

TESIS

**MODEL STRATEGI PENINGKATAN PEMAHAMAN PESERTA PROGRAM
JAMINAN KESEHATAN NASIONAL (JKN) DI BPJS KESEHATAN
KANTOR KEDEPUTIAN WILAYAH IX (SULAWESI SELATAN,
SULAWESI BARAT, SULAWESI TENGGARA DAN MALUKU)**

***STRATEGY MODEL FOR INCREASING UNDERSTANDING OF NATIONAL
HEALTH INSURANCE (NHI) PROGRAM PARTICIPANTS IN OFFICE OF
BPJS KESEHATAN OF DEPUTY REGION IX (SOUTH SULAWESI, WEST
SULAWESI, SOUTHEAST SULAWESI AND MALUKU)***

**AHMAD FITRAWAN
A012221068**



**MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

TESIS

**MODEL STRATEGI PENINGKATAN PEMAHAMAN PESERTA PROGRAM
JAMINAN KESEHATAN NASIONAL (JKN) DI BPJS KESEHATAN
KANTOR KEDEPUTIAN WILAYAH IX (SULAWESI SELATAN,
SULAWESI BARAT, SULAWESI TENGGARA DAN MALUKU)**

***STRATEGY MODEL FOR INCREASING UNDERSTANDING OF NATIONAL
HEALTH INSURANCE (NHI) PROGRAM PARTICIPANTS IN OFFICE OF
BPJS KESEHATAN OF DEPUTY REGION IX (SOUTH SULAWESI, WEST
SULAWESI, SOUTHEAST SULAWESI AND MALUKU)***

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh:

**AHMAD FITRAWAN
A012221068**



**MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

MODEL STRATEGI PENINGKATAN PEMAHAMAN PESERTA PROGRAM JAMINAN KESEHATAN NASIONAL (JKN) DI BPJS KESEHATAN KANTOR KEDEPUTIAN WILAYAH IX (SULAWESI SELATAN, SULAWESI BARAT, SULAWESI TENGGARA DAN MALUKU)

Disusun dan diajukan oleh:

AHMAD FITRAWAN
NIM A012221068

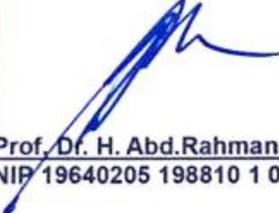
UNIVERSITAS HASANUDDIN

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **03 April 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.
NIP 19640205 198810 1 001



Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si., CRA, CRP, CWM.
NIP 19710619 200003 1 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 19680629 199403 1 002



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.
NIP 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Ahmad Fitrawan
Nim : A012221068
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Model Strategi Peningkatan Pemahaman Peserta Program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) di BPJS Kesehatan Kantor Kedeputusan Wilayah IX (Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Sulawesi Tenggara dan Maluku)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 22 April 2024

Yang Menyatakan,



Ahmad Fitrawan

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puja dan puji syukur senantiasa dipanjatkan kepada penguasa alam semesta, Allah SWT. Penulis diberikan kemampuan dalam menyelesaikan Tesis yang berjudul “**Model Strategi Peningkatan Pemahaman Peserta Program Jaminan Kesehatan Nasional di BPJS Kesehatan Kantor Kedeputian Wilayah IX**” adalah bagian dari nikmat dan karunia-Nya. Sholawat dan salam selalu tercurahkan kepada manusia paling mulia, junjungan kita, Sang Nabi dan Rosul Muhammad SAW.

Tesis ini disusun sebagai tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Dalam proses penulisan tesis ini, begitu banyak pihak yang berkontribusi baik secara materil maupun non materil. Oleh karena itu, dari palung hati yang terdalam penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Kedua Orang Tua, Ibunda tercinta Rosmawati Daeng Manoreang dan Ayahanda Patta Unjung Makdik yang selalu memberikan restu dan ridhonya dalam setiap fase perjalanan hidup penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin sekaligus sebagai Dosen Pembimbing yang telah memberikan begitu banyak tambahan ilmu, meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan di Tengah padatnya jadwal sebagai pimpinan fakultas, serta senantiasa menyelipkan nasihat selama proses bimbingan penulisan tesis ini.
3. Bapak Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si., CRA, CRP, CWM sebagai Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin sekaligus sebagai Dosen Pembimbing yang mengayomi penulis selama proses penyusunan tesis ini. Beliau sangat *humble* kepada mahasiswa bimbingannya sehingga penulis merasa sangat nyaman dalam menyampaikan ide-ide penelitian.

4. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang selalu memfasilitasi kami dengan sangat optimal. Sosok humanis yang selalu hadir memberikan solusi.
5. Bapak Prof. dr. Ali Ghufron Mukti, M.Sc., Ph.D, AAK selaku Direktur Utama BPJS Kesehatan yang memberikan motivasi untuk menjadi pribadi yang terus belajar sekaligus sebagai *role model* kami sebagai Duta BPJS Kesehatan agar terus persisten dalam berproses.
6. Bapak Dr. dr. Andi Afdal Abdullah, MBA, AAK selaku Direktur SDM dan Umum BPJS Kesehatan yang selalu memfasilitasi Duta BPJS Kesehatan untuk melakukan pengembangan diri, memandang kami (SDM) sebagai Aset terbesar organisasi. Salah satu bukti nyata adalah melalui Program Beasiswa dari BPJS Kesehatan yang penulis jalani saat ini.
7. Wanita yang saya cintai (setelah Ibunda), Sang Istri Andi Rahmi Azhariyani yang selalu menjadi support system terbesar dan terkuat. Sang istri juga yang menjadi motivasi saya untuk melanjutkan pendidikan formal, tepatnya pada tahun 2018 saat mendampingi meraih gelar apoteker di Fakultas Farmasi Universitas Hasanuddin.
8. Ibu Bapak rekan-rekan di Program Studi Magister Manajemen Angkatan 2022 Gelombang I, terkhusus Kelas B2 dan Kelas B2 konsentrasi Manajemen Strategik yang menjadi ruang diskusi, saling memberi semangat dan memberi perspektif baru dari berbagai macam latar belakang.
9. Rekan seperjuangan penerima beasiswa dari BPJS Kesehatan, Saudara Muhammad Kasim dan Saudari Lisnah yang sudah menjadi saudara di perantauan selama menjalani tugas belajar di Universitas Hasanuddin.

Tesis ini tentu saja memerlukan penyempurnaan, terdapat berbagai kekurangan dalam penulisan dan penyusunan. Oleh karenanya penulis akan sangat terbuka atas kritik dan saran yang disampaikan untuk lebih

memperkaya tesis ini. Segala bantuan dari berbagai pihak, termasuk yang tidak sempat kami sebutkan di atas semoga bernilai pahala dan menjadi amal jariyah serta menjadi sebab turunnya rahmat dan karunia-Nya sehingga penelitian ini menjadi berkah dan memberi manfaat bagi semua kalangan. Aamiin.

Makassar, April 2024

Peneliti

ABSTRACT

AHMAD FITRAWAN. *Strategy Model for Increasing Understanding of National Health Insurance (NHI) Program Participants in Office of Health Social Security Implementing Agency (HSSIA) of Deputy Region IX Sulawesi, Southeast Sulawesi and Maluku* (supervised by Abdul Rahman Kadir and Mursalim Nohong)

Acts Number 40 Year 2004 concerning the National Social Security System (UU SJSN) explicitly mandates that everyone has the right for the social security to be able to fulfil the basic needs of the decent life and increase their dignity towards the realization of the prosperous past and prosperous Indonesian society. HSSIA as a Public Legal Entity given the mandate to organize one of the national strategic programs, namely National Health Insurance (NHI), must always continue to innovate in the midst of very large and very fast disruption. In efforts to expand participation or what is known as Universal Health Coverage (UHC), of course, it is not only the number of the participants that is targeted, but must also be accompanied by increasing access and quality of services as well as participants' understanding of the NHI program itself. The survey results show that the level of understanding of NHI participants regarding their rights and obligations as well as the flow of NHI program services has fluctuated, with the significant decline in 2021 but slowly it increases again in 2022. Providing Direct Information to NHI participants is a routine program carried out by HSSIA all over the country. The same thing is conducted in the Deputy Region IX work unit which covers the provinces of South Sulawesi, West Sulawesi, Southeast Sulawesi and Maluku. The aim of this research is to produce the alternative strategy for HSSIA of Deputy Region IX to increase the understanding of NHI program participants. University as the part of the NHI ecosystem plays a very important role. There is a need for collaboration between HSSIA and University in generating ideas, innovations and strategies to make the NHI program a success

Key words: National Health Insurance (NHI), understanding, strategy



ABSTRAK

AHMAD FITRAWAN. *Model Strategi Peningkatan Pemahaman Peserta Program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) di BPJS Kesehatan Kantor Kedepatian Wilayah IX (Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Sulawesi Tenggara, dan Maluku)* (dibimbing oleh Abdul Rahman Kadir dan Mursalim Nohong).

Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (UU SJSN) secara eksplisit mengamanatkan bahwa setiap orang berhak atas jaminan sosial untuk dapat memenuhi kebutuhan dasar hidup yang layak dan meningkatkan martabatnya menuju terwujudnya masyarakat Indonesia yang sejahtera, adil, dan makmur. BPJS Kesehatan sebagai Badan Hukum Publik diberikan amanah sebagai penyelenggara salah satu program strategis nasional yaitu Jaminan Kesehatan Nasional (JKN), sehingga harus senantiasa terus berinovasi di tengah disrupsi yang begitu besar dan sangat cepat. Upaya untuk perluasan kepesertaan atau yang dikenal dengan *Universal Health Coverage* (UHC) bukan hanya sekedar jumlah peserta yang menjadi sasaran, namun harus beriringan dengan peningkatan akses dan kualitas layanan serta pemahaman peserta terkait program JKN itu sendiri. Hasil *survey* tingkat pemahaman peserta JKN terkait dengan hak dan kewajiban serta alur layanan program JKN mengalami fluktuatif. Tahun 2021 terjadi penurunan yang cukup signifikan, namun perlahan kembali meningkat pada tahun 2022. Pemberian Informasi Langsung (PIL) kepada peserta JKN merupakan program rutin yang dilakukan BPJS Kesehatan hingga ke pelosok negeri. Hal itu juga dilakukan oleh unit kerja Kedepatian Wilayah IX di Provinsi Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Sulawesi Tenggara, dan Maluku. Penelitian ini bertujuan menghasilkan alternatif strategi bagi BPJS Kesehatan Kedepatian Wilayah IX untuk meningkatkan pemahaman peserta program JKN. Perguruan Tinggi sebagai salah satu bagian dari ekosistem JKN memegang peran yang sangat penting. Dengan demikian, dibutuhkan kolaborasi antara BPJS Kesehatan dan Perguruan Tinggi dalam melahirkan ide, inovasi, dan strategi dalam menyukseskan program JKN.

