

RANCANGAN STRATEGI *BLUE OCEAN* DALAM PENINGKATAN JUMLAH PESERTA BPJS KESEHATAN PADA KLINIK PRATAMA PT. X DI TANGERANG RAYA

Desriwati^{*1}, Maura Linda Sitanggang², Sahat Saragi³

^{1,2,3}Program Magister Ilmu Kefarmasian Universitas Pancasila
Jl. Raya Lenteng Agung No.56-80. Srengseng Sawah, Kec. Jagakarsa, Kota Jakarta Selatan 12640

*Corresponding Author:
Email: desriwati05@gmail.com

Abstract.

The First Level Health Facilities in collaboration with BPJS Health include the Primary Clinic PT. X Tangerang Raya. The potential for increasing the number of BPJS Health participants is quite high because Banten Province is one of the industrial areas and has a large population, and there is a network of PT.X Primary Clinics. Therefore, it is necessary to develop the right business strategy so that the optimization of the utilization of BPJS Health services is effective. The purpose of this study was to develop a Blue Ocean-based health service strategy in increasing the number of BPJS Health participants at the Primary Clinic PT. X Tangerang Raya. The research method was descriptive quantitative exploratory with a qualitative approach through data collection questionnaires and interviews on health services at the Primary Clinic PT.X Tangerang Raya. The sample of this research was BPJS Kesehatan participants and employees at 11 Primary Clinics PT.X in Tangerang Raya and NON Clinics PT.X. The results of the analysis showed that PT.X Primary Clinic was in a growth stage that requires a market penetration strategy, market development and product development. While the Blue Ocean strategy design produces 3 characteristics of a good strategy, namely: (1) Focus: increasing promotions, improving the cooperation system with Advanced Health Facilities and making internal improvements. (2) Divergence: namely providing unique services that have never been offered to consumers, such as B2B collaboration with state-owned companies related to BPJS Health services and online services such as telemedicine. (3) Attractive motto: Primary Clinic PT.X has an interesting motto, namely: "Quality for Healthier Life", a commitment from Primary Clinic PT.X to continue to maintain and improve the quality of service quality and accuracy of examination results in the hope of being part of improving human health in Indonesia. The conclusion showed that a business strategy based on the Blue Ocean Strategy can be applied at the PT.X Primary Clinic in Tangerang Raya to increase the number of BPJS Health participants.

Keywords: Blue Ocean Strategy, Pharmacy Business Strategy, Increasing BPJS Primary Clinic Participants.

1. PENDAHULUAN

Salah satu penyelenggaraan jaminan sosial bagi seluruh rakyat adalah Program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN), dimana program ini bertujuan untuk memberikan jaminan kesehatan kepada seluruh penduduk Indonesia sehingga pada tahun 2019 bisa mencapai *Universal Health Coverage* (UHC). Pelayanan kesehatan dalam program JKN diberikan secara berjenjang, efektif dan efisien dengan menerapkan prinsip kendali mutu dan kendali biaya. Pelayanan kesehatan dilaksanakan dimulai dari pelayanan kesehatan tingkat pertama. Pelayanan kesehatan tingkat kedua hanya dapat diberikan atas rujukan dari pelayanan kesehatan tingkat pertama. Fasilitas kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan untuk peserta JKN terdiri atas fasilitas kesehatan tingkat pertama (FKTP) dan fasilitas kesehatan rujukan tingkat lanjutan (FKRTL). FKTP dimaksud adalah: 1. Puskesmas atau yang setara, 2. Praktik Dokter, 3. Praktik dokter gigi, 4. Klinik Pratama atau yang setara, 5. Rumah Sakit Kelas D Pratama atau yang setara.

Salah satu Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP) yang bekerja sama dengan BPJS Kesehatan adalah Klinik Pratama PT.X. Sebagai fasilitas kesehatan (Faskes) yang juga melayani peserta BPJS kesehatan, dalam beberapa tahun yaitu pada tahun 2018 - 2020 Klinik Pratama PT.X terus mengalami peningkatan jumlah pesertanya dari tahun ke tahun. Periode 2018-2019 tiap wilayah mengalami peningkatan jumlah peserta BPJS Kesehatan di fasilitas kesehatan Klinik Pratama, termasuk PT. X se-Indonesia yang juga terus mengalami peningkatan jumlah peserta BPJS Kesehatannya. Walau mengalami peningkatan yang cukup menggembirakan dalam hal jumlah kepesertaan BPJS Kesehatan di Klinik Pratama PT X se Indonesia, namun pertumbuhan rata-rata jumlah peserta BPJS Kesehatan Klinik Pratama PT. X di Banten lebih rendah dari wilayah lainnya yaitu sebesar 22,59 %.

