

# **BAB I**

## **LATAR BELAKANG PERUSAHAAN**

### **1.1 Deskripsi Bisnis dan Perusahaan**

Pelayanan kesehatan mata paripurna melibatkan semua bagian mata, mulai dari bagian terluar yaitu kelopak mata, bola mata, hingga jaringan lunak dan tulang sekitar bola mata. Untuk mendapatkan pelayanan kesehatan mata bermutu, merata, terjangkau dan dapat dipertanggungjawabkan, pemerintah mengatur dalam Permenkes RI Nomor 29 tahun 2016 (Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2016, 2016).

Dalam Permenkes ini, pelayanan kesehatan mata dibagi ke dalam tiga kategori, yaitu pelayanan kesehatan mata primer, sekunder, dan tersier. Pelayanan primer melayani tindakan dasar kesehatan mata oleh dokter umum, pelayanan sekunder melayani pelayanan spesialisik oleh dokter spesialis mata, sedang pelayanan tersier melayani tindakan subspecialistik oleh dokter subspecialis (Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2016, 2016).

Berdasarkan Permenkes ini, Klinik Mata Serpong termasuk dalam penyedia pelayanan kesehatan mata sekunder, di mana pelayanan kesehatan dilakukan oleh dokter spesialis mata dengan pelayanan meliputi beberapa bidang:

- Kornea, lensa, dan bedah refraktif
- Glaukoma
- Vitreoretina
- Infeksi imunologi
- Pediatrik oftalmologi dan strabismus
- Neurooftalmologi
- Trauma, okuloplasti, rekonstruksi, dan tumor
- Refraksi
- Oftalmologi komunitas

Pelayanan kesehatan mata menjadi penting, terutama dalam populasi dunia yang semakin tua di mana diikuti juga dengan peningkatan jumlah penderita gangguan penglihatan. Dalam penelitiannya, Ehrlich et al. (2021) melihat adanya risiko kematian yang lebih tinggi pada orang-orang dengan gangguan penglihatan dibanding orang normal atau orang dengan gangguan penglihatan yang ringan. Dengan perbaikan penglihatan, harapan hidup yang sehat meningkat dan membantu pencapaian *Sustainable Development Goals*.

Sebuah klinik bernama Klinik Mata Serpong didirikan untuk memberi pelayanan seperti disebutkan dalam Permenkes nomor 29 di atas. Misi Klinik Mata Serpong adalah memberantas kebutaan dengan memberikan pelayanan kesehatan mata terbaik untuk semua lapisan masyarakat yang membutuhkan, mensejahterakan karyawan dan menjadi saluran berkat bagi banyak orang.

Pada awal pendirian, klinik bertujuan untuk dapat memberikan pelayanan kesehatan mata bagi masyarakat di Kecamatan Pagedangan dan Kelapa Dua. Pada tahun 2021, Kecamatan Pagedangan dengan luas wilayah 49,96 km<sup>2</sup> memiliki jumlah penduduk 107.897 orang (Koordinator Statistik Kecamatan Pagedangan, 2021), sedang Kecamatan Kelapa Dua dengan luas 25,33 km<sup>2</sup> memiliki jumlah penduduk 253.943 orang (Koordinator Statistik Kecamatan Kelapa Dua, 2021). Sasaran jangka panjang pendiri adalah menjadikan klinik sebagai *role model* untuk klinik-klinik lain dan mendirikan beberapa klinik baru di wilayah Provinsi Banten.

Filosofi Klinik Mata Serpong yaitu melayani dengan kasih, memberi yang terbaik, menghargai penglihatan.

