



Pengembangan Ekspansi Klinik Gigi Berbasis Kelayakan Finansial, Persepsi Pasien, SWOT, dan Dental Tourism (Studi Kasus Klinik BFD di Kuta Selatan)

Syeni Sunendra^{1*}, Agus Putu Abiyasa²

¹⁻²Undiknas University, Bali, Indonesia

*Penulis korespondensi: syenisunendra@gmail.com

Abstract. *The advancement of the dental health industry in the tourism area demands a clinic expansion strategy that is integrated between financial aspects, patient perception, market analysis, and dental tourism opportunities. This study aims to develop a model for the expansion of the BFD Clinic in South Kuta, Bali, with an applied business research approach based on descriptive quantitative case studies. Primary data was obtained through a survey of 26 patients as an initial validation of service perception, while financial data came from an internal feasibility study with an initial investment of IDR 4,045,000,000 and a 10-year projection. Financial analysis uses indicators of net present value, internal rate of return, payback period, discounted payback period, profitability index, and break-even point. The results of the moderate scenario show an NPV of IDR 8,012,663,759, IRR of 38.26%, payback period of 3.01 years, discounted payback period of 3.62 years, and PI of 2.98, with an operational BEP of 159 patients per month. Patient surveys affirm the main strengths in physician professionalism, quality of care, staff friendliness, cleanliness, comfort, and modern facilities, while areas of improvement include parking access, reservation systems, waiting times, and digital promotions. The proposed expansion model emphasizes value-based dental clinics through standardization of service quality, differentiation of painless dentistry, integration of digital systems, and hospitality referral strategies. The novelty of this research lies in the integration of financial feasibility, patient validation, market mapping, SWOT-TOWS, and dental tourism in one decision framework for dental clinic expansion.*

Keywords: *Dental Clinic; Dental Tourism; Financial Eligibility; Patient Perception; SWOT.*

Abstrak. Kemajuan industri kesehatan gigi di kawasan pariwisata menuntut strategi ekspansi klinik yang terintegrasi antara aspek finansial, persepsi pasien, analisis pasar, dan peluang *dental tourism*. Penelitian ini bertujuan menyusun model pengembangan ekspansi Klinik BFD di Kuta Selatan, Bali, dengan pendekatan *applied business research* berbasis studi kasus kuantitatif deskriptif. Data primer diperoleh melalui survei terhadap 26 pasien sebagai validasi awal persepsi layanan, sedangkan data finansial berasal dari studi kelayakan internal dengan investasi awal Rp4.045.000.000 dan proyeksi 10 tahun. Analisis finansial menggunakan indikator *net present value*, *internal rate of return*, *payback period*, *discounted payback period*, *profitability index*, dan *break-even point*. Hasil skenario moderat menunjukkan NPV Rp8.012.663.759, IRR 38,26%, *payback period* 3,01 tahun, *discounted payback period* 3,62 tahun, dan PI 2,98, dengan BEP operasional 159 pasien per bulan. Survei pasien menegaskan kekuatan utama pada profesionalisme dokter, kualitas perawatan, keramahan staf, kebersihan, kenyamanan, dan fasilitas modern, sementara area perbaikan meliputi akses parkir, sistem reservasi, waktu tunggu, dan promosi digital. Model ekspansi yang diusulkan menekankan *value-based dental clinic* melalui standarisasi mutu layanan, diferensiasi *painless dentistry*, integrasi sistem digital, serta strategi *referral hospitality*. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi kelayakan finansial, validasi pasien, *market mapping*, SWOT-TOWS, dan *dental tourism* dalam satu kerangka keputusan ekspansi klinik gigi.

Kata kunci: Dental Tourism; Kelayakan Finansial; Klinik Gigi; Persepsi Pasien; SWOT.

1. LATAR BELAKANG

Industri layanan kesehatan gigi mengalami perubahan dari layanan kuratif konvensional menuju layanan yang menekankan pengalaman pasien, kenyamanan, teknologi klinis, reputasi dokter, dan komunikasi yang jelas. Dalam layanan jasa kesehatan, kualitas layanan, keandalan, daya tanggap, empati, dan bukti fisik berperan penting dalam membentuk persepsi pelanggan terhadap mutu layanan (Parasuraman et al., 1988; Gronroos, 1984; Zeithaml et al., 2020). Bagi klinik gigi modern, keunggulan kompetitif tidak cukup dibangun melalui kemampuan klinis,

tetapi juga melalui desain layanan yang membuat pasien merasa aman, nyaman, dan percaya.

Pendekatan *painless dentistry* menjadi relevan karena kecemasan dental masih menjadi hambatan dalam pemanfaatan layanan gigi. Strategi komunikasi yang empatik, kenyamanan klinik, transparansi rencana perawatan, dan manajemen rasa nyeri merupakan bagian penting dalam meningkatkan pengalaman pasien (Appukuttan, 2016; Hoffmann et al., 2022). Bagi klinik yang ingin berkembang, pengalaman pasien menjadi dasar penting untuk membangun loyalitas, word of mouth, dan reputasi digital.

Bali memiliki karakteristik pasar yang unik karena mempertemukan pasien lokal, ekspatriat, wisatawan internasional, resort, MICE, wellness tourism, dan kebutuhan emergency dental care. Konsep medical tourism menjelaskan bahwa pasien dapat melakukan perjalanan lintas wilayah atau negara untuk memperoleh layanan kesehatan karena pertimbangan biaya, akses, kualitas layanan, dan pengalaman wisata (Connell, 2006; Crooks et al., 2010). Dalam konteks Bali, peluang dental tourism juga telah dibahas sebagai bagian dari pengembangan bisnis kesehatan berbasis pariwisata (Akbar et al., 2022; Dwiastuti et al., 2023; Adelia et al., 2023).

