



Model Bisnis Klinik POLTRADA berbasis *Blue Ocean Strategy* (BOS) sebagai Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP) Tabanan Bali



Reinaldy Yuda Afriza^{*}, Sahat Saragi, Lies Putriana

Jurusan Bisnis Farmasi, Fakultas Farmasi

Universitas Pancasila, Jakarta, Indonesia

*Email: reinaldyyudaafriza4@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.33369/pendipa.9.2.413-422>

ABSTRACT

Poltrada Clinic is one of the First Level Health Facilities in Bali that serves 634 'BPJS Kesehatan' participants. The clinic under the Ministry of Transportation has the opportunity to develop its services and business reach along with the development of the number of industries in Tabanan. Therefore, its performance needs to be evaluated to formulate an optimal business strategy. The analysis method used SWOT analysis followed by the Quantitative Strategic Planning Matrix and Blue Ocean Strategy approaches to obtain the right strategic priorities and business models. Data collection was carried out by interviewing 8 informants. The results of the data analysis show: The SWOT matrix produces (x, y = 0.84; 1.89) where this point is in quadrant I, which means the clinic is in a favorable situation. Based on the CPM results from 7 key factors, Poltrada Clinic has a score of 3.49 which is in the first position compared to 3 existing clinics. This means that Poltrada Clinic has a stronger competitive advantage in various key factors for the success of the health service industry. The results of the QSPM matrix processing show that the highest value lies in alternative strategy 1, namely "Utilizing qualified facilities, existing human resources, complete health services, fast-accurate services and 24-hour services to attract cooperation with companies and transportation agencies in conducting basic MCU tests (S3, S4, S7, S8, S9, O3)". The strategy canvas shows a high offering value for each competency factor. Based on the blue ocean strategy, the Bali Poltrada Clinic must eliminate the inpatient room facility which is now an observation room to reduce operational costs. Reduce Operational costs due to excess human resources by maximizing the role of each profession. Raise ongoing digitalization, work motivation with performance-based incentives, and improve the clinic's image through active promotion. Create basic MCU services, telemedicine services and collaborate with BPJS, companies including hotel/resorts, department of Transportation and physiotherapy. Poltrada Clinic is also advised to introduce a new tagline, namely: "Accurate examination, ready in 25 hours" which means accurate examination with the support of telemedicine technology, quality MCU services, and readiness more than just 24 hours for better health.

Keywords: Business strategy, Poltrada Clinic, QSPM, Blue Ocean Strategy, Competitive advantage

ABSTRAK

Klinik Poltrada adalah salah satu Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama yang ada di Bali yang melayani 634 peserta BPJS Kesehatan. Klinik yang berada dibawah Kemenhub ini memiliki peluang untuk mengembangkan layanan dan jangkauan bisnisnya seiring dengan perkembangan jumlah industri yang ada di Tabanan. Karena itu perlu dievaluasi kinerjanya untuk merumuskan strategi bisnis yang optimal. Metode analisis menggunakan analisis SWOT dilanjutkan dengan pendekatan *Quantitative Strategic Planning Matrix* dan *Blue Ocean Strategy* untuk memperoleh prioritas strategi dan model bisnis yang tepat. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara terhadap 8 informan. Hasil analisis data menunjukkan: Matriks SWOT menghasilkan (x,y = 1,38 ; 2,1) dimana titik ini berada pada kuadran I, yang artinya klinik berada dalam situasi yang menguntungkan. Berdasarkan hasil CPM dari 7 faktor kunci, Klinik Poltrada memiliki skor 3.49 yang berada diposisi pertama dibandingkan 3 klinik yang sudah eksisting. Artinya Klinik Poltrada memiliki keunggulan kompetitif yang lebih kuat dalam berbagai faktor

kunci keberhasilan industri layanan kesehatan. Hasil pengolahan matriks QSPM menunjukkan bahwa nilai tertinggi terletak pada strategi alternatif 1 yaitu “Memanfaatkan fasilitas mumpuni, SDM yang dimiliki, layanan kesehatan yang lengkap, pelayanan yang cepat-tepat dan layanan 24 jam untuk menarik kerja sama dengan perusahaan dan dinas perhubungan dalam melakukan test MCU dasar (S3, S4, S7, S8, S9, O3)”. Kanvas strategi menunjukkan nilai penawaran yang tinggi terhadap masing-masing faktor kompetensi. Berdasarkan strategi *blue ocean* Klinik Poltrada Bali harus menghapuskan atau *eliminate* fasilitas ruang rawat inap yang sekarang menjadi ruang observasi untuk menurunkan biaya operasional. Kurangi atau *reduce* biaya operasional akibat SDM yang berlebih dengan memaksimalkan peran masing-masing profesi. Tingkatkan atau *raise* digitalisasi yang sudah berjalan, motivasi bekerja dengan insentif berbasis kinerja, dan citra klinik melalui promosi aktif. Ciptakan atau *create* pelayanan MCU dasar, pelayanan *telemedicine* dan bekerjasama dengan BPJS, perusahaan termasuk hotel/resort, dinas perhubungan dan fisioterapi. Klinik Poltrada juga disarankan untuk memperkenalkan *tagline* baru, yakni: “Pemeriksaan akurat, siap 25 jam” yang mengartikan pemeriksaan akurat dengan dukungan teknologi *telemedicine*, layanan MCU berkualitas, dan kesiapan lebih dari sekedar 24 jam untuk kesehatan yang lebih baik.