Banten diketahui adalah merupakan salah satu daerah yang memiliki industri dan jumlah penduduk yang besar. Namun tidak memiliki hubungan yang *linear* terhadap pertumbuhan jumlah peserta BPJS Kesehatan pada Klinik Pratama PT. X di Banten selama tahun 2018 sampai tahun 2020. Dimana seharusnya wilayah Banten memiliki potensi yang besar dalam peningkatan jumlah peserta BPJS Kesehatan di fasilitas kesehatan Klinik Pratama PT. X. Oleh karena itu fasilitas kesehatan Klinik Pratama PT. X Banten perlu melakukan evaluasi terhadap strategi yang ada saat ini sehingga dapat dijadikan sebagai pencipta strategi baru guna meningkatkan pertumbuhan jumlah pesertanya. Salah satu strategi yang dipilih oleh pelaku bisnis adalah *Blue Ocean*, Strategi Blue Ocean pertama kali dikemukakan oleh W. Chan Kim dan Renee Mauborgne (2007). Strategi Blue Ocean menekankan perusahaan untuk tidak memenangkan persaingan dengan cara melakukan strategi *head to head* dengan pesaing namun melepaskan perusahaan dari kondisi *Red Ocean*. Kondisi *Red Ocean* adalah kondisi di mana adanya persaingan sangat ketat untuk mendapatkan pasar yang sama dengan kompetitor.

II. METODE

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Metode yang digunakan adalah dengan pendekatan Strategi *Blue Ocean*, yaitu bagaimana strategi perusahaan dapat menciptakan pasar yang tidak terbantahkan yang membuat kompetisi tidak relevan. Penelitian dilakukan pada 11 Klinik Pratama PT X di Tangerang Raya, dengan aktu penelitian adalah 6 bulan. Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 88.895 orang (diambil dari jumlah rata-rata peserta BPJS Kesehatan yang terdaftar di 11 Klinik Pratama PT X Tangerang Raya). Dan sampel dalam penelitian ini adalah 400 orang peserta BPJS Kesehatan dan 77 orang karyawan dan manajemen di 11 Klinik Pratama PT.X Tangerang Raya. Variable dalam penelitian ini adalah Strategi Pelayanan 7P, strategi SWOT, dan strategi *Blue Ocean*. Pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara dan kuesioner. Rancangan analisis data dalam penelitian adalah dengan menggunakan penerapan Strategi *Blue Ocean*.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Pelayanan 7P

Berdasarkan skor strategi pelayanan 7P posisi Klinik Pratama PT.X Tangerang Raya memiliki skor yang cukup ketat dengan pesaing di beberapa variabel. Klinik pesaing memberikan penawaran lebih baik kepada peserta dibandingkan dengan Klinik Pratama PT.X Tangerang Raya kecuali pada indikator kesesuaian layanan dengan ketentuan BPJS Kesehatan, penampilan dokter dan petugas serta kemudahan proses pendaftaran. Dengan demikian maka perusahaan harus menciptakan strategi baru yang sesuai dengan Strategi *Blue Ocean*, salah satunya yaitu dengan melakukan gerak menjauh dari fokus nilai yang ditawarkan saat ini untuk menjauh dari persaingan.