Kawasan Kuta Selatan, khususnya Jimbaran, Nusa Dua, Ungasan, dan Pecatu/Uluwatu, memiliki ekosistem pariwisata dan hospitality yang kuat. Namun, peluang pasar tersebut diikuti oleh meningkatnya persaingan klinik gigi, kebutuhan investasi awal yang besar, dan risiko ketidaksesuaian asumsi volume pasien. Oleh karena itu, keputusan ekspansi klinik gigi perlu dianalisis tidak hanya dari sisi proyeksi finansial, tetapi juga dari validasi persepsi pasien, pemetaan pasar, dan strategi diferensiasi layanan.

Evaluasi investasi harus mempertimbangkan nilai waktu uang, risiko, arus kas, dan indikator kelayakan seperti NPV, IRR, payback period, discounted payback period, dan profitability index (Brigham & Ehrhardt, 2017; Boardman et al., 2018). Pada sisi strategis, SWOT dapat membantu menghubungkan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal (Gurel & Tat, 2017; Helms & Nixon, 2010). Dengan demikian, integrasi antara analisis finansial dan strategi menjadi penting dalam menyusun model pengembangan klinik gigi yang berkelanjutan.

Gap Penelitian, Kebaruan, dan Kontribusi

Penelitian terdahulu umumnya membahas medical tourism, dental tourism, kualitas layanan, model bisnis, atau kelayakan investasi secara terpisah. Pada praktiknya, keputusan ekspansi klinik gigi memerlukan model yang mampu menyatukan aspek finansial, pengalaman pasien, kondisi pasar lokal, dan peluang pariwisata. Kesenjangan ini menjadi dasar penyusunan artikel yang mengintegrasikan financial feasibility, patient perception, market mapping,

SWOT, dan dental tourism dalam satu kerangka applied business research.

Kebaruan artikel ini terletak pada penyusunan model integratif ekspansi klinik gigi berbasis value-based dental clinic. Model ini menilai ekspansi tidak hanya dari indikator investasi, tetapi juga dari validasi pengalaman pasien, pemetaan karakter pasar, diferensiasi layanan, kerja sama hospitality, dan pemantauan indikator operasional. Kontribusi akademik artikel ini adalah memperluas kajian manajemen layanan kesehatan gigi melalui integrasi konsep service quality, financial feasibility, SWOT-TOWS, business model, dan dental tourism. Kontribusi praktisnya adalah menyediakan kerangka keputusan yang dapat digunakan manajemen klinik gigi ketika merencanakan ekspansi di kawasan pariwisata.

Tujuan Penelitian

Menganalisis kelayakan finansial rencana ekspansi BFD ke kawasan Kuta Selatan berdasarkan skenario konservatif, moderat, dan optimistis. Mengidentifikasi persepsi pasien sebagai dasar validasi kekuatan layanan dan area perbaikan klinik. Memetakan karakter pasar dan implikasi strategis wilayah Jimbaran, Nusa Dua/Benoa/Mumbul, Ungasan, dan Pecatu/Uluwatu. Menyusun SWOT dan strategi TOWS sebagai arah pengembangan cabang klinik gigi berbasis value-based dental clinic dan dental tourism.

2. KAJIAN TEORITIS

Pengembangan bisnis merupakan proses strategis yang dilakukan organisasi untuk memperluas layanan, meningkatkan daya saing, serta menciptakan keberlanjutan usaha. Dalam konteks klinik gigi, pengembangan bisnis tidak hanya berkaitan dengan pembukaan cabang baru, tetapi juga mencakup peningkatan kualitas layanan, pengalaman pasien, teknologi, sistem operasional, dan strategi pemasaran.

Klinik gigi modern menghadapi perubahan kebutuhan pasien. Pasien tidak hanya mencari tindakan kuratif, tetapi juga memperhatikan kenyamanan, reputasi dokter, kejelasan komunikasi, teknologi klinis, serta pengalaman selama perawatan. Oleh karena itu, pengembangan klinik BFD di Kuta Selatan perlu dipahami sebagai strategi bisnis yang mengintegrasikan aspek layanan, keuangan, pasar, dan keunggulan kompetitif.

Menurut Teece (2010), model bisnis menjelaskan bagaimana organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai. Osterwalder dan Pigneur (2010) juga menjelaskan bahwa Business Model Canvas dapat digunakan untuk memetakan elemen penting bisnis, seperti segmen pelanggan, proposisi nilai, sumber pendapatan, aktivitas utama, mitra utama, dan struktur biaya. Konsep ini relevan karena ekspansi klinik gigi membutuhkan perencanaan bisnis yang terstruktur.

Kualitas Layanan dan Persepsi Pasien

Kualitas layanan merupakan faktor penting dalam bisnis jasa kesehatan. Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988) menjelaskan bahwa kualitas layanan dapat dinilai melalui lima dimensi, yaitu bukti fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati. Dalam klinik gigi, dimensi tersebut tercermin melalui kebersihan klinik, keramahan staf, profesionalisme dokter, ketepatan jadwal, serta kenyamanan pasien selama perawatan.

Persepsi pasien menjadi dasar penting dalam mengevaluasi layanan klinik. Oliver (1980) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan terbentuk dari perbandingan antara harapan dan pengalaman yang diterima. Jika layanan yang diterima sesuai atau melebihi harapan, maka pasien akan merasa puas dan berpotensi melakukan kunjungan ulang.

Dalam penelitian ini, persepsi pasien digunakan untuk melihat kekuatan dan kelemahan klinik BFD. Hasil artikel menunjukkan bahwa kekuatan utama klinik BFD berada pada kualitas dokter, pelayanan ramah, kualitas perawatan, kebersihan, kenyamanan klinik, dan fasilitas modern. Namun, beberapa aspek seperti parkir, sistem booking, waktu tunggu, dan promosi digital masih perlu ditingkatkan.

