



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2025) pp: 3341-3348

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Strategi Manajerial Untuk Meningkatkan Daya Saing Klinik Non-BPJS Di Indonesia: Kajian Sistematis Literatur

Jatmiko Wahyu Nugroho¹, Heris Hendriana², Dadang Kusnadi³

^{1,2,3} Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya

jatmikowahyu4444@gmail.com¹, herishen7@gmail.com², kusnadidadang53@gmail.com³

Abstrak

Perkembangan layanan kesehatan di Indonesia menunjukkan perkembangan cukup pesat, terutama sejak hadirnya program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) melalui BPJS Kesehatan yang kini mencakup lebih dari 96,8% penduduk. Cakupan yang hampir menyeluruh ini menciptakan dinamika baru dalam pasar layanan kesehatan dan memberikan ancaman yang cukup besar bagi klinik non-BPJS. Tanpa dukungan skema kapitasi, klinik non-BPJS harus mengandalkan kemampuan manajerial dan strategi internal untuk tetap bertahan serta mempertahankan jumlah pasien. Penelitian ini berupaya merumuskan strategi manajerial yang relevan bagi klinik non-BPJS agar mampu meningkatkan daya saingnya. Pendekatan yang digunakan bersifat deskriptif kualitatif melalui *systematic literature review* terhadap 20 sumber ilmiah berupa jurnal, buku, laporan industri, dan regulasi kesehatan. Proses analisis dilakukan dengan memanfaatkan teknik tematik, SWOT, dan Porter's Five Forces untuk menangkap pola, peluang, serta tantangan yang memengaruhi kinerja klinik non-BPJS dalam industri kesehatan yang semakin kompetitif. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa terdapat tiga strategi utama yang secara konsisten muncul dalam literatur. Pertama, diferensiasi layanan, terutama melalui penguatan *Unique Selling Point (USP)*, pengembangan layanan premium, dan peningkatan pengalaman pasien. Kedua, efisiensi operasional, termasuk optimalisasi sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi informasi kesehatan, serta pengendalian biaya operasional. Ketiga, kepatuhan terhadap regulasi, khususnya terkait standar akreditasi dan tata kelola klinik, yang menjadi dasar penting untuk membangun kepercayaan publik. Ketiga strategi tersebut, apabila diintegrasikan secara tepat, dapat membentuk model manajerial yang lebih adaptif sekaligus memperkuat posisi kompetitif klinik non-BPJS. Temuan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan manajemen layanan kesehatan, khususnya pada fasilitas yang beroperasi di luar skema BPJS.

Kata kunci: Manajemen Strategis, Klinik Non-BPJS, Daya Saing, Diferensiasi Layanan, Efisiensi Operasional, Regulasi Kesehatan

1. Latar Belakang

Perkembangan layanan kesehatan di Indonesia mengalami akselerasi yang signifikan sejak implementasi dan ekspansi program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) melalui BPJS Kesehatan yang kini telah mencakup lebih dari 96,8% penduduk. Cakupan yang hampir universal ini menyebabkan perubahan struktural dalam pasar layanan kesehatan dan menggeser preferensi mayoritas masyarakat menuju layanan kesehatan yang murah atau gratis melalui mekanisme jaminan sosial nasional. Berdasarkan data BPJS Kesehatan, jumlah peserta JKN meningkat dari 171,9 juta jiwa pada tahun 2016 menjadi lebih dari 277 juta jiwa pada akhir tahun 2024. Dominasi sistem ini menunjukkan bagaimana pasar layanan kesehatan Indonesia kini dikendalikan oleh mekanisme pembiayaan kolektif yang terpusat pada skema kapitasi dan pelayanan terstandarisasi.

Dominasi BPJS semakin menguat dengan berlakunya berbagai regulasi yang memperketat tata kelola fasilitas kesehatan. Undang-Undang No. 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN), Undang-Undang No. 24 Tahun 2011 tentang BPJS, serta regulasi terbaru berupa Undang-Undang No. 17 Tahun 2023 dan Peraturan Pemerintah No. 28 Tahun 2024 menegaskan kewajiban akreditasi, standar mutu, integrasi sistem informasi, serta perizinan berbasis risiko melalui OSS-RBA bagi seluruh fasilitas kesehatan. Kerangka regulasi yang semakin komprehensif ini memperkuat posisi dan operasional fasilitas mitra BPJS, tetapi pada saat yang sama meningkatkan tantangan bagi klinik non-BPJS, terutama dalam hal memperoleh legitimasi, mempertahankan pasien, serta memenuhi tuntutan tata kelola modern.