Analisa SWOT

Hasil analisis SWOT menunjukkan Klinik Pratama PT.X berada pada tahap *intensif* atau pertumbuhan yang membutuhkan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Berdasarkan matriks TOWS dipilih 5 indikator SWOT yang memiliki nilai tertinggi pada *strength*, *opportunity*, *weakness* dan *threats*. 5 indikator SWOT tertinggi dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar.1 Lima Indikator SWOT tertinggi untuk matriks TOWS



Kerangka Strategi yang dapat dirumuskan pada tahapan *Intensif* menggunakan matriks TOWS adalah sebagai berikut:

Strategi S-O adalah melakukan kerjasama layanan kesehatan dengan perusahaan, meningkatkan promosi secara masif baik promosi secara fisik maupun melalui media sosial. Selain itu untuk memaksimalkan pemanfaatan peluang yang ada di Klinik Pratama PT.X Tangerang Raya perlu dilakukan percepatan implementasi layanan secara digital dan *online* seperti *telemedicine* agar dapat meningkatkan kemudahan dan kenyamanan pelayanan kesehatan di Klinik. Selanjutnya untuk meningkatkan kenyamanan peserta pada saat dirujuk ke Faskes Lanjutan maka Klinik Pratama PT.X Tangerang Raya dapat membangun sistem kerjasama yang handal dengan faskes lanjutan yang berada disekitar klinik. Strategi W-O untuk meminimalkan kelemahan pada Klinik Pratama PT.X Tangerang Raya dalam meraih peluang yang besar perlu dilakukan strategi penguatan sistem manajemen mutu antara lain dengan melakukan akreditasi, penguatan organisasi sesuai dengan bisnis proses yang dijalankan, penguatan manajemen risiko dan audit internal. Selain itu Klinik Pratama PT.X Tangerang Raya juga dapat melakukan program-program yang bersifat *preventif*, *promotif*, *edukatif* dan *rehabilitatif*.

Strategi S-T yaitu strategi yang ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki Klinik Pratama PT.X Tangerang Raya untuk mengatasi ancaman yang terdeteksi antara lain memanfaatkan jaringan BUMN untuk meningkatkan peserta BPJS Kesehatan di Klinik Pratama PT.X Tangerang Raya karena ancaman penambahan jumlah klinik pesaing akan memperketat persaingan. Selain itu promosi terkait *benefit open provider* dapat meningkatkan daya saing Klinik Pratama PT.X Tangerang Raya. Kemudian semakin bertambahnya kebutuhan tenaga medis maka Klinik Pratama PT.X Tangerang Raya sebaiknya memiliki pola kerjasama dengan dokter praktek dan tenaga medis lainnya yang menarik agar *turn over* dokter dan tenaga medis lainnya tidak tinggi. Selain itu strategi W-T juga dilakukan untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman antara lain meningkatkan kualitas layanan dengan melakukan monitoring dan audit manajemen mutu dan manajemen risiko, membuat program layanan kesehatan *preventif*, *rehabilitatif* dan *promotif* pada peserta dan calon

peserta, melakukan reorganisasi dengan menguatkan pengawasan dan sistem *job description* yang jelas, memberikan penyuluhan/edukasi terkait kesehatan termasuk penggunaan obat dan membuka layanan konsultasi *online* untuk memperpanjang waktu layanan dan mempermudah akses layanan.

Blue Ocean Strategy

Perancangan strategi *Blue Ocean* menghasilkan 3 ciri strategi yang baik yaitu :