Pelayanan yang diberikan Klinik Mata Serpong berpusat pada layanan kesehatan mata sekunder yaitu pemeriksaan mata dasar terkait semua bidang mata, dan pemberian terapi sesuai diagnosis, baik pada anak-anak maupun orang dewasa. Pembedahan dan tindakan sederhana dapat dilakukan di poliklinik langsung seperti pemeriksaan kacamata, pemeriksaan tekanan mata, pencabutan bulu mata, tes air mata, tes kebocoran mata, deteksi luka, pengambilan benda

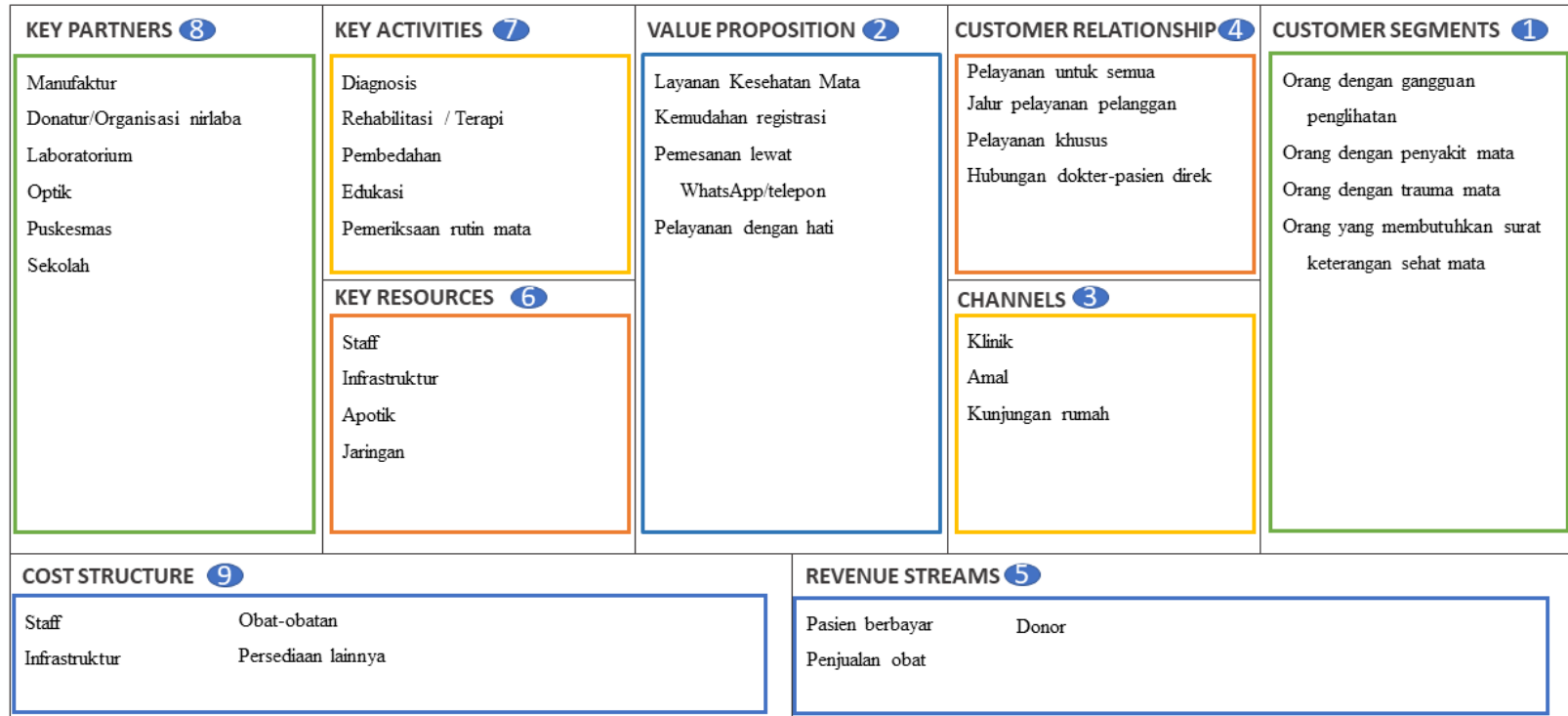
asing, dan pembedahan khalazion (bintitan). Ruang operasi tersedia untuk tindakan yang lebih kompleks seperti pembedahan katarak maupun pterigium. Klinik juga menyediakan pemeriksaan untuk surat keterangan sehat mata dan menyediakan obat-obatan terkait terapi mata.