Kata kunci: Strategi bisnis, Klinik Poltrada, QSPM, *Blue Ocean Strategy*, Keunggulan bersaing.

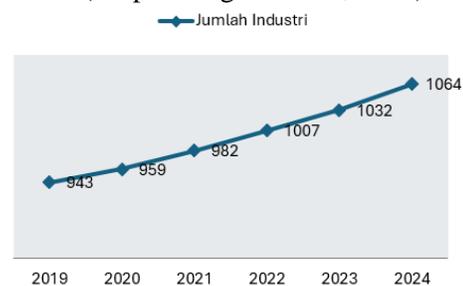
PENDAHULUAN

FKTP (Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama) merupakan salah satu sarana kesehatan yang paling vital untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan pelayanan Kesehatan dasar (BPS, 2024). Berdasarkan Profil Kesehatan Kabupaten Tabanan Tahun 2023, Kabupaten Tabanan memiliki total 13 Klinik dan hanya 7 yang memiliki layanan Faskes Pertama (Dinkes Kab. Tabanan, 2023). Poltrada (Politeknik Transportasi Darat) adalah salah satu organisasi pemerintah yang menerapkan pola pengelolaan keuangan badan layanan umum atau yang disebut BLU (PM 88, 2017). Konsep BLU memberikan fleksibilitas bagi instansi pemerintah untuk mengelola unit-unit tertentu secara lebih mandiri dan efisien. BLU mendorong unit kesehatan untuk mendapatkan pendapatan dari pelayanan klinik yang selama ini sudah berjalan, yaitu membuat klinik FKTP.

Klinik Poltrada Bali memiliki potensi besar untuk mengembangkan fasilitas kesehatan tingkat pertama atau klinik. Klinik Poltrada Bali telah beroperasi sejak bulan Maret 2024 dan sudah memiliki fasilitas yang cukup lengkap seperti praktik dokter umum, dokter gigi, farmasi, dan gizi, serta sumber daya yang memadai dan telah berkontribusi dalam menyediakan layanan kesehatan. Klinik memiliki 634 peserta, lebih banyak dibandingkan dengan 2 klinik lainnya yaitu Klinik GM dan Klinik Pratama Rawat Inap KG (BPJS, 2024).

Tantangan dalam menghadapi persaingan dengan fasilitas kesehatan lain di wilayah Tabanan tidak dapat diabaikan. Peningkatan kualitas layanan dan strategi bersaing yang tepat menjadi kunci keberhasilan Klinik Poltrada Bali dalam memenuhi ekspektasi masyarakat dan tetap bertahan di tengah kompetisi yang ketat.

Menurut data BPS, kota Tabanan memiliki jumlah penduduk 471,3 ribu jiwa pada tahun 2024. Jumlah penduduk selalu berkembang selaras dengan kepesertaan BPJS Kesehatan. Berdasarkan BPS persentase peserta BPJS Kesehatan terus bertambah dari tahun 2019-2023, yaitu dari 62,4% menjadi 81,59% jumlah peserta BPJS Kesehatan (BPS, 2024). Klinik Poltrada Bali memiliki 634 peserta BPJS Kesehatan (Poltrada Bali, 2024). Menurut data Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali, Tabanan merupakan salah satu daerah yang memiliki banyak industri. Jumlah industri yang ada di Tabanan dari tahun ke tahun terus bertambah (Disperindag Tabanan, 2024).



Gambar 1. Jumlah industri di Tabanan tahun 2019 – 2024.

Namun pertumbuhan jumlah industri tersebut tidak memiliki hubungan linear terhadap pertumbuhan jumlah peserta BPJS Kesehatan pada Klinik Poltrada Bali. Padahal seharusnya wilayah Tabanan memiliki potensi yang besar dalam meningkatkan jumlah peserta BPJS Kesehatan di Fasilitas Pertama Poltrada Bali. Persaingan dalam bisnis kesehatan semakin ketat termasuk FKTP seiring kebutuhan peserta JKN akan pelayanan kesehatan. Banyak perusahaan swasta yang menawarkan berbagai macam layanan kesehatan dengan berbagai inovasi guna memenuhi target maupun pengembangan bisnis agar dapat bertahan. Untuk dapat bersaing, perusahaan perlu memiliki strategi yang jelas dan diferensiasi yang kuat.

Salah satu strategi yang dipilih adalah *Blue Ocean Strategy*. Strategi ini adalah istilah dalam ilmu manajemen strategi yang merujuk pada siasat untuk menciptakan pasar baru yang belum dipenuhi oleh persaingan yang ketat. Pada dasarnya, strategi ini adalah siasat untuk menaklukkan pesaing dengan menawarkan fitur produk inovatif yang selama ini telah diabaikan oleh pesaing. Selain itu, fitur produk ini biasanya sangat berbeda dari yang sudah ada di pasar sebelumnya (Kim dkk., 2015).

Penelitian ini bertujuan untuk merencanakan strategi bersaing bagi Klinik Poltrada Bali sebagai FKTP di wilayah Tabanan, Bali. Dengan memahami dan mengatasi tantangan yang ada, diharapkan Poltrada dapat meningkatkan kualitas dan efektivitas layanannya, sehingga mampu memenuhi kebutuhan kesehatan masyarakat Tabanan secara optimal. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi pimpinan Poltrada dalam pengambilan keputusan strategis, serta memberikan wawasan bagi pemangku kepentingan dalam mengembangkan layanan kesehatan di wilayah Tabanan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yaitu suatu penelitian yang menggambarkan keadaan objek yang diteliti. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan informan yang terdiri dari: Kepala Unit Kesehatan, Dokter, Apoteker, Perawat, Kepala Unit Pengembangan Usaha, Kepala Unit BLU, Klinik P, Klinik S, dan Klinik BM. Metode

analisis dalam penelitian ini adalah Analisis SWOT dilanjutkan dengan pendekatan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) dan *Blue Ocean Strategy* agar memperoleh prioritas strategi sesuai dengan kondisi Klinik yang ada sehingga mendapatkan model bisnis yang tepat (Saing dkk., 2018).