- 1) Fokus : peningkatan promosi, peningkatan sistem kerjasama dengan Faskes Tingkat Lanjut dan melakukan pembenahan internal.
- 2) Divergensi: yaitu melakukan pelayanan yang unik dan belum pernah ditawarkan kepada konsumen, seperti kerjasama B2B dengan perusahaan BUMN terkait pelayanan BPJS Kesehatan dan pelayanan online seperti *telemedicine*.
- 3) Moto yang memikat: Klinik Pratama PT.X memiliki motto yang menarik yaitu: “*Quality for healthier Life* “, komitmen dari Klinik Pratama PT.X untuk terus menjaga dan memperbaiki kualitas mutu layanan dan ketepatan hasil pemeriksaan dengan harapan menjadi bagian dalam meningkatkan kesehatan hidup manusia di Indonesia.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengelolaan peserta BPJS Kesehatan pada Klinik Pratama PT.X Tangerang Raya saat ini berada dibawah pesaing dilihat dari aspek strategi layanan kesehatan 7P yaitu produk, harga, promosi, tempat layanan jasa, orang, proses dan bukti fisik.
2. Hasil analisa SWOT, strategi bisnis yang diterapkan Klinik Pratama PT. X di Tangerang Raya saat ini berada pada kuadran I (tahap agresif), dengan langkah strategi intensif (penetrasi dan pengembangan pasar, pengembangan produk) dan melakukan strategi integrasi (integrasi ke belakang, ke depan, dan integrasi horizontal).
3. Rancangan strategi baru Klinik Pratama PT.X Tangerang Raya berbasis *Blue Ocean* memiliki 3 ciri strategi yang baik yaitu : (1) Fokus : peningkatan promosi, peningkatan sistem kerjasama dengan Faskes Tingkat Lanjut dan melakukan pembenahan internal. (2) Divergensi : yaitu melakukan pelayanan yang unik dan belum pernah ditawarkan kepada konsumen, seperti kerjasama B2B dengan perusahaan BUMN terkait pelayanan BPJS Kesehatan dan pelayanan online seperti *telemedicine* . (3) Moto yang memikat : Klinik Pratama PT.X memiliki motto yang menarik yaitu : “ *Quality for Healthier Life* “, komitmen dari Klinik Pratama PT.X untuk terus menjaga dan memperbaiki kualitas mutu layanan dan ketepatan hasil pemeriksaan dengan harapan menjadi bagian dalam meningkatkan kesehatan hidup manusia di Indonesia.

REFERENSI

- Agustiani, Ni Ketut. “Pengaruh bauran *pemasaran solution, access, value, dan education* terhadap Strategi *Customer Centric* di Poliklinik Eksekutif Rumah Sakit Hermina Depok (Tesis)”. Jakarta: Univeristas Indonesia; 2017.
- Al Bukhari Pahlevi. Pengembangan strategy layanan *Fixed Mobile Convergence* (FMC) menggunakan Conjoint Analysis (Tesis). Jakarta: Fakultas Teknik: Universitas Indonesia; 2018.
- Andriani, Diana. Pendekatan *Blue Ocean Strategy* untuk Meningkatkan strategi pelayanan obat di Apotek K-24 (Studi Kasus Apotek K-24 Antapani), (Tesis). Bandung; 2014.
- Baker Sarah. *Sustainable Development*. Routledge: New York; 2010.
- Fahmi Irham, Manajemen strategis teori dan aplikasi. Alfabeta: Bandung; 2013

- Fatihudin, Didin, F Anang. Pemasaran Jasa (Strategi, Mengukur Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan). Jakarta: Deepublish Publisher; 2019.
- Galavan, R. *Doing Business Strategy*. Ireland (Tesis): NuBooks; 2014
- Hartanto. Analisis Strategi Distributor Farmasi dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy* dan *Balanced Scorecard* pada *Line* Solusi Bisnis Kerjasama Laboratorium Pt Indofarma Global Medika, (Tesis). Jakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI; 2013.
- Hasan Abdallah Agha *The Impact of E-Supply Chain Integration on Achieving Blue Ocean Strategy: An Empirical Study of Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Organizations*, (Thesis). Faculty Of Business, Midle East University; 2017.
- Isniati, Fajriansyah, Risky. Manajemen Strategis. Penerbit Andi (Anggota IKAPI); 2019.
- Jumlah Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama BPJS kesehatan di seluruh Indonesia dari tahun 2018-2019. Diambil dari URL: <http://www.bpjs.go.id>. Diakses 15 Oktober 2021.
- Kasahra, Eichii.. Manajemen Strategi. Gadjah Mada University Press; 2016
- Kim W Chan, Mauborgne R. *Blue Ocean Strategy*: Fenomena pada Produk industri di Indonesia. Jakarta: Serambi Makalah: *Blue Ocean strategy*. Gramedia Pustaka Utama; 2014.
- Kim W Chan, Mauborgne R. *Blue Ocean Strategy*: Fenomena pada Produk Industri di Indonesia. Jakarta: Serambi Makalah: *Blue Ocean strategy*. Gramedia; 2014.
- [Klinik Pratama PT X. Laporan kinerja Klinik Pratama PT.X 2018 -2020. Jakarta](#): Jumlah peserta BPJS Kesehatan di fasilitas kesehatan Klinik Pratama PT. X se- Indonesia; 2021.
- Kotler K. *Marketing Management, 14th*, Person Education. 2012
- Kotler, K. Manajemen pemasaran 1. Edisi ketiga belas. Jakarta: Erlangga; 2009.
- Kriyantono Rahmat. Teknik Praktis Riset Komunikasi. Jakarta: PT. Kencana Perdana; 2006.
- Kumar, Chandan. *Application of Blue Ocean Strategy in Pharmaceutical Industry, Department of Pharmacy Management, Manipal College Of Pharmaceutical Sciences, Manipal University, Manipal, Karnataka: India*; 2012.
- Kusumawati F, Hartono Y. Buku Ajar Keperawatan Jiwa. Jakarta: Salemba Medika; 2010.
- Monroe Kent B. *Pricing: Making profitable decisions (3rd edition)*. New York: Mac Milan; 2005.
- Mourtzikou, Antonia, et all. *Implementation of the Blue Ocean Strategy in Healthcare: The Case of Greece. National and Kapodistrian University of Athens, School of Medicine, Athens, Greece & "ATTIKON" University Hospital, Chaidari; Greece*; 2019.
- Mukti Ali Ghufon. *Roadmap for Universal Health Coverage (UHC) in India*. Tempo September 2021. Diambil dari URL: <https://nasional.tempo.co/read/1509897/bpjs-kesehatan-berbagi-pengalaman-dengan-india-capai-uhc.co>. Diakses 3 Februari 2022.
- Notoatmodjo. S. Metodologi Penelitian Kesehatan. Jakarta: Rineka Cipta; 2010.
- Peningkatan jumlah peserta BPJS Kesehatan Juga Terjadi di Banten. Diambil dari URL: <https://bpjs-kesehatan.go.id/bpjs/>. Diakses 22 November 2021.