Painless Dentistry dan Dental Anxiety

Dental anxiety merupakan rasa takut atau cemas terhadap perawatan gigi. Kondisi ini dapat menyebabkan pasien menunda atau menghindari kunjungan ke dokter gigi. Appukuttan (2016) menjelaskan bahwa dental anxiety perlu dikelola melalui pendekatan komunikasi, edukasi, kenyamanan lingkungan klinik, dan manajemen rasa nyeri.

Painless dentistry menjadi konsep layanan yang relevan untuk mengatasi kecemasan pasien. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada pengurangan rasa sakit, tetapi juga pada komunikasi empatik, suasana klinik yang nyaman, transparansi rencana perawatan, serta penggunaan teknologi modern. Hoffmann et al. (2022) menyatakan bahwa manajemen dental anxiety membutuhkan pendekatan yang terstruktur agar pasien merasa aman selama proses perawatan.

Bagi klinik BFD, painless dentistry dapat menjadi diferensiasi layanan. Konsep ini mendukung positioning klinik sebagai penyedia layanan gigi yang nyaman, profesional, dan berorientasi pada pengalaman pasien.

Dental Tourism

Dental tourism merupakan bagian dari medical tourism, yaitu aktivitas seseorang melakukan perjalanan ke wilayah atau negara lain untuk mendapatkan layanan kesehatan gigi. Connell (2006) menjelaskan bahwa medical tourism berkembang karena adanya pertimbangan biaya, kualitas layanan, akses, dan pengalaman wisata. Crooks et al. (2010) menambahkan

bahwa pengalaman pasien dalam medical tourism juga dipengaruhi oleh kepercayaan, komunikasi, keamanan, dan dukungan destinasi.

Bali memiliki peluang besar dalam dental tourism karena merupakan destinasi wisata internasional dengan ekosistem hospitality yang kuat. Kuta Selatan, khususnya Jimbaran, Nusa Dua, Ungasan, dan Pecatu/Uluwatu, memiliki pasar yang terdiri dari masyarakat lokal, ekspatriat, wisatawan, resort, MICE, dan wellness tourism. Dengan demikian, ekspansi klinik BFD di kawasan ini memiliki peluang strategis apabila dikembangkan melalui layanan bilingual, paket wisatawan, emergency dental care, dan kerja sama hospitality.

Kelayakan Finansial

Kelayakan finansial digunakan untuk menilai apakah suatu investasi layak dijalankan dari sisi keuangan. Brigham dan Ehrhardt (2017) menjelaskan bahwa keputusan investasi perlu mempertimbangkan arus kas, risiko, nilai waktu uang, dan tingkat pengembalian. Boardman et al. (2018) juga menyatakan bahwa analisis biaya dan manfaat penting dalam menentukan kelayakan suatu proyek.

Dalam penelitian ini, indikator kelayakan finansial meliputi Net Present Value, Internal Rate of Return, Payback Period, Discounted Payback Period, Profitability Index, dan Break-even Point. Artikel ini menggunakan initial investment sebesar Rp4.045.000.000, proyeksi 10 tahun, discount rate 10%, pertumbuhan pendapatan 10% per tahun, kenaikan fixed/semi-fixed cost 5% per tahun, dan variable cost 47% dari pendapatan.

Hasil skenario moderat menunjukkan NPV Rp8.012.663.759, IRR 38,26%, payback period 3,01 tahun, discounted payback period 3,62 tahun, dan profitability index 2,98. Secara teoritis, proyek dinilai layak apabila NPV positif, IRR lebih tinggi daripada discount rate, dan profitability index lebih besar dari satu.

Analisis SWOT dan TOWS

SWOT merupakan alat analisis strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Gurel dan Tat (2017) menjelaskan bahwa SWOT membantu organisasi memahami kondisi internal dan eksternal sebagai dasar perumusan strategi. Helms dan Nixon (2010) juga menyatakan bahwa SWOT banyak digunakan dalam kajian strategi karena mampu menghubungkan kondisi organisasi dengan lingkungan bisnis.

Dalam penelitian ini, SWOT digunakan untuk mengintegrasikan hasil survei pasien, analisis pasar, dan kelayakan finansial. Artikel menunjukkan bahwa kekuatan BFD meliputi dokter profesional, kualitas perawatan baik, pelayanan ramah, klinik bersih dan nyaman, fasilitas modern, serta kelayakan finansial. Kelemahan meliputi akses parkir, sistem booking, waktu tunggu, dan promosi digital. Peluang berasal dari dental tourism, paket perawatan,

pembukaan cabang, dan kerja sama hospitality, sedangkan ancaman berasal dari kompetisi klinik gigi dan klinik dengan harga lebih murah.

TOWS digunakan untuk menerjemahkan SWOT menjadi strategi. Strategi yang dapat diterapkan meliputi pengembangan paket dental tourism, penguatan sistem booking digital, value-based pricing, kerja sama hotel/villa/concierge, serta monitoring pasien harian, BEP, utilisasi dental chair, dan cash flow bulanan.

Kerangka Teoritis Penelitian

Berdasarkan teori di atas, penelitian ini menggunakan integrasi beberapa konsep utama, yaitu kualitas layanan, persepsi pasien, painless dentistry, dental tourism, kelayakan finansial, SWOT-TOWS, dan model bisnis. Integrasi teori tersebut mendukung analisis ekspansi klinik BFD di Kuta Selatan sebagai keputusan strategis yang tidak hanya dinilai dari aspek keuangan, tetapi juga dari pengalaman pasien, peluang pasar, diferensiasi layanan, dan kemampuan klinik menciptakan nilai jangka panjang.

Tabel 1. Kerangka konseptual model integratif ekspansi klinik gigi.

