laporan keuangan yang seharusnya menjadi dasar untuk pengambilan keputusan dan juga perencanaan menjadi kurang efektif.

Adapun upaya pemecahan masalah untuk mengatasi kendala seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya adalah dengan melakukan pemisahan laporan keuangan antara unit usaha klinik dan unit usaha apotek, kemudian

mengatur ulang anggaran yang dimiliki berdasarkan dari tingkat urgensi dan skala prioritas dari masing-masing unit usaha. Dengan demikian maka setiap unit usaha tersebut akan memiliki keputusan otonomi anggarannya masing-masing agar dapat menentukan dan merencanakan keputusan yang lebih efektif.

4.2. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan yang didapatkan dalam laporan rancang bangun dan studi kelayakan pada kegiatan pengembangan bisnis layanan kesehatan CV. Klinik Keluarga Sembada, maka dapat direkomendasikan hal-hal sebagai berikut:

1. Aspek Sumber Daya Manusia

Pada Aspek Sumber Daya Manusia, CV. Klinik Keluarga Sembada dapat mengembangkan metode penilaian kinerja dengan membentuk *Assesment Centre*, baik dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan serta mengembangkan komponen penilaian kinerja melalui penyebaran angket yang berkaitan dengan penilaian kinerja seperti sikap, kedisiplinan, tanggungjawab, komunikasi, kerjasama tim, kualitas kerja, kuantitas kerja, efisiensi kerja, usaha karyawan, standar profesionalitas karyawan, ketepatan karyawan, kemampuan karyawan, *job knowledge*, inisitif, kreatifitas, dll. selanjutnya, CV. Klinik Keluarga Sembada dapat mengikutsertakan para tenaga medisnya dalam pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*) lainnya untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki.

2. Aspek Pemasaran

Pada Aspek Pemasaran, CV. Klinik Keluarga Sembada dapat mengambil keputusan untuk menerapkan strategi-strategi yang ada dalam bauran promosi atau *Promotion Mix* agar dapat meningkatkan volume penjualan dengan lebih optimal.

3. Aspek Operasi

Pada Aspek Operasional, rekomendasi atau alternatif yang dapat diterapkan oleh CV. Klinik Keluarga Sembada adalah dengan menerapkan strategi EOQ atau *Economic Order Quantity*. EOQ adalah pengukuran yang digunakan di bidang operasi, logistik, dan manajemen pasokan. Pada intinya, EOQ adalah alat yang digunakan untuk menentukan volume dan frekuensi pesanan yang diperlukan untuk memenuhi tingkat permintaan tertentu sambil meminimalkan biaya per pesanan.

4. Aspek Keuangan

Pada Aspek Keuangan, alternatif yang dapat dilakukan oleh CV. Klinik Keluarga Sembada adalah dengan melakukan pemisahan keuangan antara unit usaha klinik dan apotek sehingga setiap unit usaha tersebut akan memiliki keputusan otonomi anggarannya masing-masing agar dapat menentukan dan merencanakan keputusan yang lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- i. <https://www.jurnal.id/id/blog/2018-cara-membuat-strategi-pemasaran-yang-tepat-dengan-marketing-mix/>
- ii. https://repository.bsi.ac.id/index.php/unduh/item/284180/File_10-Bab-II-Landasan-Teori.pdf
- iii. <https://www.kumpulanpengertian.com/2016/01/pengertian-anggaran-menurut-para-ahli.html>
- iv. [http://repository.ekuitas.ac.id/bitstream/handle/123456789/211/BAB%20.pdf?sequence=7&isAllowed=y#:~:text=M.%20Nafarin%20\(2007%3A11, umumnya%20dinyatakan%20dalam%20satuan%20uang.%E2%80%9D](http://repository.ekuitas.ac.id/bitstream/handle/123456789/211/BAB%20.pdf?sequence=7&isAllowed=y#:~:text=M.%20Nafarin%20(2007%3A11, umumnya%20dinyatakan%20dalam%20satuan%20uang.%E2%80%9D)
- v. BUKU ‘MANAJEMEN OPERASIONAL’ Susunan Tim Penyusun Penulis:
 1. Dr. Suryono Efendi, S.E., M.B.A., M.M.
 2. Drs. Djoko Pratiknyo, M.M.
 3. Dr. Ir. Edi Sugiono, S.E., M.M.
- vi. BUKU ‘MANAJEMEN KINERJA SDM’ Teori & Aplikasi. Penyusun: Prof. Dr. Siswoyo Haryono, MM, MPd.