Kata kunci: Jaminan Kesehatan Nasional (JKN), pemahaman, strategi



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	8
1.5. Ruang Lingkup Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Tinjauan Teori	9
2.1.1 Strategi	9
2.1.2 Manajemen Strategi	13
2.1.2.1 Tahapan Manajemen Strategi	15
2.1.3 Analisis SWOT	16
2.1.3.1 Model Analisis SWOT	19
2.1.3.2 Matriks SWOT.....	22
2.1.4 Matriks IE.....	23
2.1.5 QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix).....	24
2.1.6 BMC (Business Model Canvas).....	27
2.1.6.1 Desain BMC.....	29
2.2. Tinjauan Empiris	31

BAB III KERANGKA KONSEP	36
3.1 Kerangka Konsep	36
BAB IV METODE PENELITIAN	37
4.1 Lokasi Penelitian	37
4.2 Jenis dan Sumber Data	37
4.2.1 Jenis Data...	37
4.2.2 Sumber Data.....	37
4.3 Populasi dan Sampel	38
4.3.1 Populasi.....	38
4.3.2 Sampel.....	38
4.4 Metode Pengumpulan Data	38
4.5 Analisis Data	39
4.6 Tahapan Penelitian	39
BAB V HASIL PENELITIAN	41
5.1 Profil Objek Penelitian	41
5.1.1 Struktur Organisasi...	41
5.2 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal	42
5.2.1 Matriks IFAS EFAS.....	43
5.3 Matriks IE	45
5.4 Matriks SWOT	45
5.4.1 Strategi SO.....	47
5.4.2 Strategi ST.....	47
5.4.3 Strategi WO.....	48
5.4.4 Strategi WT.....	49
5.5 Matriks QSPM	49
5.6 Pembahasan	50
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	55
6.1 Kesimpulan	55
6.2 Saran	57
DAFTAR PUSTAKA	58

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Pertumbuhan Kepesertaan Program JKN	3
1.2 Jumlah Kunjungan Peserta JKN di Fasilitas Kesehatan	5
1.3 Hasil Survey Pemahaman Program JKN.....	6
2.1 Rumusan Strategi.....	12
2.2 Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS).....	20
2.3 Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS)	21
2.4 Matrik SWOT	22
2.5 Matrik QSPM.....	25
5.1 Matriks IFAS	43
5.2 Matrik EFAS.....	44
5.3 Matrik SWOT Program Peningkatan Pemahaman	46
5.4 Matrik QSPM Alternatif Strategi Faktor Internal	49
5.5 Matrik QSPM Alternatif Strategi Faktor Eksternal	49
5.6 Grand Total TAS	50
5.7 Prioritas Alternatif Strategi.....	51

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Fasilitas Kesehatan Mitra BPJS Kesehatan.....	4
2.1 Diagram Proses Analisis Kasus	10
2.2 Diagram Analisis SWOT.....	18
2.3 Matriks IE	24
2.3 Sembilan Elemen Model Bisnis Canvas	30
2.4 Bisnis Model Canvas.....	30
3.1 Kerangka Konsep.....	36
5.1 Struktur Organisasi	41
5.2 Matriks IE	45
5.3 COLABS (<i>Collaboration Lecture Based Strategy</i>) berbasis BMC	53

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Jaminan pemeliharaan kesehatan di Indonesia sebenarnya sudah ada sejak zaman kolonial Belanda. Dan setelah kemerdekaan, pada tahun 1949, setelah pengakuan kedaulatan oleh Pemerintah Belanda, upaya untuk menjamin kebutuhan pelayanan kesehatan bagi masyarakat, khususnya pegawai negeri sipil beserta keluarga, tetap dilanjutkan. Prof. G.A. Siwabessy, selaku Menteri Kesehatan yang menjabat pada saat itu, mengajukan sebuah gagasan untuk perlu segera menyelenggarakan program asuransi kesehatan semesta (universal health insurance) yang saat itu mulai diterapkan di banyak negara maju dan tengah berkembang pesat.

Pada saat itu kepesertaannya baru mencakup pegawai negeri sipil beserta anggota keluarganya saja. Namun Siwabessy yakin suatu hari nanti, klimaks dari pembangunan derajat kesehatan masyarakat Indonesia akan tercapai melalui suatu sistem yang dapat menjamin kesehatan seluruh warga bangsa ini.

Pada 1968, pemerintah menerbitkan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 1 Tahun 1968 dengan membentuk Badan Penyelenggara Dana Pemeliharaan Kesehatan (BPDPK) yang mengatur pemeliharaan kesehatan bagi pegawai negara dan penerima pensiun beserta keluarganya.

Selang beberapa waktu kemudian, Pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 22 dan 23 Tahun 1984. BPDPK pun berubah status dari sebuah badan di lingkungan Departemen Kesehatan menjadi BUMN, yaitu PERUM HUSADA BHAKTI (PHB), yang melayani jaminan kesehatan bagi PNS, pensiunan PNS, veteran, perintis kemerdekaan, dan anggota keluarganya.

Pada tahun 1992, PHB berubah status menjadi PT Askes (Persero) melalui Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1992. PT Askes (Persero) mulai menjangkau karyawan BUMN melalui program Askes Komersial. PT Askes (Persero) juga menciptakan Program Jaminan Kesehatan Masyarakat Umum (PJKMU), yang ditujukan bagi masyarakat yang belum tercover oleh Jamkesmas, Askes Sosial, maupun asuransi swasta. Hingga saat itu, ada lebih dari 200 kabupaten/kota atau 6,4 juta jiwa yang telah menjadi peserta PJKMU. PJKMU adalah Jaminan Kesehatan Daerah (Jamkesda) yang pengelolaannya diserahkan kepada PT Askes (Persero).

Langkah menuju cakupan kesehatan semesta pun semakin nyata dengan resmi beroperasinya BPJS Kesehatan pada 1 Januari 2014, sebagai transformasi dari PT Askes (Persero). Hal ini berawal pada tahun 2004 saat pemerintah mengeluarkan UU Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN) dan kemudian pada tahun 2011 pemerintah menetapkan UU Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) serta menunjuk PT Askes (Persero) sebagai penyelenggara program jaminan sosial di bidang kesehatan, sehingga PT Askes (Persero) pun berubah menjadi BPJS Kesehatan. Melalui Program Jaminan Kesehatan Nasional-Kartu Indonesia Sehat (JKN-KIS) yang diselenggarakan oleh BPJS Kesehatan, negara hadir untuk memastikan seluruh penduduk Indonesia terlindungi oleh jaminan kesehatan yang komprehensif, adil, dan merata.

Dalam rangka mengimplementasikan amanat Undang-Undang Dasar Tahun 1945 Pasal 28H ayat (3) bahwa "Setiap orang berhak atas jaminan sosial yang memungkinkan pengembangan dirinya secara utuh sebagai manusia yang bermartabat", dibentuklah Sistem Jaminan Sosial Nasional yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (UU SJSN). UU SJSN secara eksplisit mengamanatkan bahwa setiap orang berhak atas jaminan sosial untuk dapat memenuhi kebutuhan dasar hidup yang layak dan meningkatkan martabatnya menuju terwujudnya masyarakat Indonesia yang sejahtera, adil, dan makmur. SJSN merupakan suatu tata cara penyelenggaraan program jaminan sosial oleh Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. UU SJSN meliputi jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, jaminan hari tua, jaminan pensiun, dan jaminan kematian.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial, BPJS Kesehatan sebagai Badan Hukum Publik yang diberikan amanah sebagai penyelenggara salah satu program strategis nasional yaitu JKN harus senantiasa terus berinovasi di tengah disrupsi yang begitu besar dan sangat cepat. Dalam upaya perluasan kepesertaan atau yang dikenal dengan *Universal Health Coverage* (UHC), tentu saja bukan hanya sekedar jumlah peserta yang menjadi sasaran namun harus beriringan dengan peningkatan akses dan kualitas layanan serta pemahaman peserta terkait program JKN itu sendiri. Informasi seperti hak dan kewajiban peserta, kemudian alur layanan merupakan informasi kunci yang perlu diketahui oleh peserta JKN.

Sejak tahun 2014 hingga saat ini terdapat peningkatan jumlah peserta yang sangat signifikan dan dibarengi dengan pemanfaatan fasilitas kesehatan oleh peserta JKN. Seluruh lapisan masyarakat kini dapat memiliki asuransi kesehatan yang dikelola oleh BPJS Kesehatan sehingga tujuan Negara untuk memberikan akses layanan kesehatan dapat terwujud. Adapun data pertumbuhan kepesertaan JKN serta pemanfaatan fasilitas layanan kesehatan dapat dilihat pada tabel di bawah:

Tabel 1.1 Pertumbuhan Kepesertaan Program JKN

No	Tahun	Jumlah (Jiwa)
1.	2014	133.423.653
2.	2015	156.790.287
3.	2016	171.939.254
4.	2017	187.982.949
5.	2018	208.054.199
6.	2019	224.149.019
7.	2020	222.461.906
8.	2021	235.719.262
9.	2022	248.771.083

Sumber : Laporan Pengelolaan Program dan Laporan Keuangan Tahun 2014-2022

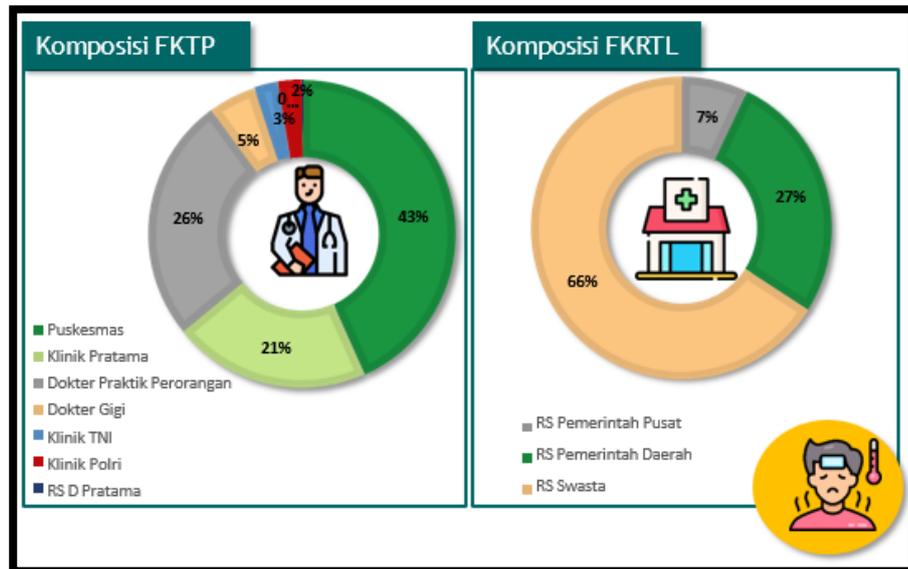
Berdasarkan tabel di atas bahwa peningkatan pertumbuhan kepesertaan program JKN tidak terlepas dari kolaborasi dengan semua pihak yang berada dalam ekosistem JKN seperti pemerintah pusat selaku regulator, pemerintah daerah, fasilitas kesehatan sebagai mitra pemberi layanan kesehatan dan juga peran dari peserta yang rutin membayar iurannya.