Tahapan yang dilakukan dalam proses analisis data adalah tahapan *Input, Matching, dan Decision*. Tahap input merupakan tahapan meringkas informasi dasar yang dibutuhkan untuk memformulasikan strategi. Tahap matching adalah tahapan mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci yang kemudian dianalisis dalam model-model yang dapat digunakan. Sebagai alat analisis adalah analisis IFE dan EFE dalam matriks SWOT. Terakhir pada proses formulasi strategi adalah tahap keputusan (*decision stage*). Pada tahap ini dilakukan analisis dengan menggunakan matriks QSPM untuk mendapatkan strategi prioritas bisnis yang terbaik (Mourtzikou dkk., 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengelolaan Layanan Peserta Bpjs Kesehatan Klinik Poltrada Bali

Hasil wawancara terhadap informan terkait pengelolaan layanan peserta BPJS Kesehatan Klinik Poltrada Bali yang telah dijalankan selama ini menunjukkan bahwa pengelola belum merumuskan strategi bisnis untuk meningkatkan pelayanan yang bertujuan untuk menambah jumlah peserta BPJS Kesehatan di Klinik Poltrada Bali. Beberapa faktor yang mempengaruhi adalah: Kebijakan, Inovasi, Modal, Kompetitor dan Regulasi, *Telemedicine*, Kolaborasi. Analisis terhadap hasil wawancara informan terkait pengelolaan layanan BPJS Kesehatan yang dilakukan Klinik Poltrada Bali selama ini menunjukkan bahwa pengelola menjalankan layanan sebagaimana layaknya '*business as usual*'. Pengelola klinik tidak menganggap perlunya meningkatkan jumlah peserta karena orientasinya mungkin bukan ke profit, mengingat klinik ini dibawah naungan lembaga Kementerian Perhubungan. Pengelola juga belum membuat target pendapatan yang harus dicapai, namun para informan menyadari adanya peluang yang dapat dilakukan untuk berkembang.

2. Strategi Bisnis Klinik Poltrada Bali Tahap Input

Pada tahap Input dilakukan beberapa proses untuk menentukan informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan model bisnis yang sesuai untuk Klinik Poltrada. Tahap-tahap yang dilakukan antara lain: penilaian faktor internal (*Internal factors Evaluation*), faktor eksternal (*Extrernal Factors Evaluation*), identifikasi profil pesaing (*Competitive Profil Matrix*).

a. Analisis IFE dan EFE

Tabel 1. Matriks IFE (*Internal factors Evaluation*)

KELEMAHAN		Rating	Bobot	Skor
W1	Biaya Operasional yang tinggi	2	0.08	0.16
W2	Lokasi jauh dari keramaian	2	0.07	0.14
W3	Kurang motivasi bekerja	1	0.06	0.06
W4	Kurang pelatihan dan pengembangan SDM	1	0.06	0.06
W5	Sekarang hanya melayani Pelayanan kesehatan kepada Taruna, Pegawai dan Keluarga Pegawai	2	0.07	0.14
W6	Perlunya investasi sarana dan prasarana	1	0.06	0.06
TOTAL				0.62
KEKUATAN		Rating	Bobot	Skor
S1	Klinik dibawah naungan Kementerian Perhubungan	3	0.05	0.15
S2	Digitalisasi pelayanan, Penggunaan RME (rekam medis Elektronik) yang sudah terintegrasi 1 sehat	3	0.05	0.15
S3	Fasilitas Gedung Klinik yang mumpuni	3	0.05	0.15
S4	Layanan kesehatan yang lengkap	2	0.04	0.08
S5	Tersedia Ambulance	3	0.06	0.18
S6	Sudah dilakukan konsultasi online	3	0.05	0.15
S7	SDM yang lengkap dan kompeten	4	0.08	0.32
S8	Pelayanan yang cepat dan tepat	4	0.08	0.32
S9	Layanan 24 Jam	4	0.08	0.32
S10	Promosi Klinik	3	0.06	0.18
TOTAL			1	2
Selisih IFE= kekuatan-kelemahan 1.38 (Sumbu X)				

Diketahui skor faktor internal adalah 1.38. Kekuatan utama Klinik Poltrada ialah layanan 24 jam, pelayanan yang cepat-tepat dan SDM yang lengkap dan kompeten dengan semua skor 0.32. Sedangkan kelemahan utama Klinik Poltrada ialah biaya operasional yang tinggi dengan skor 0.16.