Financial feasibility	Persepsi pasien	Market mapping	SWOT-TOWS	Strategi ekspansi
NPV, IRR, PP, DPP, PI, BEP	Kualitas layanan, alasan memilih, area perbaikan	Karakter wilayah, segmen pasar, kompetisi	Kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, formulasi strategi	Value-based dental clinic, dental tourism, referral hospitality

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain studi kasus kuantitatif deskriptif dengan pendekatan applied business research. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada satu objek bisnis, yaitu rencana ekspansi klinik BFD ke kawasan Kuta Selatan, Bali. Analisis dilakukan dengan mengintegrasikan aspek kelayakan finansial, persepsi pasien, pemetaan pasar, serta formulasi strategi melalui SWOT dan TOWS. Unit analisis dalam penelitian ini adalah rencana pengembangan cabang klinik BFD di kawasan Kuta Selatan, khususnya wilayah Jimbaran, Nusa Dua/Benoa/Mumbul, Ungasan, dan Pecatu/Uluwatu. Penelitian ini tidak hanya bertujuan menilai kelayakan investasi, tetapi juga menyusun arah strategi ekspansi berbasis value-based dental clinic dan peluang dental tourism. Populasi dalam penelitian ini adalah pasien klinik BFD yang pernah menggunakan layanan klinik. Sampel penelitian berjumlah 26 responden, yang dipilih menggunakan teknik non-probability sampling dengan pendekatan purposive-convenience sampling. Teknik ini digunakan karena responden dipilih berdasarkan pengalaman mereka sebagai pasien klinik BFD dan kesediaan untuk mengisi kuesioner. Jumlah responden dalam penelitian ini diposisikan sebagai validasi awal persepsi pasien, bukan sebagai generalisasi terhadap seluruh populasi pasien.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga sumber utama. Pertama, data primer diperoleh melalui kuesioner kepada pasien klinik BFD. Instrumen kuesioner disusun dalam bentuk pertanyaan terstruktur yang sebagian besar menggunakan pilihan jawaban berganda atau *multiple response*. Variabel yang ditanyakan meliputi kekuatan klinik, alasan pasien memilih klinik, aspek layanan yang perlu diperbaiki, kendala layanan, peluang pengembangan, hambatan pengembangan, faktor pemilihan klinik gigi, dan strategi peningkatan daya saing. Kedua, data finansial diperoleh dari studi kelayakan internal yang meliputi initial investment, struktur biaya, proyeksi pendapatan, proyeksi arus kas, dan indikator kelayakan investasi. Ketiga, data pasar diperoleh melalui market mapping pada wilayah Jimbaran, Nusa Dua/Benoa/Mumbul, Ungasan, dan Pecatu/Uluwatu. Instrumen penelitian berupa kuesioner persepsi pasien dan lembar analisis finansial.

Data kuesioner digunakan untuk mengidentifikasi persepsi pasien terhadap kekuatan dan kelemahan layanan klinik BFD. Data finansial digunakan untuk menghitung kelayakan investasi berdasarkan proyeksi 10 tahun dengan asumsi initial investment sebesar Rp4.045.000.000, discount rate 10%, pertumbuhan pendapatan 10% per tahun, kenaikan fixed/semi-fixed cost 5% per tahun, dan variable cost sebesar 47% dari pendapatan. Alat analisis data yang digunakan meliputi analisis deskriptif, analisis kelayakan finansial, market mapping, SWOT, dan TOWS. Data kuesioner dianalisis menggunakan distribusi frekuensi dan persentase untuk melihat kecenderungan persepsi pasien. Karena sebagian pertanyaan menggunakan multiple response, total persentase dalam satu kelompok jawaban dapat melebihi 100%. Analisis kelayakan finansial dilakukan dengan menggunakan indikator Net Present Value, Internal Rate of Return, Payback Period, Discounted Payback Period, Profitability Index, dan Break-even Point. Metode perhitungan indikator kelayakan investasi mengacu pada konsep evaluasi investasi dan nilai waktu uang sebagaimana digunakan dalam analisis keuangan bisnis. Market mapping digunakan untuk membaca karakter pasar dan tingkat kompetisi pada masing-masing wilayah target ekspansi.

Analisis ini mencakup karakter pasar lokal, ekspatriat, wisatawan, hospitality, MICE, wellness tourism, serta peluang emergency dental care. Hasil analisis finansial, persepsi pasien, dan market mapping kemudian disintesis ke dalam matriks SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Selanjutnya, analisis TOWS digunakan untuk merumuskan strategi operasional yang terdiri dari strategi SO, WO, ST, dan WT. Model penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah model integratif ekspansi klinik gigi. Model ini menempatkan keputusan ekspansi sebagai hasil integrasi antara financial feasibility, persepsi pasien, market mapping, dan SWOT-TOWS. Financial feasibility digunakan untuk

menilai kelayakan investasi melalui NPV, IRR, payback period, discounted payback period, profitability index, dan BEP. Persepsi pasien digunakan untuk memvalidasi kualitas layanan dan area perbaikan. Market mapping digunakan untuk membaca karakter wilayah dan segmen pasar. SWOT-TOWS digunakan untuk merumuskan strategi ekspansi. Hasil akhir dari model ini adalah strategi pengembangan klinik BFD berbasis value-based dental clinic, dental tourism, dan referral hospitality. Dengan demikian, metode penelitian ini dirancang untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai kelayakan dan arah strategi ekspansi klinik BFD di Kuta Selatan. Pendekatan integratif ini memungkinkan keputusan bisnis tidak hanya didasarkan pada proyeksi keuangan, tetapi juga pada persepsi pasien, karakter pasar, peluang dental tourism, dan strategi daya saing klinik.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Struktur Investasi Awal

Kebutuhan initial investment untuk rencana ekspansi BFD adalah Rp4.045.000.000. Nilai ini mencakup renovasi dan interior, dental chair, peralatan klinik, X-ray periapikal, sistem IT, perizinan, branding, marketing pre-opening, dana operasional, sewa ruko 10 tahun, dan kelengkapan pendukung. Struktur investasi awal penting untuk memperjelas komponen modal yang menjadi dasar proyeksi arus kas dan pengembalian investasi.

Tabel 2. Komponen initial investment ekspansi klinik.