Dalam upaya perluasan kepesertaan atau yang dikenal dengan *Universal Health Coverage* (UHC), tentu saja bukan hanya sekedar jumlah peserta yang menjadi sasaran namun harus beriringan dengan peningkatan akses dan kualitas layanan serta pemahaman peserta terkait program JKN itu sendiri. Informasi seperti hak dan kewajiban peserta, kemudian alur layanan merupakan informasi kunci yang perlu diketahui oleh peserta JKN.

Untuk fasilitas kesehatan yang bekerja sama dengan BPJS Kesehatan juga senantiasa mengalami peningkatan setiap tahunnya. Pada bulan Desember 2022 tercatat sebanyak 23.730 untuk Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP), 2.963 Fasilitas Kesehatan Rujukan Tingkat Lanjutan (FKRTL) dan Apotek serta

Optik sebanyak 5.272. Komposisi FKTP dan FKRTL berdasarkan kepemilikannya dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Gambar 1.1 Fasilitas Kesehatan Mitra BPJS Kesehatan



Sumber : BPJS Kesehatan (2023)

Berdasarkan gambar di atas, untuk FKTP terlihat bahwa masih didominasi oleh faskes milik pemerintah yaitu Puskesmas sebesar 43% sedangkan untuk FKRTL Sebagian besar adalah faskes milik swasta. Hal ini menunjukkan bahwa adanya sinergitas antara pemerintah dan pihak swasta dalam mendukung program JKN untuk meningkatkan serta memudahkan akses layanan bagi masyarakat khususnya peserta JKN.

Dengan semakin bertambahnya fasilitas kesehatan yang bekerja sama dengan BPJS Kesehatan tentunya diharapkan masyarakat Indonesia khususnya peserta JKN tidak perlu khawatir lagi untuk mengakses fasilitas kesehatan. Bukan hanya pada saat sakit, bahkan bisa melakukan kontak tidak langsung kepada faskes mitra BPJS Kesehatan berupa konsultasi ataupun skrining Riwayat kesehatan. Jumlah kunjungan peserta JKN di faskes mitra BPJS Kesehatan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2 Jumlah Kunjungan Peserta Program JKN di Fasilitas Kesehatan

No	Tahun	Jumlah Kunjungan				
		Rawat Jalan Tingkat Pertama	Rawat Jalan Tingkat Lanjutan	Rawat Inap Tingkat Lanjutan	Total Per Tahun	Total Per Hari Kalender
1.	2014	66,8 juta	21,3 juta	4,2 juta	92,3 juta	252.877
2.	2015	100,6 juta	39,8 juta	6,3 juta	146,7 juta	401.918
3.	2016	120,9 juta	49,3 juta	7,6 juta	177,8 juta	487.123
4.	2017	150,3 juta	64,4 juta	8,7 juta	223,4 juta	612.055
5.	2018	147,4 juta	76,8 juta	9,7 juta	233,9 juta	640.822
6.	2019	180,4 juta	84,7 juta	11,0 juta	433,4 juta*	1,2 juta*
7.	2020	146,1 juta	69,7 juta	9,0 juta	362,6 juta*	993.692*
8.	2021	152,1 juta	72,8 juta	8,2 juta	392,9 juta*	1,1 juta*
9.	2022	205,6 juta	95,9 juta	12,0 juta	502,9 juta	1,4 juta*

*termasuk kunjungan sehat (kontak faskes dan peserta dalam pemberian informasi kesehatan, konsultasi serta promotif preventif)

Sumber : Laporan Pengelolaan Program dan Laporan Keuangan Tahun 2014-2022

Berdasarkan tabel di atas terlihat jelas bahwa program JKN ini sangat bermanfaat dibuktikan dengan semakin meningkatnya kunjungan peserta di fasilitas kesehatan mitra BPJS Kesehatan. Pada tahun 2020 dan 2021 terdapat penurunan kunjungan dari tahun sebelumnya yang disebabkan oleh pandemic COVID-19. Namun demikian peserta JKN tetap dapat dilayani, selain melalui kunjungan langsung ke fasilitas kesehatan dengan menerapkan protocol kesehatan, peserta juga dapat memanfaatkan layanan kunjungan online melalui beberapa jenis layanan seperti PANDAWA 165 (Pelayanan Administrasi Melalui Whats App) atau layanan pada aplikasi Mobile JKN.

Pemberian Informasi Langsung (PIL) kepada peserta JKN merupakan program rutin yang dilakukan BPJS Kesehatan hingga ke pelosok Negeri. Hal yang sama dilakukan di unit kerja Kedeputan Wilayah IX yang meliputi Provinsi Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Sulawesi Tenggara dan Maluku. Berikut hasil

survey pemahaman program JKN di Kedeputusan Wilayah IX mulai tahun 2019 hingga 2022 :

Tabel I.3 Hasil Survey Pemahaman Program JKN

No	Tahun	Nasional	Kepwil IX
1.	2019	90,8%	87,4%
2.	2020	91,8%	91,6%
3.	2021	86,3%	86,5%
4.	2022	86,5%	86,2%

Sumber : Laporan Kinerja BPJS Kesehatan

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa terjadi penurunan tingkat pemahaman program JKN pada tahun 2021 menjadi 86,5%. Beberapa faktor yang diduga menjadi penyebab turunnya hasil survey pemahaman tersebut antara lain semakin banyaknya informasi yang tidak sesuai dengan regulasi yang berlaku (HOAX). Di era digitalisasi tantangannya bukan lagi kurangnya informasi, namun bagaimana kita dapat menyaring informasi yang ada. Untuk mengantisipasi hal tersebut salah satunya dibutuhkan bekal pendidikan yang mumpuni agar mampu membedakan informasi yang benar atau informasi yang keliru.

Pemahaman yang rendah terhadap asuransi kesehatan menjadi hambatan terhadap pemanfaatan pelayanan kesehatan yang efisien sehingga peningkatan pemahaman asuransi kesehatan menjadi strategi yang efektif (Yagi et al, 2022).

BPJS Kesehatan secara massif telah melakukan penyebaran informasi melalui akun resmi media sosial, namun tentu saja dibutuhkan strategi yang lebih besar dalam meningkatkan pemahaman peserta JKN di seluruh Indonesia mengingat kepesertaan JKN semakin bertambah dan akan menjadi 100% pada tahun 2030 berdasarkan *roadmap SDGs*.

Dalam kebijakan pembangunan nasional, SDGs telah diurus utamakan ke dalam Rencana Panjang Jangka Menengah (RPJMN) dan Rencana Strategis (RENSTRA) Kementerian Kesehatan tahun 2015-2019. Babak baru pembangunan selanjutnya akan segera dimulai yaitu RPJMN IV tahun 2020-2024 dengan tema "Indonesia berprestasi menengah – tinggi yang sejahtera, adil, dan berkelanjutan". Terdapat 7 agenda pembangunan 2020-2024 dengan fokus kesehatan pada agenda ke-3, yaitu Meningkatkan Sumber Daya Manusia yang Berkualitas dan Berdayasaing. Dimana fokus Kementerian Kesehatan yaitu

pada komitmen "Peningkatan Akses dan Kualitas Pelayanan Kesehatan Menuju Cakupan Kesehatan Semesta".

Dalam *Roadmap* BPJS Kesehatan pada tahun 2026 yakni "Kapabilitas Badan yang Kuat dan Penyelenggaraan Jaminan Kesehatan yang Terintegrasi dengan Seluruh Pemangku Kepentingan". Salah satu langkah strategis yang akan ditempuh yaitu dengan melakukan peningkatan efektivitas pemberian informasi dan penanganan pengaduan melalui sinergi dan kolaborasi dengan peserta, fasilitas kesehatan, pemerintah, masyarakat serta seluruh ekosistem JKN.

Perguruan Tinggi merupakan institusi yang sangat vital dalam melahirkan anak bangsa yang berprestasi di berbagai bidang. Mahasiswa berada pada kondisi yang sangat *fresh* dan *open minded* dalam menerima sekaligus menyaring informasi dan isu yang ada dalam masyarakat. Perguruan tinggi memiliki peranan strategis dalam implementasi program pemerintah baik dosen maupun mahasiswanya yang mana mencakup empat aspek peranan utama yakni sebagai *educator*, *catalysator*, *facilitator* dan *developer* demi mengatasi berbagai tantangan yang ada di masa depan.

Penulis berharap dengan terjalinnya kerjasama dengan perguruan tinggi dapat membantu pemerintah dalam pelaksanaan pembangunan kesehatan yang sedang dilaksanakan, memonitor dan memberikan umpan balik dari kebijakan dan pelaksanaan Program JKN, mengembangkan ide-ide pembelajaran yang inovatif dan efektif serta meningkatkan kompetensi para lulusan, membangun pemahaman publik akan pentingnya terdaftar sebagai peserta JKN sekaligus memahami hak dan kewajiban serta alur layanan dan yang terakhir tentunya diharapkan berkontribusi dalam pengembangan kebijakan kesehatan di daerah.