Klinik Mata Serpong memberikan pelayanan *business to consumer*, langsung kepada pelanggan atau pasien. Pelayanan yang diberikan sebagian besar dilakukan di klinik, namun klinik juga melayani layanan ke rumah untuk pasien dengan kasus-kasus yang sulit untuk berkunjung ke klinik. Pasien yang datang ke klinik dapat melakukan registrasi sebelumnya lewat WhatsApp ataupun telepon dan dapat langsung berkunjung ke klinik. Selain itu, dengan bekerjasama dengan beberapa lembaga amal, klinik melayani pasien-pasien langsung ke lokasi yang ditetapkan.

Untuk melancarkan usaha dan pertukaran value, klinik bekerjasama dengan beberapa manufaktur atau distributor peralatan medis, apotik, laboratorium, puskesmas maupun sekolah-sekolah. Walaupun belum ada suatu kerjasama yang permanen atau untuk jangka panjang. Penghasilan klinik berasal dari biaya awal pemeriksaan pasien, biaya tindakan jika ada, dan penjualan dari obat yang diresepkan. Pengeluaran rutin klinik berupa pembayaran gaji staff, baik dokter, perawat, refraksionis, apoteker maupun resepsionis, biaya cicilan dan pemeliharaan infrastruktur serta pembelian obat maupun bahan habis pakai lain. Model bisnis selengkapnya dapat dilihat pada Gambar 1.1.



## BUSINESS MODEL CANVAS



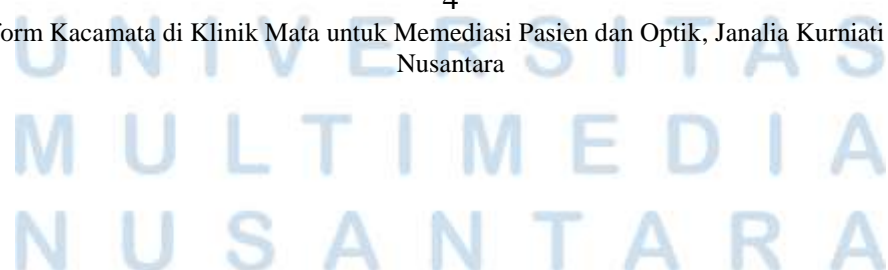
Designed for: Klinik Mata Serpong

Designed by: Janalia

Version: • 2.0

The Business Model Canvas was developed by Strategyzer (Alexander Osterwalder and Yves Pigneur). This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA. <https://www.garyfox.co/canvas-models/how-to-use-business-model-canvas-guide/>

Gambar 2.1 Business Model Canvas Klinik Mata Serpong  
 Sumber : Data Perusahaan (2021)



## 1.2 Sejarah Perusahaan

Klinik Mata Serpong didirikan pada tahun 2015, bertempat di Ruko Mendrisio, Cihuni, Pagedangan, Tangerang, Banten. Ide awal tercetus oleh pendiri yaitu dr. Budi Suryanto, SpM berdasar pengalaman sebagai konsultan dan relawan program eradikasi kebutaan oleh Perdhaki (Persatuan Karya Dharma Kesehatan Indonesia), sebuah organisasi nirlaba yang bertujuan memberikan pelayanan kesehatan yang didasari nilai-nilai Kristiani, untuk beberapa daerah di Indonesia Timur. Perdhaki sendiri memiliki donatur yaitu DLBC (*Dark and Light Blind Care*) yg mengelola 15 rumah sakit di Indonesia Timur.

Untuk memperdalam kemampuan dalam manajemen terutama manajemen pelayanan mata, pendiri belajar ke beberapa tempat, termasuk India, yang memiliki pelayanan mata yang lebih baik, khususnya untuk masyarakat dengan ekonomi menengah ke bawah. Dengan memanfaatkan pengetahuan yang telah dipelajari pendiri, Perdhaki mampu membangun fasilitas-fasilitas kesehatan yang mampu bertahan secara mandiri walaupun dibangun di daerah-daerah dengan kondisi masyarakat yang kurang mampu. Pendiri pun kemudian berinisiatif untuk membangun klinik sendiri di bawah naungan PT Utama Karya Husada.