No	Komponen Investasi	Unit	Biaya per Unit	Total Biaya
1	Renovasi dan interior klinik	1 paket	Rp900.000.000	Rp900.000.000
2	Dental chair	3 unit	Rp100.000.000	Rp300.000.000
3	Kompresor dental dan suction system	1 paket	Rp100.000.000	Rp100.000.000
4	Peralatan sterilisasi	1 paket	Rp100.000.000	Rp100.000.000
5	Peralatan dental dasar	3 paket	Rp30.000.000	Rp90.000.000
6	X-ray periapikal	1 unit	Rp75.000.000	Rp75.000.000
7	Furniture ruang tunggu, resepsionis, dan ruang dokter	1 paket	Rp200.000.000	Rp200.000.000
8	Sistem IT, komputer, printer, software klinik	1 paket	Rp70.000.000	Rp70.000.000
9	Perizinan, legalitas, administrasi awal, IPAL	1 paket	Rp180.000.000	Rp180.000.000
10	Branding, signage, dan dekorasi fasad	1 paket	Rp100.000.000	Rp100.000.000
11	Marketing pre-opening	1 paket	Rp50.000.000	Rp50.000.000
12	Dana operasional selama 12 bulan	1 paket	Rp300.000.000	Rp300.000.000
13	Sewa ruko 10 tahun	10 tahun	Rp150.000.000	Rp1.500.000.000
14	Kelengkapan	1 paket	Rp50.000.000	Rp50.000.000

	elektronik TV, tablet, dan lain- lain			
15	Biaya upgrade listrik 1 unit		Rp30.000.000	Rp30.000.000
	Total initial investment			Rp4.045.000.000

Struktur Biaya Operasional dan Skenario Pendapatan

Struktur biaya operasional dibedakan menjadi fixed/semi-fixed cost dan variable cost. Pemisahan biaya tetap dan variabel merupakan dasar penting dalam analisis titik impas dan pengambilan keputusan operasional karena membantu manajemen memahami volume minimum layanan yang harus dicapai. Fixed/semi-fixed cost pada skenario dasar adalah Rp67.000.000 per bulan, sedangkan variable cost sebesar 47% dari pendapatan. Proyeksi pendapatan disusun dalam tiga skenario berdasarkan estimasi pasien per hari, hari operasional 26 hari per bulan, dan average transaction per patient (ATP).

Tabel 3. Proyeksi pendapatan dan arus kas tahun pertama.

Skenario	Pasien/Hari	Pasien/Bulan	ATP	Revenue/Bulan	Revenue/Tahun	CF Tahun 1
Konservatif	10	260	Rp700.000	Rp182,0 juta	Rp2,184 miliar	Rp353,52 juta
Moderat	15	390	Rp800.000	Rp312,0 juta	Rp3,744 miliar	Rp1,180 miliar
Optimistis	20	520	Rp900.000	Rp468,0 juta	Rp5,616 miliar	Rp2,172 miliar

Hasil Kelayakan Finansial

Hasil kelayakan menunjukkan bahwa skenario moderat menjadi dasar yang paling realistis untuk perencanaan bisnis karena menghasilkan NPV positif yang besar, IRR jauh di atas discount rate, dan pengembalian modal sekitar tahun ke-3. Skenario konservatif masih memiliki NPV positif, tetapi payback period lebih panjang dan margin keamanan lebih rendah. Skenario optimistis memberikan potensi pengembalian yang sangat menarik, namun membutuhkan pemasaran digital, referral hospitality, dan utilisasi dental chair yang tinggi.

Tabel 4. Hasil kelayakan finansial 10 tahun.

Skenario	NPV 10 Tahun	IRR	Payback Period	Discounted Payback	PI
Konservatif	Rp496,30 juta	12,17%	6,60 tahun	9,13 tahun	1,12
Moderat	Rp8,013 miliar	38,26%	3,01 tahun	3,62 tahun	2,98
Optimistis	Rp17,032 miliar	64,26%	1,77 tahun	2,03 tahun	5,21

Break-even Point dan Implikasi Kapasitas

BEP operasional dihitung dengan fixed/semi-fixed cost bulanan Rp67.000.000 dan contribution margin per pasien sebesar rata-rata revenue per pasien dikurangi variable cost 47%. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa pada skenario moderat, klinik perlu mencapai sekitar 159 pasien per bulan atau 6,12 pasien per hari untuk mencapai titik impas operasional. Nilai ini menjadi indikator minimum yang harus dipantau pada fase awal operasional cabang.

Tabel 5. Break-even point operasional.

Skenario	ATP	Contribution Margin/Pasien	BEP Pasien/Bulan	BEP Pasien/Hari
Konservatif	Rp700.000	Rp371.000	181	6,96 pasien/hari
Moderat	Rp800.000	Rp424.000	159	6,12 pasien/hari
Optimistis	Rp900.000	Rp477.000	141	5,42 pasien/hari

Market Mapping Kuta Selatan

Market mapping menunjukkan bahwa Kuta Selatan memiliki beberapa area dengan karakter pasar yang berbeda. Jimbaran memiliki pasar campuran antara warga lokal, mahasiswa/pegawai, ekspatriat, dan wisatawan dekat airport. Nusa Dua/Benoa/Mumbul memiliki pasar premium berbasis resort, ekspatriat, wisatawan, MICE, dan medical/dental tourism. Ungasan dan Pecatu/Uluwatu berkembang sebagai area ekspatriat, digital nomad, surfer, yoga, dan wellness tourism. Perbedaan karakter pasar ini menuntut strategi positioning yang berbeda untuk setiap area.

Tabel 6. Market mapping Kuta Selatan.