Berdasarkan hal di atas, maka Perguruan Tinggi sebagai salah satu bagian dari ekosistem JKN memegang peran yang sangat penting. Dibutuhkan adanya kolaborasi antara BPJS Kesehatan dengan Perguruan Tinggi dalam melahirkan ide, inovasi dan strategi dalam menyukseskan program JKN. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "**Model Bisnis Strategi Peningkatan Pemahaman Peserta Program JKN di BPJS Kesehatan Kantor Kedeputusan Wilayah IX (Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Sulawesi Tenggara, dan Maluku)**"

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana model bisnis yang sekarang diterapkan oleh BPJS Kesehatan Kantor Kedeputian Wilayah IX untuk meningkatkan pemahaman peserta Program JKN ?
2. Bagaimana model bisnis alternatif yang dapat diterapkan BPJS Kesehatan Kantor Kedeputian Wilayah IX untuk meningkatkan pemahaman peserta program JKN?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengidentifikasi model bisnis yang sekarang diterapkan oleh BPJS Kesehatan Kantor Kedeputian Wilayah IX dalam upaya meningkatkan pemahaman peserta Program JKN.
2. Untuk menyusun konsep model bisnis alternatif yang dapat diterapkan BPJS Kesehatan Kantor Kedeputian Wilayah IX dalam upaya meningkatkan pemahaman peserta program JKN

1.4 Manfaat Penelitian

1. Sebagai salah satu referensi bacaan khususnya untuk para mahasiswa yang akan melakukan penelitian serupa atau penelitian lanjutan.
2. Sebagai bahan masukan bagi BPJS Kesehatan Kantor Kedeputian Wilayah IX dalam penyusunan strategi kedepannya.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini adalah membahas dan melakukan analisis terhadap model bisnis yang diterapkan oleh BPJS Kesehatan Kantor Kedeputian Wilayah IX dalam meningkatkan pemahaman peserta program JKN kemudian merancang alternatif model bisnis yang dapat digunakan oleh BPJS Kesehatan Kantor Kedeputian Wilayah IX kedepannya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Strategi

Istilah strategi untuk pertama kalinya diperkenalkan oleh dunia militer. Mempelajari ilmu tentang strategi tentu saja kita akan mendengar nama seorang yang ahli perang yang mana merupakan seorang tentara Prussia yakni Carl von Clausewitz (Gray, Collins.S, 2007) yang merumuskan pemikirannya tentang strategi dan perang dalam bukunya yang terkenal *On War*. Clausewitz memberikan definisi strategi sebagai sebuah seni pertempuran untuk memenangkan perang.

Pemikiran strategi yang terkenal pada abad sebelum masehi adalah dari Sun Tzu . Kemudian pada era modern buku *On War* ini kemudian menjadi pemikiran strategi yang sangat berpengaruh. Dalam bukunya, Clausewitz tidak menjelaskan cara mengimplementasikan sebuah strategi akan tetapi lebih banyak membahas terkait teori dalam sebuah perang dan strategi.

Sebuah artikel dari Michael Porter yang berjudul *Competitive Strategy* dalam *Harvard Business Review* (1996), menyebutkan bahwa strategi adalah sekumpulan tindakan atau aktivitas yang berbeda untuk mengantarkan nilai yang unik

Menurut kamus *Oxford* edisi Learner (2003), strategik berarti menjalankan strategi dengan perencanaan, target, waktu dan tujuan yang jelas. Strategik adalah tindakan yang menjawab paling tidak pertanyaan besar yaitu: (1) di mana kita saat ini?; (2) ke mana kita ingin pergi?; (3) bagaimana posisi bisnis (kinerja finansial-kinerja nonfinansial)?; (4) kapan dan bagaimana kita sampai ke sana?

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) strategi adalah ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa(-bangsa) untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai; ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh dalam perang, dalam kondisi yang menguntungkan; rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.

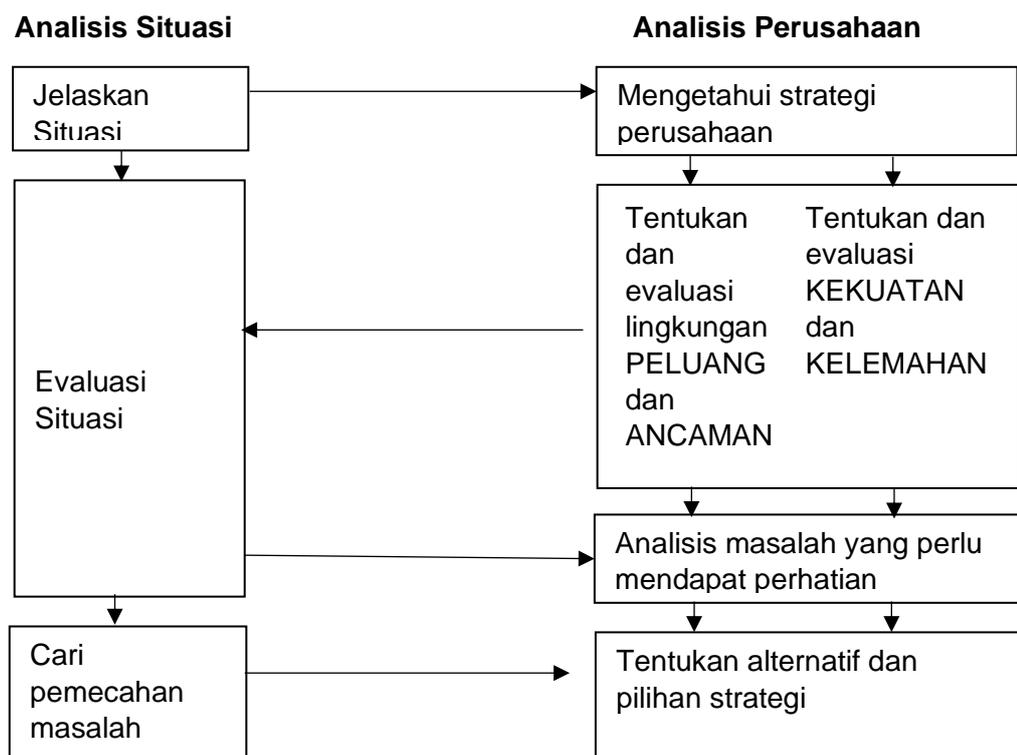
Dalam merumuskan strategi dibutuhkan komitmen dari internal perusahaan. Porter (1998) menjelaskan makna terpenting dari pemahaman strategi sebagai mengambil tindakan berbeda dari perusahaan pesaing dalam satu industri berbeda dengan lainnya, karena masing-masing perusahaan

mengalami kondisi internal dan tujuan yang berbeda, namun pada umumnya kondisi eksternal hampir sama.

Satu hal yang harus digarisbawahi adalah strategi didasarkan pada analisis yang terintegrasi dan kompleks. Artinya, setelah strategi disusun maka semua unsur yang ada dalam sudah terinternalisasi visi dan misi secara baik dan benar karena dalam perspektif jangka Panjang, strategi dirumuskan untuk merealisasikan visi dan misi perusahaan.

Menurut Boulton dalam Rangkuti (2015), proses untuk melaksanakan analisis kasus dapat dilihat pada diagram proses analisis kasus berikut:

Gambar 2.1 Diagram Proses Analisis Kasus



Sumber : Rangkuti (2015)

Menurut Alfred dalam Rangkuti (2015), kita perlu memahami hubungan sebab-akibat dari semua informasi yang tersedia sebelum melakukan Analisa yang lebih mendalam. Berikut adalah petunjuk untuk memahami masalah yang ada:

1. Mengetahui tujuan analisis
 - a. Ke arah mana perusahaan ingin di bawa?
 - b. Faktor-faktor kunci apa yang harus diperhatikan?
 - c. Kapan tujuan tersebut harus dicapai?

2. Deskripsi mengenai bisnis
 - a. bagaimana posisi produk yang dihasilkan?
 - b. Bagaimana posisi harga?
 - c. Bagaimana keahlian manajemen yang dimiliki?
 - d. Bagaimana kondisi persaingan yang ada?
 - e. Siapa pemain yang paling kuat di industri ini?
3. Deskripsi
 - a. Bagaimana struktur yang dimiliki?
 - b. Bagaimana mengenai perencanaan, pengendalian, dan sistem yang dimiliki?
 - c. Bagaimana mengenai keahlian sumber daya manusia?
 - d. Bagaimana dengan gaya manajemen?
4. Evaluasi secara keseluruhan
 - a. Bagaimana peluang yang ada?
 - b. Bagaimana dengan kekuatan yang dimiliki?
 - c. Bagaimana dengan masalah yang dihadapi?
 - d. Bagaimana kelemahan yang ada?
5. Alternatif kunci
 - a. Bagaimana caranya menggunakan seluruh kekuatan untuk merebut peluang dan mengatasi ancaman?
 - b. Bagaimana mengatasi kelemahan untuk memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman?
6. Memilih alternatif
 - a. Alternatif apa yang terbaik?
 - b. Alternatif apa yang dapat memperbaiki situasi?
 - c. Alternatif apa yang dapat meningkatkan kegiatan operasional?
 - d. Perubahan apa yang bersifat kritis?
 - e. Sumber daya apa yang bersifat kritis?
 - f. Bagaimana dengan penjadwalan yang bersifat kritis?

Dengan menjawab semua pertanyaan di atas, kita dapat memahami perusahaan yang akan dianalisis secara menyeluruh, termasuk kondisi lingkungan lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan yang dihadapi oleh perusahaan.

Strategi dapat ditemukan pada dua tingkatan: (1) *Corporate Strategy* yaitu strategi untuk atau perusahaan secara keseluruhan, dan (2) *Business Strategy* yaitu strategi untuk unit bisnis dalam atau perusahaan.

Tabel 2.1 Rumusan Strategi

Tingkatan Strategi	Isu Strategi Kunci	Opsi Strategi Generik	Tingkatan Primer Yang Terlibat
1	2	3	4
<i>Corporate level</i> (tingkat korporat/ keseluruhan)	Apakah kita ada dalam bauran industry yang tepat? Apa industry atau subindustry yang harus kita masuki?	Industry tunggal. Diversifikasi yang berhubungan. Diversifikasi yang tidak berhubungan.	Kantor Korporat/Perusahaan
<i>Business Unit Level</i> (tingkat unit bisnis)	Apakah yang seharusnya menjadi misi dari unit bisnis tersebut? Bagaimana unit bisnis harus bersaing untuk mewujudkan misinya?	Membangun. Mempertahankan. Memanen. Menjual. Biaya rendah. Diferensiasi.	Kantor Korporat/Perusahaan dan manajer umum unit bisnis. Manajer umum unit bisnis.