Pada awal pendirian, Klinik Mata Serpong hanya bertempat di sebuah ruko berlantai tiga, dengan hanya seorang dokter spesialis mata, yaitu dr. Budi Suryanto, SpM sendiri. Pada tahun 2015 juga, dr. Cynthia, SpM dan dr. Janalia, SpM bergabung, sehingga klinik dapat melayani lebih banyak pasien lagi. Pada akhir tahun 2019, dilakukan renovasi untuk memperluas kapasitas klinik dan menambah pelayanan dengan menggabungkan dua buah ruko. Setiap tahun klinik melayani ribuan pasien dengan hampir separuh merupakan pasien dengan gangguan refraksi.

Untuk memberikan pelayanan yang lebih baik, Klinik Mata Serpong melakukan kerjasama dengan salah satu optik di wilayah yang sama. Namun karena beberapa kendala seperti renovasi klinik, hambatan dalam pengembangan klinik, dan

ketidaksesuaian visi akhirnya kerjasama diakhiri pada tahun 2019 dan hingga saat ini klinik belum mengembangkan layanan optik kembali.

### **1.3 Posisi Bisnis Saat Ini dan Sasaran Bisnis**

Saat ini Klinik Mata Serpong masih memusatkan usaha pada pelayanan kesehatan mata berupa penegakan diagnosis dan terapi, baik terapi medikamentosa maupun pembedahan, serta pemberian edukasi dan pemeriksaan mata rutin. Sasaran pelanggan adalah orang-orang dengan gangguan penglihatan, penyakit mata, trauma mata, serta orang yang membutuhkan surat keterangan sehat mata dengan mengedepankan pelayanan yang ramah dan mudah, baik dari segi administrasi, maupun kemudahan untuk berkomunikasi langsung dengan dokter.

Seiring berjalannya waktu, pelayanan klinik meluas, bukan hanya di area Pagedangan dan Kelapa Dua saja, namun menjangkau sampai ke Kecamatan Pinang, Cisauk, Legok, Serpong, dan beberapa kecamatan lain di wilayah Tangerang bahkan sampai ke Kabupaten Tangerang Selatan dan DKI Jakarta.

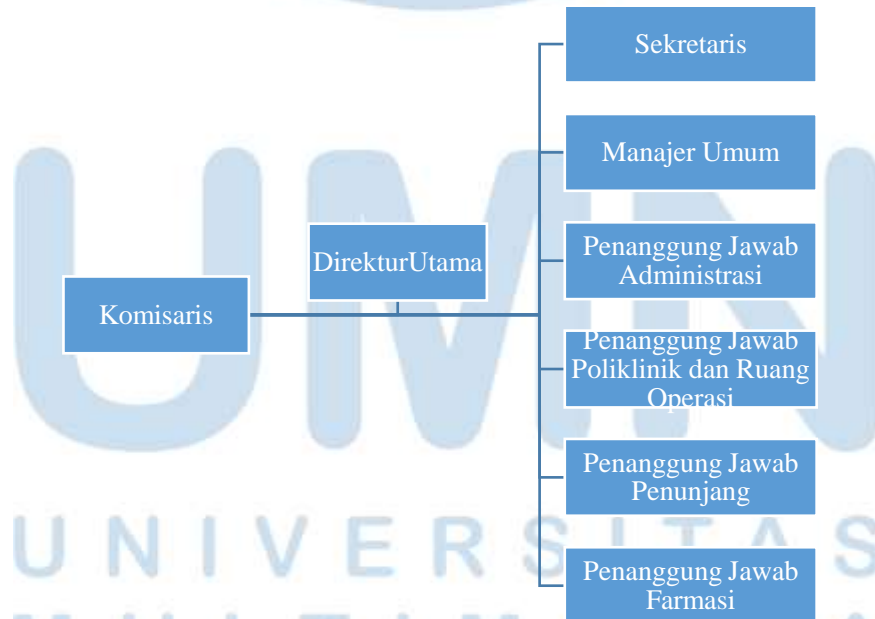
Saat ini klinik telah memiliki peralatan dan sumber daya untuk melakukan pemeriksaan refraksi atau kacamata yang memadai dan didukung oleh sumber daya manusia baik refraksionis maupun dokter mata yang kompeten. Tanpa layanan optik, setiap persepan kacamata akan diteruskan kepada optik sesuai dengan pilihan pelanggan tanpa afiliasi dengan klinik, dan menyebabkan klinik kehilangan potensi penghasilan yang cukup besar. Namun di sisi lain, tanpa adanya optik, klinik sering mendapatkan pasien-pasien yang dirujuk dari optik sekitar bila memerlukan pemeriksaan lanjut karena optik tidak perlu ragu pelanggan yang dirujuk ke klinik tidak kembali ke optik tersebut karena membeli kacamata dari klinik.