Pada Kelemahan (W1) Biaya operasional yang tinggi disebabkan SDM yang berlebih terdiri dari 16 ASN dan 3 Honorer, bila biaya pegawai tinggi maka produktivitasnya harus bertambah. Harus dibandingkan biaya pembayaran pegawai dengan omzet. Didapatkan dari hasil analisis bahwa ada 2 ahli gizi dan 2 Apoteker, karena keterbatasan regulasi untuk mutasi penempatan maka kelebihan SDM harus dimaksimalkan peran masing-masing profesi. Pada (W2) Lokasi yang jauh dari keramaian, keterbatasan lokasi klinik yang jauh dari keramaian dapat diatasi melalui optimalisasi media sosial sebagai sarana promosi digital serta penyediaan layanan telemedicine untuk menjangkau pasien secara lebih luas tanpa batasan geografis. Pada (W3) Kurangnya motivasi bekerja, tukin/ tunjangan kinerja berdasarkan *performance*. Semua kegiatan yang berkaitan dengan kinerja harus di foto sebagai bukti, pembuatan KPI. Pada (W4) Kurangnya pelatihan dan pengembangan SDM di klinik dapat diatasi melalui program short course, pelatihan dengan trainer internal, serta minimal empat kali pelatihan oleh trainer eksternal setiap tahunnya guna meningkatkan kompetensi dan kualitas layanan. Pada (W5) Klinik hanya melayani kesehatan pada Taruna, Pegawai dan Keluarga Pegawai, karena pelayanan sudah cukup baik dan 24 jam, maka Klinik Poltrada dapat bekerja sama dengan BPJS Kesehatan/asuransi, dinas perhubungan, perusahaan-perusahaan yang ada disekitar klinik seperti Hotel/Resort, bekerjasama dengan dokter spesialis, bekerjasama dengan fisioterapi / akupuntur. Pada (W6) Perlunya investasi sarana dan prasarana, pada sarana Klinik wajib untuk investasi pada jangka pendek seperti alat-alat penunjang dasar yang bersifat multifungsi misalnya USG portable, alat tensi digital dan EKG Digital. Pada prasarana dilakukan dalam jangka panjang, seperti ingin mengembangkan menjadi klinik utama, membangun fasilitas-fasilitas untuk klinik utama berdasarkan penambahan jenis-jenis layanan

seperti dokter spesialis, ruang pemeriksaan harus masing-masing dokter spesialis, dapat menyiapkan ruang rawat inap/observasi sementara, wajib memberikan layanan penunjang diagnostik radiologi.

Tabel 2. Matriks EFE (*External factors Evaluation*)

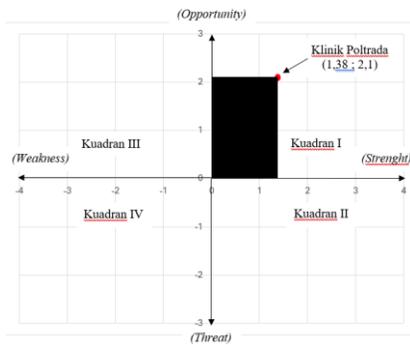
	ANCAMAN	Rating	Bobot	Skor
T1	Regulasi Pemerintah (memberikan persyaratan kuota peserta BPJS di Poltrada tidak boleh melebihi jumlah peserta BPJS di FKTP terdekat Poltrada Bali)	2	0.08	0.16
T2	Adanya Pesaing dan Puskesmas yang dekat sebagai salah satu jenis FKTP	2	0.04	0.08
T3	Ketidak tahuan masyarakat terhadap Klinik Poltrada sebagai klinik baru	2	0.05	0.1
T4	Perubahan preferensi masyarakat mencari layanan kesehatan yg mudah diakses seperti aplikasi digital dan konsultasi online	1	0.04	0.04
T5	Kurangnya kompetensi SDM terhadap perubahan Teknologi	1	0.04	0.04
TOTAL				0.42
	PELUANG	Rating	Bobot	Skor
O1	Penyewaan Ambulance dan Tenaga medis untuk Event yang diadakan di Bali	4	0.09	0.36
O2	Bertambahnya peserta BPJS baru karena jenuh di Puskesmas	3	0.08	0.24
O3	Bekerjasama dengan perusahaan lain maupun dinas perhubungan untuk melakukan MCU.	4	0.11	0.44
O4	Bekerjasama dengan BPJS atau Asuransi	4	0.11	0.44
O5	Bekerjasama Dokter Spesialis untuk membuka praktek	2	0.04	0.08
O6	Membuat Kerjasama dengan Fisioterapi/Akupuntur/ Pijat tradisional untuk siswa Pelatihan dan Masyarakat	3	0.10	0.30
O7	Melakukan <i>Homecare</i>	3	0.07	0.21
O8	Bekerjasama dengan hotel dan resort yang ada di Bali	3	0.07	0.21
O9	Pelayanan <i>Telemedicine</i>	3	0.08	0.24
TOTAL			1.00	2.52
Selisih EFE = peluang-ancaman 2.1 (Sumbu Y)				

Diketahui skor faktor External adalah 2.1. Peluang dalam lingkungan Klinik ialah bekerjasama dengan perusahaan lain maupun dinas perhubungan untuk MCU dan bekerja sama dengan BPJS atau Asuransi agar menjadi provider. Sedangkan ancaman utama Klinik ialah regulasi pemerintah hal ini terjadi karena dinas kesehatan kota Tabanan memberikan persyaratan tidak membolehkan kuota tidak lebih dari Puskesmas terdekat.