Sumber: Rachmat (2014)

Strategi korporat berkenaan dengan keberadaan perusahaan di tengah-tengah bauran bisnis yang tepat. Oleh karena itu, strategi korporat lebih berkenaan dengan pertanyaan di mana sebaiknya bersaing, bukan bagaimana bersaing dalam industry tertentu. Analisis strategi tingkat korporat menghasilkan keputusan yang melibatkan bisnis yang akan ditambah, bisnis yang akan dipertahankan, bisnis yang akan ditekankan, bisnis yang akan dikurangi perhatiannya dan bisnis yang akan didivestasi (jual).

2.1.2 Manajemen Strategi

Pembahasan terkait manajemen strategi selalu berangkat dari fenomena bahwa perusahaan tidak beroperasi dalam suatu kevakuman, tetapi memberi pengaruh terhadap lingkungannya dan sebaliknya, lingkungan memberi pengaruh kepada perusahaan, bahkan dengan masyarakat secara umum. Oleh karena itu, setiap perusahaan selalu dihadapkan pada dua jenis lingkungan, yaitu lingkungan internal perusahaan dan lingkungan eksternal perusahaan. Semakin besar suatu perusahaan semakin kompleks pula bentuk, jenis, dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi kedua jenis lingkungan tersebut.

Manajemen strategi mengendalikan proses yang panjang, mengangkat dan menempatkan orang-orang terkait dalam proses tersebut. Sehingga manajemen strategik merupakan manajemen tingkat makro yang berkaitan dengan perencanaan strategik dalam pengambilan keputusan strategik, sedangkan manajemen lainnya merupakan manajemen tingkat mikro, yaitu menangani hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan.

Manajemen strategik adalah ilmu dan seni penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya. Manajemen strategik mengombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan .

Micheal A. Hitt dkk dalam David (2006) menyebutkan bahwa manajemen strategik adalah proses untuk membantu perusahaan dalam mengidentifikasi hal-hal yang ingin dicapai dan cara mencapai hasil yang bernilai. Dalam perekonomian global memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas di antara berbagai negara, perusahaan ditantang untuk semakin kompetitif.

Selanjutnya, menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen dalam David (2006), "*Strategic Management is that a set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation*". Artinya, manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Berdasarkan dari serangkaian definisi di atas, dapat dipahami bahwa fokus manajemen strategik terletak dalam memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan . Manajemen strategik dikatakan efektif apabila memberikan pemahaman kepada seluruh karyawan

mengenai sasaran bisnis, arah bisnis, kemajuan ke arah pencapaian sasaran dan pelanggan, pesaing dan rencana produk. Komunikasi di semua tingkat manajemen merupakan kunci keberhasilan manajemen strategik.

Esensi manajemen strategik dalam pengembangan daya saing perusahaan, baik bersifat nirlaba maupun berorientasi laba dapat dijabarkan atas hal pokok berikut:

a. Pertumbuhan dan keberlanjutan

Hal ini dicirikan oleh adanya kegiatan yang lebih besar di perusahaan yang akan berdampak pada peningkatan kesejahteraan SDM. Pencapaian kondisi tersebut didapatkan dari kerja sama antar individu yang mampu mewujudkan sinergi perkembangan sesuai siklus (pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan, dan pembaharuan dengan kondisi penurunan, tetap, dan naik Kembali) ditinjau dari faktor internal dan eksternal yang dipengaruhi oleh perusahaan, baik fundamental, incremental, maupun radikal dari nilai-nilai keinginan konsumen, serta persaingan yang ketat dalam kondisi yang mengandung ketidakpastian dan penuh risiko.

b. Berfikir strategik

Hal ini dicirikan oleh pemahaman tentang pentingnya faktor waktu (lalu, kini dan esok), proses kontinu (siklus), dan iteratif dalam mengidentifikasi kegiatan menjanjikan ke depan yang berbasis pada pemetaan kemampuan (superioritas) yang dimiliki (sumber daya seperti SDM, SDA, dan SDB) secara komprehensif memerhatikan faktor-faktor makro seperti politik, ekonomi, teknologi, dan sosial budaya, di samping upaya pembelajaran menuju daya saing secara parsial maupun utuh. Realisasi berfikir strategik dapat ditunjukkan oleh konsep masukan, proses, dan luaran dalam mengelola perubahan menurut peluang ataupun ancaman yang ditemui sesuai dengan fase-fase pembentukan kelompok kerja, inventarisasi kegiatan, keterlibatan unit kerja, dan status kegiatan. Hal tersebut dalam praktiknya didukung oleh konsep-konsep strategi, baik yang klasik (siklus hidup produk dan SWOT), modern (BCG/Shell, A.D. Little, McKinsey, PIMS, SRI, dan Proter) maupun alternatif (PRECOM) yang dalam implementasinya sangat ditentukan oleh besaran dimensinya atau tema tertentu.

c. Manajemen strategik

Manajemen strategik dalam implementasinya ditentukan oleh tahapan identifikasi lingkungan (internal dan eksternal), perumusan strategi,

implementasi strategi, pemantauan, dan evaluasi strategi. Hal tersebut disusun dari sistem lingkungan yang terdiri dari analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan: sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang dikenal dengan SWOT ataupun pendekatan peran (policy, strategik, dan fungsi) untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi, baik secara luas maupun spesifik, seperti:

- 1) Masuknya pendatang baru (skala ekonomi, diferensiasi produk, persyaratan modal, kebijakan pemerintah, dan lainnya);
- 2) Ancama produk substitusi/pengganti (biaya/harga);
- 3) Kekuatan tawar-menawar pembeli (kuantitas, mutu, dan ketersediaan);
- 4) Kekuatan tawar-menawar pemasok (dominasi, integrasi, dan keunikan);
- 5) Persaingan konvensional di antara pesaing (posisi dan kebergantungan).

Dalam hal ini, struktur dengan berbagai bentuknya (sederhana, fungsional, divisional, matriks, unit bisnis strategik) berperan penting dalam pencapaian tujuan dari kebijakan yang dibuat.

2.1.2.1 Tahapan Manajemen Strategi

David (2006) menjelaskan bahwa proses manajemen strategi terdapat tiga tahapan yaitu:

a. Formulasi Strategi

Perusahaan secara berkala mengkaji misi dan tujuan Perusahaan serta merumuskan strategi yang sesuai dengan visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaan juga perlu menyediakan strategi alternatif. Strategi sangat menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Selain itu Perusahaan juga perlu mengidentifikasi peluang dan ancaman dari faktor eksternal serta mengetahui kekuatan dan kelemahan dari faktor internal Perusahaan tersebut.

b. Implementasi strategi

Tahap kedua ini mengharuskan Perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi yang telah ditentukan sebelumnya dapat dijalankan dengan baik. Tujuan dan strategi Perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya dapat diimplementasikan dengan baik apabila tujuan dan strategi tersebut dituangkan ke dalam rangkaian kegiatan yang sudah terjadwal jelas serta mengalokasikan sumber daya yang memadai.

c. Evaluasi Strategi

Tahap terakhir dalam manajemen strategi ini digunakan untuk dapat mengetahui pencapaian yang didapat oleh Perusahaan dalam menjalankan strategi tersebut sudah baik atau belum. Semua strategi perlu diperbaiki karena berbagai faktor eksternal dan internal terus menerus berubah sehingga strategi tersebut dapat digunakan dalam mencapai tujuan jangka panjang Perusahaan

Aktivitas perumusan strategi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional. Proses manajemen strategis dapat diuraikan sebagai pendekatan yang obyektif, logis, sistematis untuk membuat keputusan besar dalam suatu . Proses ini berusaha untuk mengkan informasi kualitatif dan kuantitatif dengan cara yang memungkinkan keputusan efektif diambil dalam kondisi yang tidak menentu.

2.1.3 Analisis SWOT

Untuk menyusun strategi yang efektif bagi perusahaan, dibutuhkan informasi terkait kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi Perusahaan tersebut. Salah satu metode untuk mengetahui hal tersebut adalah dengan analisis SWOT.

Menurut salah satu pakar SWOT Indonesia, Fredy Rangkuti (2018), "Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antar unsur internal yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur eksternal, yaitu peluang dan ancaman".

SWOT adalah akronim dari strengths (kekuatan), weaknesses (kelemahan), opportunities (peluang), dan threats (ancaman), Analisis SWOT adalah evaluasi atas kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknes) internal suatu yang dilakukan secara berhati- hati, dan juga evaluasi atas peluang (opportunities) dan ancaman (threats) dari lingkungan.

Untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

a. Faktor Eksternal

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya opportunities and threats dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi di luar Perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan Perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri (industry environment), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

b. Faktor internal

Faktor ini akan mempengaruhi terbentuknya strength and weaknesses dimana faktor ini menyangkut kondisi yang terjadi dalam Perusahaan, dimana hal ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (decision making) Perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya Perusahaan (corporate culture).