Solusi diperlukan agar potensi penghasilan ini tidak melayang, namun rujukan dari optik sekitar juga tetap berjalan. Selain itu, perlu dipikirkan suatu cara agar optik juga dapat menjadi daya tarik sehingga pasien-pasien memilih Klinik Mata Serpong

dibanding pelayanan kesehatan mata lain. Melalui layanan optik, diharapkan klinik dapat menjangkau pasien lain di luar wilayah pelayanan klinik selama ini serta mempermudah bagi pasien-pasien dengan asuransi yang membutuhkan resep dokter agar pembelian kacamatanya dapat ditanggung. Dengan memanfaatkan layanan optik, komunitas-komunitas dapat dijangkau dan memberi manfaat tambahan seperti edukasi pentingnya mendapatkan kacamata yang tepat agar produktivitas pun meningkat dan mengenalkan profesi refraksionis yang selama ini jarang diketahui oleh masyarakat.

#### 1.4 Struktur Organisasi dan Kepemilikan

Klinik Mata Serpong dibangun lewat kerjasama antara pendiri dr. Budi Suryanto, SpM dan saudara kandungnya, yaitu Ig. Yoyok S., ST. Dibangun dengan kesederhanaan dan terus berkembang, saat ini struktur organisasi perusahaan ditunjukkan oleh Gambar 1.2 di bawah ini :



Gambar 1.2 Struktur Organisasi Klinik Mata Serpong  
Sumber : Data Perusahaan (2021)

### **1.5 Tantangan Bisnis pada Saat Ini**

Saat ini Klinik Mata Serpong bergerak dengan cakupan sasaran pelanggan sekitar area klinik, yaitu seputaran Tangerang dan Tangerang Selatan, khususnya wilayah Gading Serpong. Di area ini sendiri telah terdapat beberapa pusat kesehatan yang menyediakan layanan kesehatan mata, antara lain Bethsaida Hospital, RSUD St. Carolus Summarecon Serpong, Eka Hospital, EMC Hospital, Primaya Hospital, RS Mitra Keluarga Gading Serpong dan Netra Klinik Spesialis Mata Tangerang.

Kompetitor terdekat adalah Netra Klinik Spesialis Mata Tangerang yang menyediakan pelayanan serupa dengan Klinik Mata Serpong, berupa pemeriksaan mata dan penunjang mata, tindakan operasi dan laser, pembelian obat, dan juga memiliki layanan laboratorium dan optik (*Netra Klinik Spesialis Mata Tangerang - Pusat Perawatan Mata, n.d.*).

Layanan kesehatan mata yang merupakan bagian dari rumah sakit memiliki keunggulan dalam hal penyediaan layanan yang lebih terstruktur, kemudahan untuk berkonsultasi dan berkolaborasi dengan departemen terkait lain, laboratorium yang lebih lengkap, dan fasilitas rawat inap, serta ruang operasi yang memungkinkan untuk tindakan yang memerlukan pembiusan.

Untuk dapat tetap bersaing dengan layanan kesehatan mata di sekitar, Klinik Mata Serpong perlu melakukan perbaikan dalam pemasaran dengan menonjolkan nilai lebih yang telah dimiliki klinik, memanfaatkan teknologi, sosial media, sesuai kondisi masyarakat saat ini. Selain itu perlu juga dilakukan pengkinian teknologi dalam pemeriksaan mata dan perubahan dalam penyediaan layanan tambahan yang dapat memudahkan pasien. Dalam penelitiannya, Kang et al. (2020) meneliti tingkat kepuasan pasien sebelum dan setelah dilakukannya *one-stop service* dan menyimpulkan *one-stop service* memperlihatkan hasil yang baik walaupun masih terdapat beberapa masalah yang perlu diperhatikan seperti waktu tunggu yang lama



dan bertambahnya beban kerja pekerja.