Pada (T1) Regulasi Pemerintah memberikan persyaratan kuota peserta BPJS di Poltrada tidak boleh melebihi jumlah peserta BPJS di FKTP terdekat Poltrada Bali) solusinya membangun kerjasama strategis dengan BPJS untuk membuka kuota bertahap, berfokus pada layanan non-BPJS (Umum dan asuransi swasta) untuk memperluas pasar, tingkatkan kualitas layanan unggulan seperti layanan 24 jam yang sudah dimiliki, karena klinik sekitar yang belum melakukan pelayanan 24 jam. Pada (T1) adanya pesaing dan puskesmas terdekat, solusinya tawarkan layanan diferensiasi yang sudah dimiliki yaitu pelayanan 24 jam, mengembangkan layanan tambahan seperti gizi klinis dan farmasi klinik. Pada (T3) ketidaktahuan Masyarakat terhadap klinik poltrada maka yang dilakukan adalah edukasi dan promosi aktif melalui media social, sekolah, perusahaan, hotel dan komunitas lokal, buat identitas visual yang menarik seperti papan nama, banner, brosur dan seragam staf. Pada (T5) Kurangnya Kompetensi SDM terhadap teknologi ialah dengan cara melakukan pelatihan rutin 4x/tahun terkait teknologi klinik dan digitalisasi, SDM mengikuti short course/webinar teknologi kesehatan, menunjuk champion digital internal sebagai pendamping SDM lain dalam adaptasi.

b. Analisis SWOT

Selanjutnya analisis SWOT menghasilkan nilai faktor internal dan eksternal pada kuadran I pada titik koordinat (1.38 ; 2,1) dengan diagram sebagai berikut:



Gambar 2. Analisis SWOT

Berdasarkan analisis menggunakan diagram matriks SWOT diatas, dihasilkan (x,y =1.38 ; 2,1) dimana titik ini berada pada kuadran I. Dalam analisis SWOT yang menggabungkan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE), posisi pada Kuadran I menunjukkan bahwa klinik berada dalam situasi yang menguntungkan. Hal ini berarti klinik memiliki kekuatan internal yang signifikan dan mampu memanfaatkan peluang eksternal dengan baik. Strategi yang direkomendasikan untuk posisi ini adalah strategi pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*). Makna Kuadran I adalah:

- **Kekuatan Internal (*Strengths*):** Klinik Poltrada memiliki berbagai keunggulan, seperti sumber daya yang kuat, reputasi baik, layanan berkualitas, atau teknologi medis yang canggih.
- **Peluang Eksternal (*Opportunities*):** Terdapat peluang di pasar yang dapat dimanfaatkan, seperti peningkatan permintaan layanan kesehatan, tren kesehatan tertentu, atau kebijakan pemerintah yang mendukung.

Dengan berada di Kuadran I, Klinik Poltrada sebaiknya menerapkan strategi pertumbuhan yang agresif, seperti:

1. **Ekspansi layanan:** menambah jenis layanan medis atau spesialisasi baru untuk menarik lebih banyak pasien.
2. **Peningkatan pemasaran:** meningkatkan upaya pemasaran untuk memperluas pangsa pasar dan meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap layanan klinik.
3. **Pengembangan teknologi:** mengadopsi teknologi terbaru untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan.

4. **Kemitraan strategis:** bekerja sama dengan institusi lain, seperti rumah sakit atau perusahaan asuransi, untuk memperluas jaringan dan akses ke pasien potensial.

Dengan menerapkan strategi-strategi tersebut, Klinik Poltrada dapat memaksimalkan kekuatan internalnya untuk memanfaatkan peluang eksternal, sehingga meningkatkan kinerja dan pertumbuhan bisnis secara signifikan.

c. Analisis Competitive Profil Matrix

Competitive Profile Matrix (CPM) bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan relatif Klinik Poltrada dibandingkan dengan kompetitor, sehingga dapat merumuskan strategi yang efektif untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Melalui CPM, peneliti dapat mengidentifikasi pesaing Klinik Poltrada dari *benchmark*. Informan menjadi *mystery guest* dengan pendekatan *Marketing Mix* sebagai pembanding. Hasil analisis data menunjukkan matriks CPM sebagai berikut:

Tabel 3. Competitive Profil Matrix (CPM)

Faktor Kunci	Bobot	KP		KS		KBM		K. Pol	
		R	S	R	S	R	S	R	S
Product	0.17	2	0.34	3.3	0.56	1.7	0.29	3.7	0.62
Price	0.16	2.7	0.43	3.7	0.59	1.7	0.27	3.7	0.59
Place	0.12	2.0	0.24	2.3	0.28	1.7	0.20	2.3	0.28
Promotion	0.13	1.5	0.20	2	0.26	1.5	0.20	3.5	0.46
People	0.13	2.7	0.35	3.3	0.43	3	0.39	3.7	0.48
Process	0.15	2.0	0.30	3.3	0.50	2	0.30	3.7	0.55
Physical evidence	0.14	2.0	0.28	2	0.28	2	0.28	3.7	0.51
TOTAL	1		2.13		2.89		1.93		3.49

*Ket : R adalah Rating ; S adalah Skor

Dari 7 faktor kunci yang sudah diperhitungkan berdasarkan hasil CPM di atas, Klinik Poltrada memiliki skor 3.51 yang berada diposisi pertama, dibandingkan 3 Klinik yang sudah eksisting. Dengan skor ini Klinik Poltrada memiliki keunggulan kompetitif yang lebih kuat dalam berbagai faktor kunci keberhasilan industri layanan kesehatan. Dengan posisi tertinggi dalam CPM, klinik memiliki keunggulan kompetitif yang harus dijaga dan dikembangkan. Fokus ke depan adalah mempertahankan keunggulan, berinovasi, meningkatkan pengalaman pasien, dan terus membaca pergerakan pasar serta pesaing agar klinik tetap menjadi pilihan utama pasien.