Klinik non-BPJS yang beroperasi dengan skema *fee-for-service* menghadapi tekanan ganda dalam sistem ini. Pertama, biaya operasional yang tinggi dan tidak adanya pendapatan tetap dari kapitasi membuat stabilitas keuangan klinik sangat sensitif terhadap fluktuasi jumlah kunjungan. Kedua, preferensi pasien semakin bergeser

Strategi Manajerial Untuk Meningkatkan Daya Saing Klinik Non-BPJS Di Indonesia: Kajian Sistematis Literatur

menuju fasilitas BPJS karena pertimbangan biaya dan persepsi bahwa layanan BPJS semakin luas dan mudah diakses. Ketiga, klinik non-BPJS harus tetap berinvestasi pada sarana, prasarana, dan SDM untuk memenuhi standar akreditasi dan regulasi perizinan, meskipun tidak memperoleh dukungan finansial dari pemerintah. Kondisi ini menyebabkan banyak klinik non-BPJS mengalami penurunan jumlah pasien, bahkan beberapa menghadapi risiko penutupan akibat menurunnya profitabilitas.

Selain tekanan pada sisi pembiayaan, tantangan lain muncul pada aspek operasional. Sejumlah klinik non-BPJS masih menghadapi keterbatasan sumber daya manusia, kurang optimalnya pemanfaatan teknologi informasi, serta proses pelayanan yang belum terstandarisasi. Penggunaan rekam medis elektronik (EMR), sistem antrean digital, telemedicine, dan integrasi sistem informasi kesehatan nasional (SIKN) masih belum merata, padahal digitalisasi terbukti memberikan efisiensi serta meningkatkan pengalaman pasien. Keterbatasan modal dan kapasitas manajerial menjadi faktor penghambat bagi banyak klinik dalam mencapai efisiensi operasional yang memadai.

Dari sisi akademik, fenomena ini relevan dengan teori manajemen strategis yang menekankan kesesuaian antara kekuatan internal organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal. David & David (2017) menjelaskan bahwa organisasi dalam pasar yang dinamis harus mengembangkan strategi intensif, integratif, dan diferensiasi untuk menciptakan nilai tambah dan mempertahankan keberlanjutan usaha. Porter (1985) menekankan bahwa dalam industri dengan persaingan kuat dan tekanan biaya seperti sektor kesehatan, strategi diferensiasi dan efisiensi operasional menjadi kunci untuk memenangkan persaingan. Selain itu, teori Resource-Based View (RBV) dan Dynamic Capability menegaskan bahwa organisasi yang mampu memanfaatkan sumber daya unik, seperti kompetensi klinis, layanan spesialis, dan inovasi teknologi, akan memiliki daya saing yang lebih kuat dibandingkan kompetitor.

Meski demikian, kajian mengenai strategi manajerial pada klinik non-BPJS masih terbatas dibandingkan penelitian mengenai fasilitas BPJS atau rumah sakit. Sebagian besar studi yang ada hanya membahas aspek tertentu, seperti pemasaran, kualitas layanan, atau efisiensi operasional, tanpa mengintegrasikan ketiganya ke dalam model strategi manajerial yang komprehensif. Minimnya riset yang menempatkan klinik non-BPJS dalam konteks persaingan dengan fasilitas BPJS, serta perubahan regulasi kesehatan nasional, menghasilkan *research gap* yang signifikan. Belum banyak penelitian yang mengkaji bagaimana klinik non-BPJS dapat membangun diferensiasi layanan, meningkatkan efisiensi operasional, dan memenuhi kepatuhan regulasi secara simultan dalam satu kerangka strategi yang terintegrasi.

Di sisi lain, pemerintah melalui agenda Transformasi Sistem Kesehatan menuntut seluruh fasilitas kesehatan—termasuk klinik non-BPJS—untuk mengadopsi digitalisasi, peningkatan mutu layanan, reformasi pembiayaan, serta penguatan regulasi. Hal ini memperkuat urgensi penelitian mengenai strategi manajerial klinik non-BPJS, terutama dalam menghadapi tuntutan akreditasi, integrasi data kesehatan, dan kompetisi dengan klinik mitra BPJS maupun fasilitas kesehatan swasta berskala besar yang memiliki sumber daya lebih kuat.

Berdasarkan berbagai dinamika tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan, baik secara akademis maupun praktis. Secara akademik, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur manajemen strategis sektor kesehatan dengan menyediakan pemetaan strategi yang relevan dalam konteks klinik non-BPJS yang selama ini kurang dieksplorasi. Secara praktis, temuan penelitian ini memberikan pedoman kepada pengelola klinik dalam merumuskan strategi yang tepat guna meningkatkan daya saing, mempertahankan pasien, dan memastikan keberlanjutan usaha di tengah kompleksitas regulasi dan persaingan pasar layanan kesehatan.