Area	Karakter Pasar	Tingkat Kompetisi	Implikasi Strategis
Jimbaran	Pasar campuran: lokal, mahasiswa/pegawai, ekspatriat, wisatawan dekat airport dan Jimbaran Bay	Sedang	Cabang berbasis akses keluarga lokal, ekspatriat dan emergency dental care.
Nusa Dua/Benoa/Mumbul	Pasar premium: resort, ekspatriat, wisatawan, MICE, medical/dental tourism	Tinggi	Diferensiasi painless dentistry, layanan bilingual, paket layanan, dan hospitality referral.
Ungasan	Pasar berkembang: lokal, ekspatriat Bukit, digital nomad, akses GWK-Uluwatu	Sedang naik	Edukasi pasar, konten digital, dan paket layanan bernilai menengah-atas.
Pecatu/Uluwatu	Wisatawan, ekspatriat, surfer, wellness tourism	Rendah-sedang tetapi potensial	Layanan emergency, estetik, whitening, dan paket wisatawan.

Persepsi Pasien sebagai Dasar Validasi Layanan

Survei menunjukkan bahwa kekuatan utama BFD berada pada kualitas dokter, pelayanan ramah, kualitas perawatan, kebersihan, kenyamanan klinik, dan fasilitas modern. Seluruh responden menyatakan dokter profesional sebagai alasan memilih BFD. Temuan ini memperkuat bahwa keunggulan klinik tidak hanya terletak pada aset fisik, tetapi juga pada kompetensi dokter dan pengalaman pasien.

Aspek yang perlu diperbaiki meliputi area parkir atau akses lokasi, promosi media sosial, waktu tunggu, informasi harga dan treatment, serta sistem booking. Di sisi peluang, responden menunjukkan dukungan terhadap paket perawatan dan pembukaan cabang di lokasi lain. Tekanan utama berasal dari klinik dengan harga lebih murah dan meningkatnya pilihan klinik

gigi.

Tabel 7. Ringkasan indikator utama persepsi pasien (n = 26).

Kategori	Indikator	Frekuensi	Persentase
Kekuatan utama	Pelayanan dokter dan staf ramah	25	96,2%
Kekuatan utama	Kualitas perawatan gigi baik	24	92,3%
Kekuatan utama	Klinik bersih dan nyaman	24	92,3%
Alasan memilih	Dokter profesional	26	100,0%
Alasan memilih	Pelayanan nyaman	23	88,5%
Alasan memilih	Hasil perawatan memuaskan	21	80,8%
Aspek perbaikan	Area parkir atau akses lokasi	10	38,5%
Kendala layanan	Sulit mendapatkan jadwal	8	30,8%
Peluang pengembangan	Promo atau paket perawatan menarik	15	57,7%
Peluang pengembangan	Membuka cabang di lokasi lain	9	34,6%
Hambatan	Klinik dengan harga lebih murah	9	34,6%
Faktor pemilihan klinik	Kualitas dokter	23	88,5%
Strategi keunggulan	Membuat promo atau paket perawatan	15	57,7%
Strategi keunggulan	Memberikan pelayanan lebih baik	11	42,3%

Analisis SWOT Berbasis Data Finansial, Pasar, dan Responden

SWOT disusun dengan menggabungkan data finansial, market mapping, dan hasil survei responden. Dengan demikian, SWOT tidak hanya bersifat opini, tetapi memiliki dasar kuantitatif awal dari persepsi responden dan simulasi kelayakan bisnis. Penggunaan SWOT dalam penelitian strategi perlu dikaitkan dengan data empiris agar identifikasi strength, weakness, opportunity, dan threat dapat mendukung perumusan strategi yang lebih terarah.

Tabel 8. Matriks SWOT dan implikasi strategis.

Komponen SWOT	Temuan Utama	Implikasi Strategis
Strengths	Kualitas perawatan baik; dokter profesional; pelayanan ramah; klinik bersih dan nyaman; fasilitas modern layanan, dan komunikasi investor. skenario moderat layak secara finansial.	Menjadi pesan inti branding, testimoni, profil dokter, standardisasi layanan, dan komunikasi investor.
Weaknesses	Parkir/akses; keterbatasan jadwal; sistem booking dan waktu tunggu; promosi digital belum optimal; ketergantungan pada volume pasien.	Pilih lokasi cabang yang mudah diakses, perkuat appointment system, reminder WhatsApp, manajemen slot dokter, dan campaign pre-opening.
Opportunities	Paket perawatan; pembukaan cabang; pasar dental tourism; kerja sama hotel, villa, travel agent, concierge, dan komunitas ekspatriat.	Kembangkan family package, preventive membership, whitening/smile package, tourist emergency package, dan referral hospitality.
Threats	Kompetisi klinik gigi; klinik berharga lebih murah; kondisi ekonomi pasien; penundaan perawatan karena biaya; promosi kompetitor.	Gunakan value-based pricing, edukasi keselamatan dan kualitas, opsi cicilan/membership, review management, dan konten digital rutin.

Formulasi Strategi TOWS

Agar SWOT dapat diterjemahkan menjadi program operasional, penelitian ini menambahkan formulasi strategi TOWS. Strategi SO digunakan untuk memanfaatkan kekuatan internal dalam mengambil peluang pasar. Strategi WO diarahkan untuk memperbaiki kelemahan agar peluang dapat dimanfaatkan. Strategi ST digunakan untuk menggunakan kekuatan internal guna menghadapi ancaman. Strategi WT diarahkan untuk mengurangi kelemahan sekaligus menekan risiko eksternal.

Tabel 9. Formulasi strategi TOWS untuk ekspansi BFD.