- Perkembangan industri di Provinsi Banten Tahun 2016 –2018. Diambil dari URL: <http://www.banten.go.id>. Diakses 28 November 2021.
- Peserta JKN-KIS yang dikelola oleh BPJS Kesehatan. Diambil dari URL: [https:// www.bpjs.go.id](https://www.bpjs.go.id). Diakses 22 November 2021.
- Pratiwisari Ulvi. Pendekatan Blue Ocean Strategy terhadap kualitas pelayanan di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sambas (Tesis). Pontianak: Universitas Tanjungpura; 2016.
- Rangkuti Freddy. Analisis SWOT teknik membedah kasus: Berorientasi konsep perencanaan strategis untuk menghadapi Abad ke 21. Jakarta (Id): Gramedia; 1997.
- Sampurno. Manajemen Strategik. Gadjah Mada University Press; 2010.
- Sari RP, Putri AA, Monica AM. *External competition strategy analysis and Blue Ocean Strategy using Strategy Management Approaches*. 2020.
- Schiffman LG, Kanuk, Lesley L. *Consumer behavior*, New Jersey: Perason Prestice Hall; 2001.
- Sehat Negeriku. Fasyankes wajib utamakan keselamatan pasien. Diambil dari URL: https://sehatnegeriku.kemkes.go.id/baca/umum/20170925/4123032/fasyankes-wajib-utamakan-keselamatan-pasien/. Diakses 10 November 2021.
- Sihombing S. Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Balai Pustaka; 2004.
- Sinulingga Sukaria. Metode Penelitian. Medan: USU Press; 2015.
- Sinulingga, Sukaria. Metode Penelitian. Medan: USU Press; 2015.
- Subagio Rudy. Developing value innovation strategy in the "Blue Ocean Shift" framework at the flat glass industry in Indonesia (Tesis). Surabaya: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga; 2020.
- Sugiyono. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta; 2017.
- Sugiyono. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta; 2014.
- Sugiyono. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta; 2014.
- Sukmadinata. Metode penelitan pendidikan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya; 2010.
- Susena, Dedi Suryat. Strategi pengembangan sumber daya manusia kelautan dan perikanan (Tesis). Jakarta: Universitas Indonesia; 2013.
- Tjiptono Fandy. Strategi pemasaran, Edisi III, Yogyakarta: CV. Andi Offset; 2008.
- Umar Chadhiq. Implementasi Strategi Blue Ocean untuk Mencapai Kinerja Perusahaan yang Kompetitif. 2009.