Tahap Matching (Pencocokan)

Ada beberapa tahap yang dilakukan untuk mencocokkan keputusan yang akan diambil. Peneliti melakukan Matrix SWOT. Berdasarkan Analisis matriks IFE dan EFE, terdapat beberapa alternatif strategi yang bisa disarankan dari analisis matriks SWOT yang diperoleh dari hasil FGD (*Focus Group Discussion*).

Berdasarkan Analisis SWOT didapatkan strategi:

Strategi S-O

- Memanfaatkan fasilitas mumpuni, SDM yang dimiliki, layanan kesehatan yang lengkap, pelayanan yang cepat-tepat dan layanan 24 jam untuk menarik kerja sama dengan perusahaan dan dinas perhubungan dalam melakukan test MCU dasar (S3, S4, S7, S8, S9, O3).
- Mengoptimalkan SDM yang kompeten dan mengoptimalkan pelayanan yang cepat tepat untuk menyewakan SDM dan Ambulance pada Event.

Strategi WO

- Menjalin kersajama dengan BPJS dan asuransi untuk meningkatkan pemasukan karena selama ini hanya melayani taruna, pegawai dan keluarga pegawai (W1, W5, O4).
- Memanfaatkan layanan telemedicine untuk menjangkau pasien tanpa harus datang ke klinik (W2, O9)
- Mengadakan insentif berbasis kinerja melalui kerja sama dengan Perusahaan dan dinas perhubungan untuk melakukan MCU dasar, dan mengembangkan layanan Kesehatan yang menguntungkan seperti homecare untuk meningkatkan pendapatan dan memberikan bonus kepada tenaga medis (W3, O3, O7).

Strategi WT

- Menerapkan efisiensi operasional dengan digitalisasi layanan untuk mengurangi beban biaya dan mengembangkan layanan telemedicine dan homecare agar dapat menjangkau lebih banyak pasien dengan biaya lebih rendah (W1, T4)

Dari hasil analisis ditemukan alternatif strategi dari Matriks SWOT sebagai berikut:

Alternatif 1: Memanfaatkan fasilitas mumpuni, SDM yang dimiliki, layanan kesehatan yang lengkap, pelayanan yang cepat-tepat dan layanan 24 jam untuk menarik kerja sama dengan

perusahaan dan dinas perhubungan dalam melakukan test MCU dasar (S3, S4, S7, S8, S9, O3)

Alternatif 2: Menjalin kerjasama dengan BPJS dan Asuransi untuk meningkatkan pemasukan karena selama ini hanya melayani taruna, pegawai dan keluarga pegawai (W1, W5, O4)

Alternatif 3: Menerapkan efisiensi operasional dengan digitalisasi layanan untuk mengurangi beban biaya dan mengembangkan layanan telemedicine dan homecare agar dapat menjangkau lebih banyak pasien dengan biaya lebih rendah (W1, T4)

Tahap Decision (Keputusan)

Pada tahap ini digunakan analisis *Quantitative Strategic Planning Matriks* (QSPM). Analisis data menghasilkan tabel matriks QSPM yang terdiri dari 3 alternatif terpilih terpilih dari hasil pengolahan matriks IE yaitu:

Tabel 4. *Quantitative Strategic Planning Matriks* (QSPM)

Faktor Strategis	Bobot	Alternatif 1		Alternatif 2		Alternatif 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Regulasi	0.09	3.3	0.297	3	0.27	2.3	0.207
Pesaing yang ketat	0.11	4	0.44	3.3	0.363	3	0.33
Bekerjasama dengan perusahaan lain maupun dinas perhubungan untuk melakukan MCU	0.14	4	0.56	2.3	0.322	3	0.42
Pelayanan Telemedicine	0.13	2	0.26	2	0.26	4	0.52
Biaya Operasional yang tinggi	0.09	2.3	0.207	2	0.18	4	0.36
Lokasi jauh dari keramaian	0.09	2.1	0.189	3	0.27	2	0.18
SDM yang lengkap dan kompeten	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
Layanan 24 Jam	0.1	4	0.4	4	0.4	3.6	0.36
Peserta BPJS jenuh	0.14	4	0.56	3	0.42	3.3	0.462
Total	1	3.353		2.925		3.279	

Dari hasil pengolahan matriks QSPM yang didasarkan pada tiga alternatif strategi yang muncul pada tahap pencocokan dapat diketahui bahwa nilai tertinggi terletak pada strategi alternatif 1 yaitu “Memanfaatkan fasilitas mumpuni, SDM yang dimiliki, layanan kesehatan yang lengkap, pelayanan yang cepat-tepat dan layanan 24 jam untuk menarik kerja sama dengan perusahaan dan dinas perhubungan dalam melakukan test MCU dasar (S3, S4, S7, S8, S9, O3).

Dengan demikian, dari 3 strategi alternatif yang dihasilkan pada Tahap Matching, Strategi Alternatif 1 (“Memanfaatkan fasilitas mumpuni, SDM yang dimiliki, layanan kesehatan yang lengkap, pelayanan yang cepat-tepat dan layanan 24 jam untuk menarik kerja sama dengan perusahaan dan dinas perhubungan dalam melakukan test MCU dasar”) menjadi solusi yang direkomendasikan untuk dapat meningkatkan pendapatan Klinik Poltrada.

