

INTISARI

Klinik “DK” pernah terpilih sebagai klinik terbaik se Sleman 3 tahun berturut-turut (2011, 2012 dan 2013), namun 2 tahun berikutnya (2014 dan 2015) gagal terpilih sebagai klinik terbaik. Di tahun-tahun tersebut terjadi penurunan kinerja yang cukup drastis ditandai dengan keadaan yang tidak kondusif seperti, menurunnya jumlah keanggotaan pasien di Klinik “DK” (BPJS) tercatat Desember 2014 dari 6620 turun menjadi 5925 di bulan April 2015, komplain pasien yang cukup tinggi (sebagian besar masalah pelayanan) tercatat periode Januari 2015 hingga April 2015 sebanyak 29 komplain, sehingga rata-rata 7 komplain/bulannya. Penurunan jumlah keanggotaan BPJS tentu sangat berpengaruh terhadap pendapatan Klinik “DK”, penurunan omsetnya mencapai 25%, padahal pendapatan terbesar Klinik “DK” adalah dari pengelolaan dana kapitasi BPJS.

Bulan Mei 2015 dr Wisnu Murti Yani melakukan beberapa analisa faktor utama penyebab penurunan kinerja Klinik “DK”. Hasil analisa tersebut oleh dr Wisnu dirumuskan beberapa langkah strategis untuk menyelamatkan Klinik “DK”. Langkah strategis yang dilakukan oleh dr Wisnu fokus pada dua hal yaitu: perubahan pengelolaan tenaga medis (dokter dan perawat/bidan) dan perubahan pengelolaan pasien. Dalam waktu yang relatif cepat Klinik “DK” berhasil pulih kembali, jumlah peserta BPJS cenderung terus meningkat secara bertahap, bahkan melebihi jumlah tertinggi kepersertaan BPJS di bulan Desember 2014 (6620), menjadi 8520 pasien di bulan Nopember 2015.

Kedua langkah strategis tersebut dikaitkan dengan strategik manajemen *Business Model Canvas* ciptaan Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, ternyata sangat bersesuaian dengan 2 blok dari 9 blok yaitu blok *Key Resource* berkaitan dengan perubahan pengelolaan tenaga medis dan blok *Customer Relationship* terkait perubahan pengelolaan pasien. Dalam penelitian ini akan dilakukan identifikasi serta penelitian mendalam terhadap langkah-langkah strategik yang telah dilakukan oleh Klinik “DK”, penulis juga akan menggali lebih jauh lagi strategik-strategik manajemen lainnya terkait dengan penggunaan *Business Model Canvas* untuk pendekatan analisa bisnis Klinik “DK”.

Desain penelitian menggunakan desain penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data dengan melakukan wawancara secara langsung kepada 5 informan yang sangat berkompeten di bidangnya yaitu 3 dokter, 1 apoteker dan 1 bidan, dilengkapi dengan data-data observasi langsung, data-data di klinik, serta dokumen-dokumen terkait.

Penerapan *Business Model Canvas (BMC)* di Klinik “DK” bisa dikelompokkan dalam 3 kategori yaitu; (1)sudah dilakukan dengan baik (*customer relationships* dan *key resources*); (2)baru dilakukan sebagian (*channels*, *value propositions*, *key activities*, dan *key partners*); (3)belum dilakukan (*customer segments*, *revenue streams*, dan *cost structure*). *BMC* mampu memberikan panduan bagi manajemen Klinik “DK” dalam menganalisa, mengevaluasi dan menentukan strategik bisnis.

Kata kunci: kapitasi, tenaga medis, pengelolaan pasien, *Business Model Canvas*.

ABSTRACT

The "DK" clinic was chosen as the best clinic in Sleman 3 years in a row (2011, 2012 and 2013), but 2 years later (2014 and 2015) failed to be selected as the best clinics. In those years there was a drastic decline in performance marked by conditions that were not conducive, such as the decline in the number of patient membership in the "DK" Clinic (BPJS) recorded in December 2014 from 6620 to 5925 in April 2015, patient complaints were high (most service problems) recorded from January 2015 to April 2015 as many as 29 complaints, so that an average of 7 complaints/month. The decrease in the number of BPJS membership certainly greatly influences the income of the "DK" Clinic, the decrease in turnover reaches 25%, even though the biggest income of the "DK" Clinic is from the management of BPJS capitation funds.

In May 2015 Dr. Wisnu Murti Yani conducted a number of analysis of the main factors causing a decline in the performance of the "DK" Clinic. The results of the analysis by Dr. Wisnu formulated several strategic to save the "DK" Clinic. The strategic taken by Dr. Wisnu focus on two things, namely: changes in management of medical personnel (doctors and nurses/midwives) and changes in patient management. In a relatively short time the "DK" Clinic was able to recover, the number of BPJS participants tended to increase gradually, even exceeding the highest number of BPJS participation in December 2014 (6620), to 8520 patients in November 2015.

The two strategic are related to the strategic management of Business Model Canvas by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, which is very compatible with 2 blocks from 9 blocks, namely Key Resource block related to changes in management of medical personnel and Customer Relationship blocks related to changes in patient management. In this study identification and in-depth research on the strategic taken by the "DK" Clinic will be carried out, the author will also explore other management strategies related to the use of Business Model Canvas for the "DK" Clinical business analysis approach.

The research design uses descriptive research design with a qualitative approach. Methods of collecting data by conducting interviews directly with 5 highly competent informants in their fields, there are 3 doctors, 1 pharmacist and 1 midwife, equipped with direct observation data, data in the clinic, and related documents.

The application of Business Model Canvas (BMC) in the "DK" Clinic can be grouped into 3 categories, namely; (1) has been done well (customer relationships and key resources); (2) only partially done (channels, value propositions, key activities, and key partners); (3) has not been done (customer segments, revenue streams, and cost structure). BMC is able to provide guidance for the management of the "DK" Clinic in analyzing, evaluating and determining business strategy.

Keywords: capitation, medical personnel, patient management, Business Model Canvas.