Strategi	Arah Program	Indikator Pemantauan
SO	Mengembangkan paket dental tourism, whitening/smile package, tourist emergency package, dan kerjawisatawan, jumlah review positif. sama hotel/villa/concierge dengan menonjolkan dokter profesional dan layanan nyaman.	Jumlah referral hospitality, conversion rate, revenue paket
WO	Memperkuat booking digital, reminder WhatsApp, manajemen slotjadwal, no-show rate, keluhan dokter, dan memilih lokasi cabang yang lebih mudah diakses serta memiliki parkir memadai.	Waktu tunggu, tingkat keterisian akses/parkir.
ST	Menerapkan value-based pricing, edukasi kualitas dan keselamatan, transparansi treatment plan, serta reputasi digital untuk menghindari perang harga.	ATP, margin kontribusi, jumlah pasien baru dari Google Review, rasio pasien repeat.
WT	Melakukan monitoring pasien per hari, revenue per chair, biaya bahan, biaya lab, dan utilisasi dokter untuk menekan risiko volume rendah dan biaya tidak terkendali.	BEP harian, utilisasi dental chair, biaya variabel, cash flow bulanan

5. KESIMPULAN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa rencana ekspansi BFD tidak dapat dinilai hanya dari proyeksi keuangan, tetapi perlu dipahami sebagai keputusan strategis yang menggabungkan kelayakan investasi, validasi kebutuhan pasien, dan kesesuaian pasar. Hasil skenario moderat yang menghasilkan NPV positif, IRR di atas discount rate, payback period sekitar tiga tahun, dan profitability index lebih dari satu menunjukkan bahwa ekspansi memiliki daya tarik finansial. Namun, skenario konservatif yang memiliki margin keamanan lebih rendah memperlihatkan bahwa keberhasilan cabang baru tetap bergantung pada pencapaian volume pasien, pengendalian biaya, dan efektivitas strategi akuisisi pasien.

Dari sisi pasar, Kuta Selatan memiliki karakteristik yang relevan dengan pengembangan klinik gigi berbasis kualitas layanan karena area ini mempertemukan pasar lokal, ekspatriat, wisatawan, resort, MICE, dan wellness tourism. Kondisi tersebut mendukung peluang dental tourism, tetapi juga menuntut diferensiasi layanan yang kuat. Oleh karena itu, positioning BFD sebaiknya tidak diarahkan pada perang harga, melainkan pada value-based competition melalui profesionalisme dokter, kenyamanan pasien, komunikasi bilingual, standar kebersihan, digital dentistry, transparansi treatment plan, dan penguatan reputasi digital.

Data persepsi pasien memperkuat argumentasi bahwa keunggulan utama BFD berada pada kualitas dokter, pelayanan ramah, kenyamanan klinik, dan hasil perawatan. Temuan ini sejalan dengan konsep service quality yang menempatkan bukti fisik, keandalan, daya tanggap, empati, dan jaminan sebagai faktor pembentuk persepsi pelanggan. Dalam konteks klinik gigi, persepsi kualitas tidak hanya muncul dari hasil klinis, tetapi juga dari kepastian jadwal, keramahan staf, penjelasan rencana perawatan, manajemen rasa nyeri, dan kenyamanan lingkungan klinik.

Keluhan terkait parkir, ketersediaan jadwal, booking, waktu tunggu, dan promosi digital menunjukkan bahwa ekspansi cabang harus sekaligus menjadi momentum perbaikan sistem operasional. Pembukaan cabang baru tidak hanya membutuhkan investasi peralatan dan lokasi, tetapi juga sistem reservasi yang lebih kuat, standar komunikasi pasien, manajemen kapasitas dokter, dan mekanisme follow-up pasca tindakan. Dengan demikian, keberhasilan ekspansi akan sangat ditentukan oleh kemampuan menghubungkan investasi fisik dengan standardisasi pengalaman pasien.

Secara teoritis, artikel ini memperluas kajian pengembangan bisnis klinik gigi dengan menghubungkan konsep service quality, financial feasibility, SWOT-TOWS, business model, dan dental tourism dalam satu kerangka. Model bisnis yang kuat harus menjelaskan bagaimana organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai bagi pelanggan serta pemangku kepentingan (Teece, 2010; Zott et al., 2011; Osterwalder & Pigneur, 2010). Dalam konteks ini, ekspansi klinik gigi tidak hanya diukur dari NPV dan IRR, tetapi juga dari kemampuan klinik mempertahankan nilai layanan, membangun kepercayaan pasien, serta memanfaatkan jejaring hospitality di kawasan pariwisata.

Kontribusi terapan artikel ini adalah model pengembangan klinik gigi yang lebih integratif. Model tersebut menghubungkan indikator kelayakan finansial sebagai dasar keputusan investasi, persepsi pasien sebagai validasi layanan, market mapping sebagai pembacaan eksternal, SWOT-TOWS sebagai sintesis strategi, dan dental tourism sebagai peluang pasar. Pendekatan ini dapat menjadi rujukan bagi klinik gigi lain yang ingin melakukan

ekspansi di wilayah pariwisata, khususnya ketika keputusan bisnis harus mempertimbangkan aspek klinis, pengalaman pasien, investasi, kompetisi, dan jejaring hospitality secara bersamaan.

Implikasi Manajerial: Kualitas dokter harus menjadi inti strategi ekspansi. Karena dokter profesional menjadi alasan utama pemilihan BFD, manajemen perlu menjaga standar rekrutmen dokter, pelatihan klinis, komunikasi dokter-pasien, audit mutu layanan, dan dokumentasi hasil perawatan secara etis. Pengalaman pasien perlu ditingkatkan melalui perbaikan akses, sistem reservasi, dan manajemen kapasitas. Keluhan terkait parkir, ketersediaan jadwal, booking, dan waktu tunggu menunjukkan perlunya appointment system yang lebih kuat, reminder pasien, manajemen slot dokter, serta pengaturan alur pasien sejak registrasi hingga follow-up pasca tindakan. Strategi promosi sebaiknya berbasis nilai, bukan sekadar diskon. Paket perawatan dapat digunakan sebagai pintu masuk akuisisi pasien, tetapi harus tetap menjaga citra klinik profesional. Paket yang relevan meliputi preventive dental package, family dental package, whitening package, tourist emergency package, dan membership preventive care. Digital marketing perlu diperkuat melalui media sosial, Google Review, edukasi kesehatan gigi, testimoni pasien, dan konten before-after yang etis. Komunikasi digital berperan penting dalam membangun awareness, memperkuat reputasi, dan memengaruhi keputusan konsumen sebelum menggunakan layanan. Monitoring finansial-operasional perlu dilakukan sejak fase pre-opening dan awal operasional. Indikator utama yang perlu dipantau meliputi pasien per hari, revenue per chair, conversion rate, biaya bahan, biaya lab, tingkat utilisasi dokter, no-show rate, dan cash flow bulanan.