3. Pengembangan Strategi Bisnis Klinik Poltrada Bali Sebagai Model Bisnis

1. Analisis Blue Ocean Strategy

Selanjutnya untuk pengembangan strategi bisnis Klinik Poltrada Bali digunakan Blue Ocean Strategy. Grid Eliminate-Reduce-Raise-Create (ERRC) merupakan alat penting dari strategi samudra biru yang dikembangkan oleh Chan Kim dan Renée Mauborgne. Ini merupakan alat sederhana seperti matriks yang mendorong perusahaan untuk fokus secara bersamaan pada eliminasi dan pengurangan, serta peningkatan dan penciptaan sambil membuka samudra biru baru. Hasil analisis menunjukkan aspek strategi dan rumusan strategi yang tepat untuk Klinik Poltrada Bali.

Tabel 5. *Eliminate-Reduce-Raise-Create (ERRC)*

Aspek Strategi	Rumusan Strategi
Hapuskan / Eliminate	
Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri? Dalam industri Anda, fitur apa yang sebenarnya tidak begitu penting namun	Fasilitas ruang Rawat inap yang sekarang menjadi ruang observasi untuk menurunkan biaya operasional

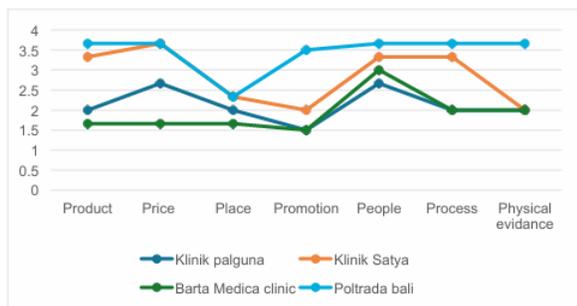
karena kebiasaan, selalu ditawarkan kepada pelanggan.	
Kurangi / Reduce	
Faktor apa saja yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri? Dalam industri Anda, fitur apa yang sebaiknya dikurangi karena tidak memberikan nilai yang tinggi kepada pelanggan.	Biaya operasional akibat SDM yang berlebih dengan memaksimalkan peran masing-masing profesi.
Tingkatkan atau Raise	
Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri? Dalam industri Anda, fitur apa yang sebaiknya diberikan karena mampu memberikan value yang sangat tinggi kepada pelanggan; meski mungkin fitur ini sudah ditawarkan oleh para pesaing.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkatkan fungsi digitalisasi yang sudah berjalan sehingga operasional efisien. 2. Produktifitas SDM: Tingkatkan motivasi pegawai dengan insentif berbasis kinerja. 3. Citra klinik melalui promosi aktif
Ciptakan atau Create	
Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan? Dalam industri Anda, fitur baru apa yang sebaiknya diciptakan; fitur baru yang mampu memberikan nilai tinggi kepada pelanggan, dan selama ini belum pernah ditawarkan oleh pelanggan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan MCU dasar 2. Layanan <i>Telemedicine</i> untuk mengatasi lokasi yang jauh dari keramaian 3. Menjalin kerjasama strategis dengan BPJS, perusahaan sekitar termasuk hotel/resort, dinas perhubungan, dan fisioterapi.

Tiga ciri strategi yang baik yaitu fokus, divergensi/gerak menjauh dan moto yang memikat. Maksud dari strategi yang fokus, diferensiasi dan motto yang memikat dari Klinik Poltrada dapat dilihat dari skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan Klinik Poltrada. **Fokus** strategi Klinik Poltrada fokus terhadap hal yang bisa dikembangkan atau memiliki daya tarik tersendiri untuk meningkatkan kualitas pelayanan tanpa fokus terhadap permasalahan yang membuat perusahaan terjebak di persaingan (*Red Ocean*). Permasalahan yang membuat perusahaan terjebak di *Red Ocean* yaitu hanya melayani kepersertaan BPJS tanpa melihat peluang yang ada. Jadi fokus Klinik Poltrada

memanfaatkan fasilitas yang mumpuni, SDM yang dimiliki, layanan kesehatan yang lengkap, pelayanan yang cepat-tepat dan layanan 24 jam untuk menarik kerja sama dengan perusahaan sekitar, hotel/resort, fisioterapi/akupuntur, dan BPJS. **Divergence** Klinik Poltrada dapat memanfaatkan *telemedicine* sebagai solusi, karena *telemedicine* dapat mengakses layanan kesehatan dari rumah, dapat konsultasi medis lebih cepat dan dapat mengurangi biaya dan waktu perjalanan. **Moto** : Kekuatan strategi biasanya dicerminkan oleh makna ataupun kekuatan dari sebuah *tagline*. Dari hasil diskusi dengan manajemen diusulkan strategi baru yang dirancang, yakni: “Pemeriksaan akurat, siap 25 jam” yang mengartikan pemeriksaan akurat dengan dukungan teknologi *telemedicine*, layanan MCU berkualitas, dan kesiapan lebih dari sekedar 24 jam untuk kesehatan yang lebih baik.

2. Analisis Kanvas Strategi

Kanvas strategi menunjukkan nilai penawaran terhadap masing-masing faktor kompetensi. Faktor yang digunakan adalah *marketing mix*. Cara yang dilakukan adalah menjadi *mystery guest* pada semua klinik, maka semua informasi mengenai penawaran dapat dirangkum dalam bentuk grafik (kanvas strategi). Sumbu horizontal menunjukkan faktor faktor kompetisi pada ruang pasar, sedangkan sumbu vertical menunjukkan tinggi rendahnya nilai penawaran terhadap factor kompetisi. Kanvas strategi dilakukan dengan cara membandingkan tiga klinik eksisting.