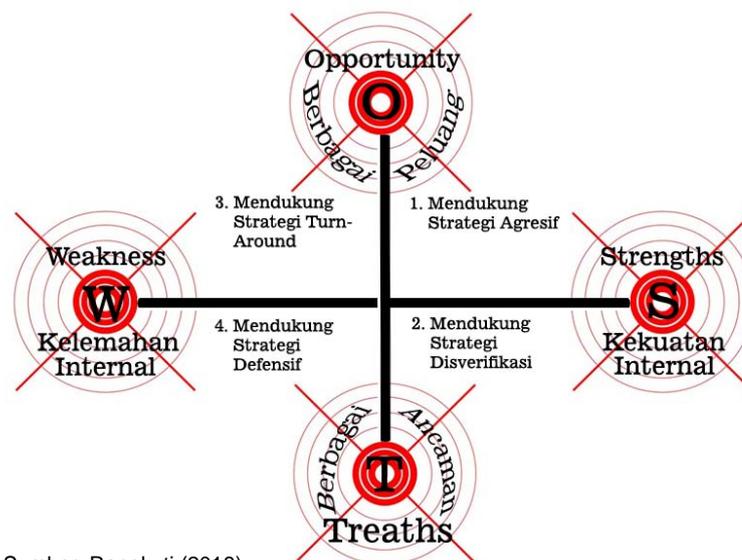
Analisis SWOT merupakan suatu metode yang digunakan untuk membuat evaluasi terkait dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam suatu bisnis. Untuk memudahkan analisis hubungan antar aspek, SWOT pada umumnya digambarkan dalam sebuah tabel pada ukuran kertas yang besar. Selain itu pada pembuatan analisis SWOT ini melibatkan tujuan bisnis yang spesifik dan identifikasi faktor internal dan eksternal untuk mencapai suatu tujuan. Seperti yang sudah penulis sebutkan diatas bahwa analisis SWOT ini melibatkan empat unsur utama yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, berikut ini merupakan penjelasan dari SWOT menurut David (2006), yaitu:

- a. Kekuatan (*Strengths*) adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing Perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh Perusahaan yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi Perusahaan dipasar,
- b. Kelemahan (*Weakness*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja Perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan Perusahaan

- c. Peluang (*Opportunities*) adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan Perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara Perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi Perusahaan.
- d. Ancaman (*Threats*) Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan Perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan Perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan Perusahaan.

Rangkuti (2018) mengemukakan bahwa analisis SWOT adalah indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi Perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan Perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategis (strategic planner) harus menganalisis faktor-faktor strategi Perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

Gambar 2.2. Diagram Analisis SWOT



Sumber: Rangkuti (2018)

Keterangan masing-masing kuadran diagram analisis SWOT adalah:

Kuadran I : Situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

Kuadran II : Menghadapi berbagai ancaman, Perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan Cara strategi diversifikasi (produk atau pasar).

Kuadran III : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis kuadran 3 ini mirip dengan Question Mark pada BCG matrik. Fokus strategi Perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal Perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Misalnya, Apple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan dengan Cara menawarkan produk-produk baru dalam industri microcomputer.

Kuadran IV:Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, Perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelamahan internal.

2.1.3.1 Model Analisis SWOT

Menurut Nisak (2013) Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Faktor internal dimasukan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi internal atau IFAS (Internal Strategic Factor Analisis Summary). Faktor eksternal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi eksternal EFAS (Eksternal Strategic Factor Analisis Summary). Setelah matrik faktor strategi internal dan eksternal selesai disusun, kemudian hasilnya dimasukkan dalam model kuantitatif, yaitu matrik SWOT untuk merumuskan strategi Perusahaan

a. Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Menurut Rangkuti (2018) Sebelum membuat matrik faktor strategi Eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu Faktor Strategi Eksternal (EFAS).

Tabel 2.2 Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Peluang				
Ancaman				
Total				

Sumber: Rangkuti (2018)

Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS):

1. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
2. Beri bobot masing-masing faktor, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak pada faktor strategis. Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi Perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
3. Kalikan bobot pada kolom 2-dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai dengan 1,0 (poor).
4. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi Perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana Perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk

membandingkan Perusahaan ini dengan Perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

b. Internal Factors Analysis Summary (IFAS)

Menurut Rangkuti (2018) Setelah faktor-faktor strategi internal Perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (Internal Factors Analysis Summary) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka Strength and Weakness Perusahaan.

Tabel 2.3 Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS)

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Kekuatan				
Kelemahan				
Total				

Sumber: Rangkuti (2018)

Tahapannya adalah:

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan Perusahaan dalam kolom 1.
2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis Perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total (1,00)).
3. Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi Perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya. Contohnya jika kelemahan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri yang nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan dibawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.

4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai dengan 1,0 (poor).
5. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi Perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana Perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan Perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

2.1.3.2 Matriks SWOT

Menurut Rangkuti (2018) alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis Perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi Perusahaan agar dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis..

Tabel 2.4 Matriks SWOT

IFAS	Strengths (S)	Weaknesses (W)
EFAS	Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
Opportunities (O)	Strategi SO	Strategi WO
Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal.	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	Ciptakan yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
Threats (T)	Strategi ST	Strategi WT
Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber: Rangkuti (2018)

Empat kemungkinan alternatif strategi yang dapat disusun adalah sebagai berikut:

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran Perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2. Strategi ST

Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki Perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman

Tahap ini adalah untuk menghasilkan strategi-strategi alternatif yang masuk akal, bukan untuk memilih atau menentukan strategi mana yang terbaik. Oleh karena itu, tidak semua strategi yang dikembangkan dalam Matriks SWOT Akan dipilih untuk diterapkan (David, 2006).

2.1.4 Matriks IE

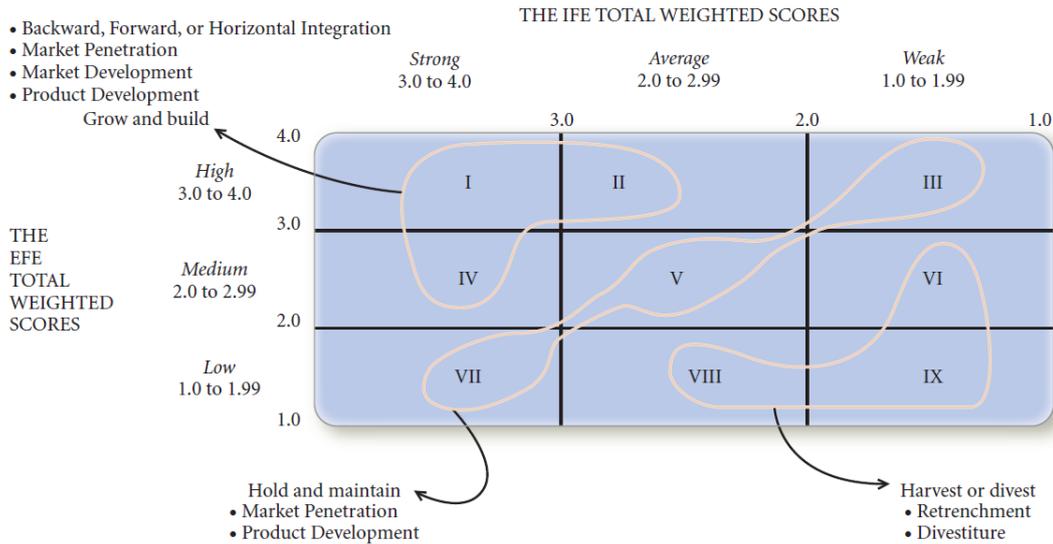
Matriks IE adalah suatu alat atau tools manajemen strategis yang dipakai untuk menganalisis lingkungan operasi dan kedudukan strategis suatu bisnis. Matriks internal-eksternal atau yang disingkat dengan matriks IE, didasarkan pada analisis penggerak bisnis internal dan eksternal yang digabungkan bersamaan akan menjadi suatu model pemandu. Berdasarkan ukuran kuadran strategi bersaing perusahaan, dapat dibagi menjadi empat kategori, antara lain:

1. Posisi I, II, dan IV. Perusahaan yang menduduki posisi ini bisa disebut dengan *grow & build*.
2. Posisi III, V, dan VII. Perusahaan yang menduduki posisi ini bisa disebut dengan *hold & maintain*.
3. Posisi VI, VIII, dan IX. Perusahaan yang menduduki posisi ini bisa disebut sebagai *harvest dan divestiture*.

Gambar 2.3 Matriks IE

The Internal-External (IE) Matrix

- Backward, Forward, or Horizontal Integration
- Market Penetration
- Market Development
- Product Development



Sumber : David (2017)

2.1.5 QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

Di luar strategi-strategi pemeringkatan untuk mendapatkan daftar prioritas, hanya ada satu teknik analitis dalam literatur yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif. Teknik tersebut adalah Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (Quantitative Strategic Planning Matrix—QSPM), yang menyusun 3 tahap dari kerangka analitis perumusan strategi. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis input dari Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternatif. Itu artinya, Matriks EFE, Matriks IFE, dan Matriks Profil Kompetitif yang menyusun Tahap 1, ditambah dengan Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks IE, dan Matriks Grand Strategy yang menyusun Tahap 2, menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun QSPM (Tahap 3). QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Seperti halnya alat-alat analitis perumusan strategi yang lain, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik.

Tabel 2.5 Matriks QSPM

Alternatif strategi		Strategi 1		Strategi 2	
Faktor-faktor Utama	Bobot	AS	TAS	AS	TAS
Peluang					
1. Xx	Xx	xx	Xx	Xx	Xx
2. Xx	Xx	xx	Xx	Xx	Xx
Ancaman					
1. Xx	Xx	xx	Xx	Xx	Xx
2. Xx	Xx	xx	Xx	Xx	Xx
Kekuatan					
1. Xx	Xx	xx	Xx	Xx	Xx
2. Xx	Xx	xx	Xx	Xx	Xx
Kelemahan					
1. Xx	Xx	xx	Xx	Xx	Xx
2. Xx	Xx	xx	Xx	Xx	Xx
Total	Xx	xx	Xx	Xx	Xx

Enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM:

1. Buatlah daftar berbagai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal utama di kolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE. Minimal 10 faktor keberhasilan utama eksternal dan 10 faktor keberhasilan utama internal perlu dimasukkan dalam QSPM.
2. Berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam Matriks EFE dan Matriks IFE. Bobot ditampilkan dalam kolom kecil tepat di kanan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.
3. Cermatilah matriks-matriks Tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh . Catat strategi-strategi ini di baris teratas QSPM. Kelompokkan berbagai strategi tersebut dalam satu rangkaian eksklusif, sebisa mungkin.
4. Tentukanlah Skor Daya Tarik (AS) didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi di rangkaian alternatif tertentu. Skor Daya Tarik (Attractiveness Score—AS) ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal atau internal utama, pada

suatu waktu tertentu, sembari mengajukan pertanyaan, “Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?” jika jawaban atas pertanyaan ini adalah ya, strategi kemudian perlu diperbandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, Skor Daya Tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif satu strategi atas strategi yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran Skor Daya Tarik adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2= daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, dan 4 = daya tariknya tinggi. Kerjakanlah baris demi baris dalam mengembangkan QSPM. Jika jawaban atas pertanyaan di atas adalah tidak, yang mengindikasikan bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat, jangan memberikan Skor Daya tarik pada strategi dalam rangkaian tersebut. Gunakan tanda hubung untuk menunjukkan bahwa suatu faktor utama tidak memengaruhi pilihan yang dibuat.