Kemajuan teknologi dalam berbagai bidang juga merambah sektor kesehatan, termasuk kesehatan mata. Untuk mengantisipasi perkembangan teknologi seperti teleoftalmologi dan telerefraksi, perlu adaptasi sejak dini agar tidak tertinggal, sekaligus dapat membuka peluang untuk membuka klinik di beberapa tempat yang belum memiliki dokter mata dengan prinsip teleoftalmologi.

Teknologi dalam pemeriksaan kacamata mendorong industri kacamata untuk berubah. Secara tradisional untuk mendapatkan kacamata, pasien akan memeriksakan diri ke dokter mata atau optisien, mendapatkan resep kemudian membeli langsung di klinik atau ke optik. Sejak tahun 2000an, perusahaan kacamata mulai memasarkan langsung kepada konsumen lewat penjualan online. Pertumbuhan penjualan kacamata *online* melebihi pertumbuhan penjualan kacamata di toko. Pada tahun 2019, 10% penjualan kacamata terjadi secara online, dan jumlah ini meningkat tajam sejak pandemi, di mana penjualan kacamata online pada bulan April 2020 meningkat 2x lipat dibanding bulan April 2019 (Lundstrom, 2020).

Peluang penjualan kacamata online cukup besar. Sebuah penelitian terhadap konsumen di Thailand menunjukkan 45% pengguna bingkai kacamata sudah membeli atau berniat membeli secara *online*. Cara tersering adalah dengan membeli bingkai secara online kemudian membawa ke optik untuk pemeriksaan ukuran dan membeli lensa. Motif utama untuk membeli frame kacamata *online* adalah desain, kualitas, dan harga bingkai (Ratanasirintrao, 2020).

Penelitian oleh Gordon et al. (2021) menunjukkan 1 dari 10 kacamata dengan resep yang dipesan lewat online tidak dapat memenuhi kriteria nasional. Walaupun angka ini cukup besar, namun jika dibandingkan dengan penelitian oleh Citek et al. (2011) 10 tahun sebelumnya, di mana sekitar 45% dari kacamata yang dipesan lewat internet tidak memenuhi standar, terlihat perbaikan yang cukup signifikan. Perbaikan ini didorong oleh peningkatan teknologi pembuatan lensa dan kontrol kualitas yang

lebih baik.

Beberapa perkembangan teknologi di luar medis dapat digunakan untuk mendukung perkembangan optik *online* atau telerefraksi. Adanya *virtual try-on* memungkinkan konsumen atau pasien untuk mencocokkan bingkai dengan wajahnya tanpa harus mencoba langsung, walaupun tidak dapat secara presisi menentukan fitting kacamata. Selain itu teknologi 3D juga membantu untuk membuat kacamata yang disesuaikan dengan kontur wajah. Menjadikan kacamata unik, dan sekaligus dapat mengurangi sampah dari lensa dan bingkai kacamata (Walsh, 2020).

Repka (2022) mengingatkan dalam sebuah artikel untuk publik yang dimuat pada *website American Academy of Ophthalmology (AAO)* bahwa pemeriksaan secara *online* dapat mengukur kekuatan resep kacamata, namun tidak dapat mendeteksi penyakit dengan gejala tersembunyi. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam tes kacamata online antara lain :

- Usia sebaiknya antara 18-39 tahun
- Pemeriksaan mata lengkap sebaiknya tetap dilakukan setiap 5-10 tahun jika tidak memiliki faktor risiko
- Tidak disarankan untuk yang memiliki risiko gangguan pada mata seperti menderita diabetes atau memiliki keluarga dengan riwayat glaukoma
- Tidak disarankan untuk yang belum pernah melakukan pemeriksaan mata dalam waktu dekat
- Tidak disarankan untuk penggunaan lensa kontak
- Resep kacamata tetap disetujui oleh oftalmologis atau optometris
- Jika ukuran kacamata tinggi atau ireguler sebaiknya tetap diperiksa terlebih dahulu oleh oftalmologis atau optometris
- Pemeriksaan rutin sesuai jadwal jika memiliki gangguan mata