Keterbatasan dan Agenda Penelitian Lanjutan: Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, jumlah responden masih terbatas pada 26 pasien sehingga hasil survei lebih tepat diposisikan sebagai validasi awal, bukan generalisasi populasi. Kedua, market mapping dilakukan secara deskriptif sehingga perlu diperkuat dengan data primer dari calon pasien di Kuta Selatan, data trafik lokasi, biaya sewa aktual, radius kompetitor, dan analisis harga layanan kompetitor. Ketiga, proyeksi finansial bergantung pada asumsi pasien per hari, average transaction per patient, pertumbuhan pendapatan, dan pengendalian biaya. Penelitian lanjutan disarankan menggunakan sampel yang lebih besar, survei calon pasien lokal dan ekspatriat, wawancara stakeholder hospitality, serta uji sensitivitas terhadap perubahan volume pasien, ATP, biaya sewa, biaya material, dan tingkat utilisasi dental chair.

Rencana ekspansi BFD ke Kuta Selatan menunjukkan kelayakan finansial yang baik pada skenario moderat dan optimistis. Skenario moderat menghasilkan NPV Rp 8.012.663.759, IRR 38,26%, payback period 3,01 tahun, discounted payback period 3,62 tahun, dan profitability

index 2,98. Skenario konservatif tetap positif, tetapi memiliki margin keamanan yang lebih rendah sehingga membutuhkan pengendalian biaya dan strategi akuisisi pasien yang kuat.

Data persepsi pasien menunjukkan bahwa kekuatan utama BFD adalah profesionalisme dokter, kualitas perawatan, pelayanan ramah, kebersihan, kenyamanan, dan fasilitas modern. Kelemahan utama berkaitan dengan parkir/akses, booking, waktu tunggu, promosi digital, dan ketersediaan jadwal. Peluang utama berasal dari paket perawatan, pembukaan cabang, pasar dental tourism, dan kerja sama hospitality. Ancaman utama berasal dari kompetisi klinik gigi, klinik dengan harga lebih murah, kondisi ekonomi pasien, penundaan perawatan karena biaya, dan promosi kompetitor.

Secara akademik, kebaruan artikel ini terletak pada model analisis terintegrasi yang menggabungkan financial feasibility, persepsi pasien, market mapping, SWOT-TOWS, dan dental tourism dalam satu kerangka pengembangan klinik gigi. Secara manajerial, strategi ekspansi sebaiknya diarahkan pada value-based dental clinic melalui standardisasi mutu layanan, pengalaman pasien yang nyaman, lokasi yang aksesibel, pemasaran digital, referral hospitality, layanan bernilai tinggi, dan monitoring indikator finansial-operasional secara berkala.

DAFTAR PUSTAKA

- Adelia, A. A. A. R., Susanti, D. N. A., Agung, A. A. G. D., & Giri, P. R. K. (2023). Gambaran strategi pemasaran dental tourism setelah pandemi Covid-19 di Kota Denpasar dan Kabupaten Badung. *Bali Dental Journal*, 9(1). DOI:10.37466/bdj.v9i1.549
- Akbar, F. H., Pasiga, B. D., Samad, R., Anwar, A. I., Djamaluddin, N., & Awang, A. H. (2022). Dental tourism in Bali Province, Indonesia. *Journal of International Dental and Medical Research*, 15(2), 809-815.
- Appukuttan, D. P. (2016). Strategies to manage patients with dental anxiety and dental phobia: Literature review.
- Boardman, A. E., Greenberg, D. H., Vining, A. R., & Weimer, D. L. (2018). *Cost-benefit analysis: Concepts and practice* (5th ed.). Cambridge University Press.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). *Financial management: Theory and practice* (15th ed.). Cengage Learning.
- Clinical, Cosmetic and Investigational Dentistry, 8, 35-50. <https://doi.org/10.2147/CCIDE.S63626>
- Connell, J. (2006). Medical tourism: Sea, sun, sand and surgery. *Tourism Management*, 27(6), 1093-1100. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.005>
- Crooks, V. A., Kingsbury, P., Snyder, J., & Johnston, R. (2010). What is known about the patient's experience of medical tourism? A scoping review. *BMC Health Services Research*, 10, 266. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-10-266>
- Dwiastuti, S. A. P., Ratih, I. A. D. K., & Kristianto, J. (2023). Pengembangan pemasaran dental

- tourism sebagai peluang bisnis kesehatan pariwisata di Bali. *Journal of Health Science*, 4(1). <https://doi.org/10.46799/jhs.v4i1.667>
- Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004784>
- Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006.
- Hartman, J. C., & Schafrick, I. C. (2004). The relevant internal rate of return. *The Engineering Economist*, 49(2), 139-158. <https://doi.org/10.1080/00137910490453419>
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis: Where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- Hoffmann, B., Erwood, K., Ncomanzi, S., Fischer, V., O'Brien, D., & Lee, A. (2022). Management strategies for adult patients with dental anxiety in the dental clinic: A systematic review. *Australian Dental Journal*, 67(S1), S3-S13. <https://doi.org/10.1111/adj.12926>
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2021). Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2021 tentang Standar Kegiatan Usaha dan Produk pada Penyelenggaraan Perizinan Berusaha Berbasis Risiko Sektor Kesehatan. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
- Lambert, S. C., & Davidson, R. A. (2013). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, 31(6), 668-681. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.07.007>
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469. <https://doi.org/10.1177/002224378001700405>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2020). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>