5. Hitunglah Skor Daya Tarik Total. Skor Daya Tarik Total (Total Attractiveness Score—TAS) didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot (Langkah 2) dengan Skor Daya Tarik (Langkah 4) di setiap baris. Skor Daya Tarik Total mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi\alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi Skor Daya Tarik Totalnya, semakin menarik pula strategi alternatif tersebut (hanya dengan mempertimbangkan faktor keberhasilan penting yang berdekatan).
6. Hitunglah jumlah keseluruhan Daya Tarik Total. Jumlahkan Skor Daya Tarik Total di setiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah keseluruhan Daya Tarik Total (Sum Total Attractiveness Scores—STAS) menunjukkan strategi yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mengingat semua faktor eksternal dan internal relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis. Besarnya selisih antara Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total di rangkaian alternatif strategi tertentu menunjukkan ketertarikan relative satu strategi terhadap strategi yang lain

2.1.6 Bisnis Model Canvas

Bisnis model canvas adalah model referensi yang merupakan sebuah dasar bagi sebuah sistem jenis baru yang mempunyai keunggulan/kelebihan dibandingkan pendekatan sebelumnya. Sistem ini dapat menjelaskan kekurangan/ kelemahan dari sistem sebelumnya dan menunjukkan cara untuk mengatasi kekurangan/kelemahan sistem yang ada.

Sembilan elemen bisnis model canvas sebagai berikut:

1. Customer Segments

Segmen pelanggan adalah pihak yang menggunakan jasa/produk dari dan mereka yang berkontribusi dalam memberikan penghasilan bagi .

2. Value Propositions

Nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan terdiri dari produk dan jasa yang dapat menambah nilai tambah kepada segmentasi yang spesifik. Beberapa value propositions bersifat inovatif yang menawarkan hal yang benar-benar baru.

3. Channels

Channels adalah saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan. Channels memiliki peranan yang penting dalam pengalaman pelanggan. Beberapa fungsi dari Channels antara lain:

- a. Meningkatkan kesadaran pelanggan terhadap produk dan jasa dari Perusahaan.
- b. Membantu pelanggan dalam mengevaluasi value proposition dari Perusahaan.
- c. Memfasilitasi pelanggan untuk membuat produk dan jasa tertentu
- d. Membantu menyampaikan nilai tambah untuk pelanggan
- e. Memberi dukungan kepada pelanggan pasca pembelian

4. Customer Relationships

Customer relationships adalah tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan dari segmen pasar yang spesifik. Perusahaan seharusnya memikirkan tipe hubungan yang Akan dijalin dengan para pelanggan dari berbagai segmen.

Tujuan Customer Relationship adalah:

- a. Akuisisi pelanggan baru
- b. Mempertahankan pelanggan lama
- c. Meningkatkan penjualan (ke pelanggan lama)

5. Revenue Streams

Revenue streams adalah pendapatan yang diterima Perusahaan dari masing-masing segmen pasar atau dengan kata lain Revenue streams adalah pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diterima Perusahaan dari pelanggannya. Perusahaan harus sering memikirkan nilai tambah apakah yang dapat digunakan sehingga pelanggan mau untuk membayarnya.

6. Key Resources

Key Resources adalah sumber daya utama yang dibutuhkan oleh Perusahaan supaya model bisnis dapat berjalan. Key Resources dapat berupa benda fisik, finansial, intelektual, maupun manusia. Key Resources dapat dimiliki oleh Perusahaan maupun bekerjasama dengan Key partners.

7. Key Activities

Key Activities adalah kegiatan-kegiatan utama apa saja yang perlu dilakukan oleh Perusahaan agar dapat memberikan nilai tambah dengan baik. Setiap model bisnis memiliki aktivitas-aktivitas utama. Key Activities dibuat berdasarkan model bisnis. Contohnya:

- a. Kegiatan Supply Chain untuk Perusahaan manufaktur.
- b. Kegiatan Delivery untuk Perusahaan Provider telekomunikasi.
- c. Kegiatan Problem Solving untuk konsultan manajemen.
- d. Kegiatan pendanaan, pembiayaan dan fee based income untuk perbankan

8. Key Partnership

Key partnership adalah mitra utama dalam bisnis, misalnya supplier, sehingga model bisnis dapat berjalan. Perusahaan menjalin kerja sama untuk beberapa alasan dan jalinan kerjasama menjadi landasan dari beberapa model bisnis. Perusahaan membuat aliansi untuk mengoptimasi model bisnisnya, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya.

9. Cost Structure

Cost structure adalah komponen-komponen biaya yang digunakan supaya atau Perusahaan bisa berjalan sesuai dengan model bisnisnya. Membuat dan meningkatkan nilai tambah, berhubungan dengan pelanggan, dan mendapatkan penghasilan semuanya termasuk dalam komponen biaya. Beberapa komponen biaya dapat dihitung setelah Perusahaan mengetahui key resources, key activities, dan key partnership

Dasar kebijakan untuk menentukan struktur biaya:

1. Cost-driven yaitu bisnis model yang berusaha untuk meminimalkan biaya.
2. Value Driven yaitu bisnis model yang lebih fokus pada penciptaan nilai dengan tidak terlalu memperdulikan biaya.

2.1.6.1 Desain BMC

Dalam mendesain model bisnis, ada tiga hal yang perlu dilakukan yaitu:

a. Memetakan model bisnis

Dalam memetakan model bisnis, dimulai dengan mendefinisikan dan mengisi kotak customer segment. Hal ini dikarenakan hanya pelanggan yang menguntungkanlah yang Akan menghidupi . Langkah selanjutnya mengisi kotak value propositions yang merupakan pernyataan keunikan produk ataupun jasa yang dijanjikan Perusahaan kepada customer segment yang dibidik.

Setelah value propositions diisi, maka selanjutnya kotak channels yang diisi. Channels menjelaskan bagaimana mengkomunikasikan, mengantar, dan berinteraksi dengan pelanggannya. Selanjutnya, kotak customer relationship diisi karena kotak ini mendefinisikan seberapa besar kegiatan dalam menjaga hubungan dengan pelanggan. Apabila customer segments difokuskan dengan baik, value propositions dinyatakan secara tajam serta channels dan customer relationship dijaga secara benar, maka kotak revenue stream dapat diisi dan mendatangkan Dana ke dalam .

Kegiatan di belakang panggung, berupa kotak key resources, key activities, key partnership juga dapat diisi dan diatur sedemikian rupa sehingga efisien. Efisiensi dalam kotak-kotak ini sangat diperlukan untuk menjaga kotak cost structure dapat tetap optimal.

b. Menganalisis kelebihan, kekurangan, peluang, dan ancaman dari masing masing elemen model bisnis yang ada.

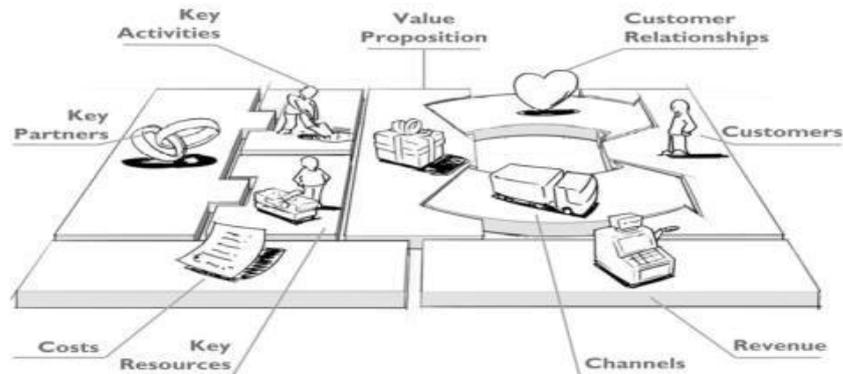
Analisis ini perlu dilakukan untuk mengetahui kekurangan dalam konsep model bisnis yang ada sehingga perbaikan atau perubahan ke depannya dapat dilakukan oleh Perusahaan (Osterwalder & Pigneur, 2015).

c. Menyempurnakan model bisnis atau membuat prototipe model bisnis lain.

Dalam mendesain model bisnis baik menyempurnakan maupun membuat prototipe model bisnis yang lain, yang diperlukan adalah proses berfikir

kreatif untuk mendapatkan banyak ide dalam pembentukan model bisnis dan mengambil salah satu ide yang terbaik. Proses ini dinamakan ideation. Maka dari itu, penguasaan teknik ini sangat krusial untuk pembuatan model bisnis yang baru (Osterwalder & Pigneur, 2015).

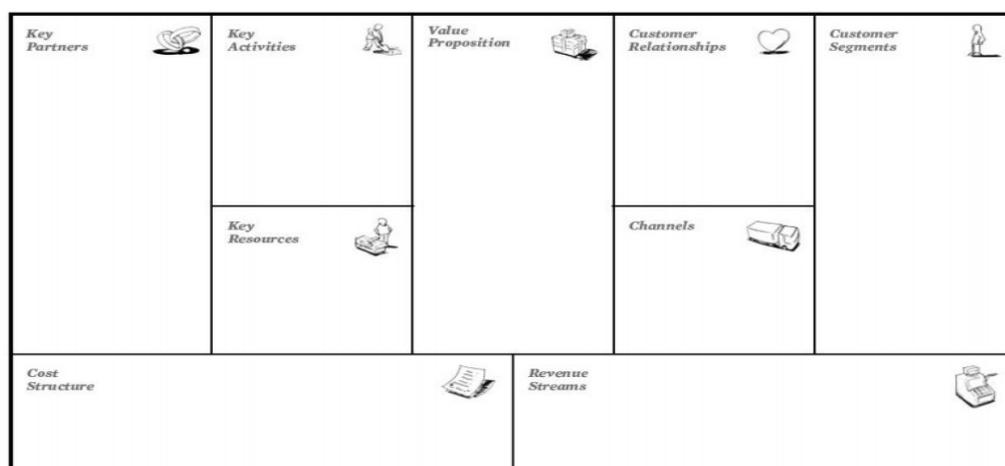
Gambar 2.4 Sembilan Elemen Model Bisnis Canvas



Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

Selanjutnya 9 elemen tersebut dijabarkan secara lebih rinci ke dalam kanvas model bisnis (Business Model Canvas-BMC). Dengan menggunakan kanvas BMC ini, model bisnis suatu usaha/industri dapat digambarkan dalam satu tunggal dalam bahasa yang Sama (common language) mengenai bagaimana mengembangkan, menyelesaikan dan menilai model bisnis usaha/industri tersebut.