Walaupun peningkatan minat masyarakat untuk membeli kacamata secara online, perkembangan teknologi yang meningkatkan kualitas kacamata, dan penerimaan organisasi oftalmologis dapat mendorong berkembangnya pasar optik online, namun pertentangan tetap terjadi. Opternative, salah satu penyedia layanan optik *online* menghadapi komplain yang diajukan oleh *American Optometric Association* pada tahun 2016 yang akhirnya memaksa Opternative melakukan penarikan kembali produknya pada tahun 2019 karena belum mendapat persetujuan dari FDA (Bailey, 2019; Newman, 2016).

Kecenderungan berbelanja *online* melalui *e-commerce* menjadi pemicu lain perubahan model bisnis termasuk dalam bidang kesehatan. Kemudahan koneksi mendorong generasi muda khususnya Gen Z dan gen Y lebih memilih untuk berbelanja secara online. Data bahkan menunjukkan hampir 90% pengguna internet di Indonesia menggunakan layanan *e-commerce*, tertinggi di dunia, dengan 80% berusia 21-40 tahun, sesuai rentang usia yang disarankan AAO ideal untuk pembelian kacamata *online*. Pembelanjaan online terbanyak terjadi pada kategori pakaian sepatu aksesoris, dan kategori kecantikan kosmetik kesehatan, di mana kacamata termasuk pada kategori ini. Alasan belanja *e-commerce* antara lain dapat menghemat waktu, terkumpul di satu tempat, pengantaran di hari yang sama, dan jangkauan luas (Krisna, 2017; Lidwina, 2021; PayPal, 2017; Pusparisa & Ridhoi, 2020; Rapyd, 2020).

Teleoftalmologi dan telerefraksi memberikan berbagai kemudahan, dapat menurunkan biaya, dan menjangkau masyarakat lebih luas. Minat masyarakat juga menunjukkan peningkatan, termasuk dalam belanja *online* melalui *e-commerce* dan didukung dengan perkembangan teknologi yang pesat serta pelonggaran aturan, terutama selama pandemi Covid-19. Model bisnis ini menjanjikan pasar yang lebih luas namun tetap disertai dengan beberapa kendala dan tantangan, antara lain:

- Beberapa gangguan atau penyakit mata masih memerlukan pemeriksaan dan penanganan dengan tatap muka

- Kemampuan pasien untuk menggunakan teknologi
- Jangkauan layanan internet yang masih terbatas khususnya di daerah terpencil
- Masalah privasi data
- Perlunya standar pelayanan medis online dan penyesuaian kemampuan klinisi
- Biaya adopsi teknologi baru yang relatif tinggi
- Persaingan dengan optik online yang tidak terstandarisasi namun menjual dengan harga lebih murah
- Persaingan dengan optik terstandarisasi dan menyediakan *website* belanja *online* sendiri
- Menemukan optik yang bersedia bergabung dengan *platform / e-commerce*
- Kontroversi penerimaan pemeriksaan kacamata online
- Kemungkinan pengetatan aturan kembali setelah masa pandemi selesai
- Kemungkinan penurunan minat masyarakat setelah masa pandemi selesai

Tujuan NVP ini adalah merumuskan suatu model bisnis baru bagi klinik yang diselaraskan dengan perkembangan terbaru dalam pelayanan kesehatan mata sehingga dapat memberi nilai tambah dalam pelayanan, mendorong pertumbuhan klinik khususnya dalam hal pendapatan, dan memberikan edukasi lebih kepada masyarakat mengenai kesehatan mata.

NVP ini membahas perkembangan pelayanan kesehatan mata dalam lingkup peran sebuah klinik berskala kecil dan bagaimana penggunaan teknologi diharapkan dapat membantu klinik dalam memberi pelayanan yang lebih baik, meningkatkan pendapatan dan memberi dampak kepada masyarakat yang lebih luas.