Gambar 3. Kanvas Strategi

Data menunjukkan bahwa kurva nilai menunjukkan tingkat yang tinggi dalam semua faktor. Jika kurva nilai menunjukkan nilai tinggi

pada semua faktor, hal ini dapat menandakan bahwa perusahaan mungkin menawarkan terlalu banyak kepada pelanggan, yang berpotensi menyebabkan kelebihan pasokan atau penawaran yang berlebihan. Selain itu, kurva nilai yang tinggi pada semua faktor juga dapat menunjukkan bahwa perusahaan terlibat dalam persaingan yang ketat dengan kompetitor, yang dikenal sebagai "*red ocean*". Dalam kondisi ini, Klinik Poltrada mungkin berfokus pada peningkatan semua faktor kompetisi tanpa mempertimbangkan diferensiasi yang signifikan. Untuk keluar dari situasi ini, Klinik dapat menerapkan strategi "*blue ocean*" dengan menciptakan ruang pasar baru yang belum terjamah oleh pesaing, melalui inovasi nilai yang fokus pada faktor-faktor yang benar-benar penting bagi pelanggan

KESIMPULAN

Strategi Klinik Poltrada saat ini masih berfokus pada pemanfaatan sumber daya yang terbatas, namun dengan pendekatan yang berfokus pada pelayanan taruna, pegawai dan keluarga pegawai dengan layanan yang berkualitas. Klinik berusaha untuk memaksimalkan layanan yang ada, meningkatkan kerjasama dengan institusi lain, serta berupaya untuk meningkatkan aksesibilitas dan efisiensi layanan.

Strategi yang dapat digunakan Klinik Poltrada adalah memanfaatkan fasilitas mumpuni, SDM yang dimiliki, layanan kesehatan yang lengkap, pelayanan yang cepat-tepat dan layanan 24 jam untuk menarik kerja sama dengan perusahaan dan dinas perhubungan dalam melakukan test MCU dasar. Berdasarkan strategi *blue ocean* Klinik Poltrada Bali harus menghapuskan atau *eliminate* fasilitas ruang rawat inap yang sekarang menjadi ruang observasi untuk menurunkan biaya operasional. Kurangi atau *reduce* kurangi SDM (profesi gizi, analisis lab) sebanyak 1 orang untuk menurunkan biaya operasional. Tingkatkan atau *raise* digitalisasi yang sudah berjalan, motivasi bekerja dengan insentif berbasis kinerja, dan mempromosikan fasilitas yang dimiliki di media sosial. Ciptakan atau *create* pelayanan MCU dasar, pelayanan *telemedicine*, menjalin kerjasama dengan BPJS, dan menjalin kerjasama dengan Fisioterapi/Akupuntur.

Disarankan agar manajemen Klinik Poltrada memanfaatkan *telemedicine* sebagai solusi untuk mengatasi jarak. Klinik Poltrada juga disarankan untuk memperkenalkan *tagline* baru, yakni: “Pemeriksaan akurat, siap 25 jam” yang mengartikan pemeriksaan akurat dengan dukungan teknologi *telemedicine*, layanan MCU berkualitas, dan kesiapan lebih dari sekedar 24 jam untuk kesehatan yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik Kabupaten Tabanan. (2024). *Kabupaten Tabanan dalam angka* (Edisi ke-48, hlm. xxxiv–286). Badan Pusat Statistik Kabupaten Tabanan.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Tabanan. (2024). *Persentase penduduk yang memiliki jaminan kesehatan menurut jenis jaminan menurut kabupaten/kota di Bali, 2019–2023*. <https://bali.bps.go.id/id/statistics-table/1/MTY3IzE=/persentase-penduduk-yang-memiliki-jaminan-kesehatan-menurut-jenis-jaminan-menurut-kabupaten-kota-di-bali-2019-2023.html>
- BPJS Kesehatan Republik Indonesia. (2024). *BPJS Kesehatan Mobile JKN* [Aplikasi seluler]. <https://www.bpjs-kesehatan.go.id/#/>
- Desriwati, Sitanggang, M. L., & Saragi, S. (2023). Rancangan strategi blue ocean dalam peningkatan jumlah peserta BPJS Kesehatan pada Klinik Pratama PT. X di Tangerang Raya. *Indonesia Nursing Journal of Education and Clinic*, 3(1), 18–23.
- Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan. (2023). *Profil kesehatan Kab. Tabanan tahun 2023* (hlm. vii–216). Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan.
- Dinas Perindustrian dan Perdagangan Pemerintah Kabupaten Tabanan. (2024). *Direktori perusahaan Tabanan*. <https://disperindag.tabanankab.go.id/?s=direktori>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy* (Cet. ke-4, Sept.). Jakarta: Serambi.
- Mourtzikou, A., Stamouli, M., & Emmanouil, D. (2019). Implementation of the Blue Ocean Strategy in healthcare: The case of Greece. *International Journal of Reliable and Quality E-Healthcare (IJRQEH)*, 8(2), 36–49. <https://doi.org/10.4018/IJRQEH.2019040103>
- Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia. (2017). Nomor PM 88 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Darat Bali. Kementerian Perhubungan Republik Indonesia.
- Polrada Bali. (2024). Data Kepegawaian. [File Excel]. Tidak dipublikasikan.
- Saing, B., Wulandari, E., & Panday, R. (2018). Marketing strategy using SWOT and QSPM methods. *CITY*, 2017(2016), 2015.