Gambar 2.5 Bisnis Model Canvas



Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

2.2 Tinjauan Empiris

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
Lumangkun (2021)	Business Model Design Of Transjakarta Using Business Model Canvas	<i>Business Model Canvas</i>	<p>Model bisnis yang diterapkan oleh PT. Transportasi Jakarta yaitu terpacu oleh penawaran (offer-driven) yang terlihat dari bagaimana operasional Transjakarta yang lebih menonjolkan nilai-nilai kegunaan dari Transjakarta itu sendiri daripada mencari keuntungan dari penjualan tiket maupun periklanan.</p> <p>Dalam Business Model Canvas, blok Value Proposition menjadi Pusat Inovasi Model Bisnis sehingga memengaruhi blok-blok yang lain.</p>
Andriani (2021)	Penerapan Analisis SWOT terhadap Penentuan Strategi Pemasaran (Studi Kasus Seblak dan Bakso Aci Can Pekanbaru)	Analisis SWOT	Keadaan usaha Seblak dan Baso Aci Wak Acan masih diperlukannya inovasi dan kreativitas dalam usaha, baik itu dalam segi pengenalan produk, menu yang ditawarkan serta pengelolaan beberapa cabang kedai Seblak dan Baso Aci Wak Acan ini. Oleh karena itu, dari analisis SWOT yang sudah dijabarkan, diharapkan bahwa usaha Seblak dan Baso Aci Wak Acan ini harus selalu mengembangkan berbagai aspek pemasarannya. Selain itu, dengan adanya fasilitas RnD serta branding resmi dari owner, ini yang membuat kedai Wak Acan masih bisa bertahan sampai sekarang. Dengan gaya yang khas yaitu dominan warna kuning pada dekorasi outletnya.
Sukarno (2021)	Implementasi Strategi Pengembangan Bisnis dengan <i>Business Model Canvas</i>	Analisis SWOT dan <i>Business Model Canvas</i>	Elemen-elemen Business Model Canvas telah saling mendukung untuk meningkatkan pendapatan Toko Zidni. Terdapat enam elemen yang perlu diimprovisasi ke dalam Business Model Canvas yang baru setelah dilakukan analisis SWOT diantaranya Customer Relationship, Channels, Key Partnership, Key Resources, Revenue Stream, dan Cost Structure. Usulan implikasi strategi pada enam elemen tersebut diantaranya mengembangkan Key Resources, menambah Cost

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			Structure melalui untuk biaya iklan atau promosi, serta mengajak pelanggan untuk menjadi reseller atau dropshipper sebagai Key Partnership, Customer Relationship, dan Channel untuk meningkatkan Revenue Stream.
Qanita (2020)	Analisis Strategi dengan metode SWOT dan QSPM (quantitative Strategic planning matrix): studi kasus pada d'gruz caffe di Kecamatan Bluto Sumenep	Analisis SWOT dan QSPM	Hasil penelitian menunjukkan total skor matriks IFAS adalah 2,82 dan total skor matriks EFAS adalah 2,69 sehingga memposisikan perusahaan pada sel V matriks IE yang berarti berada dalam kondisi hold and maintain. Strategi yang biasa digunakan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Selanjutnya dilakukan perumusan alternatif strategi dengan matriks SWOT. Hasil analisis matriks SWOT merekomendasikan perusahaan untuk menerapkan strategi SO. Alternatif strategi yang ada dalam satu set strategi SO dikuantifikasi melalui matriks QSPM. Hasil analisis QSPM menunjukkan bahwa strategi memaksimalkan lokasi yang strategis untuk menarik pangsa pasar potensial memiliki skor TAS tertinggi sebesar 4,21, strategi memperbaiki dan menjaga kualitas produk untuk mempertahankan koneksi pelanggan memiliki skor TAS sebesar 3,92 serta strategi memberikan diskon dan pelayanan yang baik untuk menjaga loyalitas pelanggan memiliki skor TAS sebesar 3,26. Dengan demikian, rekomendasi strategi yang sebaiknya diterapkan oleh perusahaan adalah memaksimalkan lokasi yang strategis untuk menarik pangsa pasar potensial.
Astuti (2020)	Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi	Analisis SWOT	Posisi Kantor Pos Kota Magelang 56100 berada di posisi kudaran I sehingga menunjukkan situasi yang sangat menguntungkan bagi perusahaan

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Pemasaran (Studi Kasus di Kantor Pos Kota Magelang 56100)		tersebut untuk melakukan strategi agresif/pertumbuhan. Kemudian hasil factor internal IFE dan factor eksternal EFE didapatkan nilai strength dan opportunities (SO) sebesar 4,56, strength dan treats (ST) sebesar 3,93, weakness dan opportunities (WO) sebesar 4,01 dan weakness dan treat (WT) sebesar 3,38. Strategi yang mempunyai nilai tertinggi yaitu SO dengan meningkatkan pelayanan yang berkualitas, memperluas pangsa pasar untuk mendukung kinerja Kantor Pos Kota Magelang, memberikan tariff yang terjangkau untuk mempertahankan loyalitas pelanggan dan meningkatkan dan menambahkan kerjasama dengan mitra kerja berbasis bisnis online.
Yulia (2020)	<i>Business Development Strategy using Business Model Canvas Approach</i>	Analisis SWOT dan <i>Business Model Canvas</i>	Analisis menunjukkan bahwa diperlukan perbaikan di hampir semua sembilan blok kanvas model bisnis Raja Abon Makmur Lestari. Peningkatan model bisnis Raja Abon Makmur Lestari berfokus pada kegiatan pemasaran. Ini harus diprioritaskan dalam digital pemasaran untuk meningkatkan aliran pendapatan Raja Abon Makmur Lestari.
Warnaningtyas (2020)	Desain Bisnis Model Canvas (BMC) Pada Usaha Batik Kota Madiun	Analisis SWOT dan <i>Business Model Canvas</i>	1. Alternatif strategi yang dapat dilakukan batik tulis kota Madiun adalah : a. STRATEGI S-O Terus melakukan inovasi dengan menambah variasi desain produk, menambah jumlah karyawan di bidang produksi untuk memenuhi permintaan pasar, menawarkan desain khusus/berbeda untuk komunitas, memberikan penawaran khusus bagi reseller dengan memberikan diskon dengan minimal pembelian, inovasi

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			<p>bisnis dalam bentuk strategi pemasaran.</p> <p>b. STRATEGI S-T Terus melakukan pembaharuan desain secara berkala untuk menjaga produk tetap orisinil, melayani pemesanan, menambah variasi, jenis, dan macam desain sebagai alternatif pilihan produk.</p> <p>c. STRATEGI W-T Memberikan pelayanan yang baik kepada calon pembeli yang datang ke kota Madiun, membuka toko di pusat kota agar lebih dikenal banya orang, melakukan promosi dengan sosial media, ,melalui endorsement, dan membangun brand image melalui video youtube.</p> <p>d. STRATEGI W-O Membangun hubungan baik dengan reseller yang membantu telah berkontribusi dalam penjualan produk, melakukan promosi produk baru kepada para reseller agar konsumen yang membeli melauai reseller semakin mengenal produk batik tulis kota Madiun</p> <p>2. Inovasi model bisnis perusahaan menghasilkan 9 blok model yang terdiri dari customer segment, value proposition, customer relationship, channel, revenue stream, key resource, key activity, key partnership, dan cost structure yang dapat meningkatkan kualitas layanan, kompetensi sumber daya manusia, serta menunjang pencapaian jangka panjang perusahaan dengan lebih terukur. Batik tulis Kota Madiun memerlukan perbaikan pada model bisnisnya yaitu penambahan pada enam blok, yaitu Key Partnership, Key Activities, Customer Relatinship, Customer Sement, Channel, dan Cost Structure.</p>

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
Navelda (2019)	Model Bisnis Perusahaan Jamur Skala Besar di Negara Jepang (Studi Kasus Yukiguni Maitake Co., Ltd., Niigata, Jepang)	<i>Analisis Business Model Canvas</i> dengan pendekatan <i>Design Thinking</i>	<p>Dari hasil penelitian, customer segments Perusahaan ialah pasar tersegmentasi. <i>Value propositions</i> yang diberikan ialah produk aman dan terpercaya, diferensiasi produk yang beragam. <i>Channels</i> Perusahaan berupa <i>direct</i> dan <i>indirect selling</i>. <i>Customer relationships</i> yang dilakukan berupa <i>personal assistance</i>.</p> <p><i>Revenue streams</i> didapat dari penjualan produk. <i>Key Resources</i> terdiri atas aset fisik, karyawan, modal milik pribadi, dan sumber intelektual yaitu sertifikat ISO 22000, brand yukiguni maitake. <i>Key Activities</i> berupa budidaya, pengemasan, dan distribusi.</p> <p>Adapun <i>key partnership</i> terbagi dua, yaitu <i>suppliers</i> dan <i>buyers</i>. Terakhir, <i>cost structure</i> terdiri atas biaya bahan baku, tenaga kerja, dan operasional.</p>

BAB III KERANGKA KONSEP

3.1 Kerangka Konsep

Dalam menjalankan tugasnya BPJS Kesehatan tentu dibutuhkan strategi bisnis yang efektif dan efisien untuk menyukseskan program JKN yang mana merupakan salah satu program strategis nasional. Oleh karena itu, BPJS Kesehatan perlu melakukan identifikasi model bisnisnya sehingga dapat mencapai target kinerja yang telah ditetapkan, salah satunya yaitu terkait peningkatan pemahaman peserta JKN.

Berdasarkan hasil studi literatur yang telah dilakukan oleh peneliti, maka peneliti merumuskan kerangka pemikiran dengan tujuan untuk memudahkan proses berfikir dalam penelitian ini. Berdasarkan teori yang telah dijabarkan, peneliti memutuskan untuk menggunakan menggunakan pendekatan analisis analisis SWOT untuk menganalisis Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats yang dipadukan dengan matriks SPACE dan QSPM untuk menghasilkan formulasi Strategi Bisnis dalam bentuk BMC maka kerangka pikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.1 Kerangka Konsep