Oleh karena itu, penelitian ini menyusun *systematic literature review* terhadap 20 sumber ilmiah, termasuk jurnal, buku, laporan industri, serta regulasi kesehatan, untuk mengidentifikasi pola strategi yang dapat meningkatkan daya saing klinik non-BPJS di Indonesia. Tiga elemen kunci yang secara konsisten muncul dalam literatur—diferensiasi layanan, efisiensi operasional, dan kepatuhan regulasi—menjadi fokus utama analisis. Dengan memanfaatkan pendekatan analisis tematik, SWOT, dan Porter's Five Forces, penelitian ini berupaya merumuskan strategi manajerial yang terintegrasi agar klinik non-BPJS mampu beradaptasi, bertahan, dan bersaing secara efektif dalam ekosistem layanan kesehatan Indonesia yang semakin kompetitif.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode *systematic literature review* (SLR) untuk menelaah, menganalisis, dan mensintesis teori serta temuan penelitian terdahulu yang relevan dengan strategi manajerial pada klinik non-BPJS. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran yang komprehensif terhadap perkembangan penelitian di bidang manajemen layanan kesehatan, serta memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola, kecenderungan, dan kesenjangan riset dari berbagai sumber ilmiah. Proses kajian

dilakukan melalui penelusuran literatur yang bersumber dari jurnal nasional terakreditasi, jurnal internasional, buku teks manajemen strategis dan manajemen kesehatan, laporan industri, serta regulasi resmi pemerintah yang berkaitan dengan tata kelola fasilitas kesehatan di Indonesia.

Penelusuran literatur dilakukan melalui beberapa basis data seperti Google Scholar, Garuda Ristekdikti, PubMed, DOAJ, dan ScienceDirect dengan menggunakan kombinasi kata kunci yang relevan, antara lain strategi manajerial klinik, klinik non-BPJS, manajemen layanan kesehatan, efisiensi operasional klinik, diferensiasi layanan kesehatan, regulasi kesehatan Indonesia, serta analisis SWOT dan Porter dalam konteks layanan kesehatan. Hasil penelusuran difilter menggunakan kriteria inklusi dan eksklusi tertentu, yakni hanya mencakup publikasi yang membahas layanan kesehatan primer atau klinik non-BPJS, memuat analisis manajerial atau strategi organisasi, diterbitkan pada kurun waktu 2016–2024, serta memenuhi standar akademik melalui proses *peer review* atau dikeluarkan oleh lembaga resmi. Sumber yang tidak relevan, hanya fokus pada aspek klinis, atau tidak menyediakan data yang terverifikasi dikeluarkan dari kajian.

Seluruh literatur yang memenuhi kriteria kemudian dianalisis secara mendalam menggunakan pendekatan analisis tematik. Teknik ini memungkinkan peneliti mengidentifikasi tema-tema strategis yang muncul secara berulang dalam berbagai publikasi, seperti diferensiasi layanan, efisiensi operasional, dan kepatuhan regulasi. Analisis tematik dipadukan dengan kerangka SWOT untuk memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memengaruhi kinerja klinik non-BPJS dalam ekosistem industri kesehatan. Selain itu, kerangka Porter's Five Forces digunakan untuk menilai tingkat persaingan industri secara lebih menyeluruh, termasuk daya tawar pasien, ancaman substitusi layanan, persaingan antarpenyedia layanan kesehatan, dan dinamika pasar lainnya yang relevan.

Untuk menjaga validitas kajian, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dengan membandingkan temuan dari jurnal, buku, regulasi, dan laporan industri. Proses analisis juga dikonsultasikan melalui diskusi akademik guna memastikan konsistensi interpretasi. Seluruh langkah seleksi literatur, proses pengkodean, dan sintesis tematik dicatat secara sistematis sebagai bagian dari *audit trail* untuk meningkatkan keandalan hasil penelitian. Meskipun metode literature review memiliki keterbatasan—seperti bergantung pada kualitas publikasi yang tersedia dan tidak melibatkan data empiris lapangan—pendekatan ini tetap memberikan dasar konseptual yang kuat untuk merumuskan strategi manajerial yang relevan dan aplikatif bagi klinik non-BPJS.

3. Hasil dan Diskusi

Hasil penelitian didasarkan pada urutan logis untuk membentuk sebuah cerita. Isinya menunjukkan fakta/data. Dapat menggunakan Tabel dan Angka tetapi tidak mengulangi data yang sama dalam gambar, tabel, dan teks. Untuk lebih memperjelas deskripsi, dapat menggunakan subtitle.

Hasil kajian sistematis terhadap 20 literatur menunjukkan bahwa klinik non-BPJS berada dalam lingkungan persaingan yang sangat ketat, dengan tekanan kuat dari dominasi layanan berbasis JKN–BPJS, regulasi yang semakin komprehensif, serta perubahan preferensi pasien yang semakin kritis terhadap kualitas pelayanan. Dalam konteks tersebut, temuan penelitian ini menegaskan bahwa **tiga pilar strategi manajerial** yakni **diferensiasi layanan, efisiensi operasional, dan kepatuhan terhadap regulasi** merupakan fondasi utama untuk memperkuat daya saing klinik non-BPJS di Indonesia

NO	Penulis (tahun)	Judul
1	Estri, B. A. (2022)	Refleksi Kepuasan Pasien Rawat Jalan pada Peserta Non BPJS di Klinik Praktik Dokter Umum
2	Setiawan, N. H., Syaodih, E., Hidayat, D., & Noor, C. M. (2023)	Strategi Pemasaran Klinik Strategi Pemasaran Klinik dalam Meningkatkan Jumlah Kunjungan Pasien
3	Wibisono, F. J., & Lisdiono, P. (2024)	Analisis Penerapan Strategi Bisnis untuk Mencapai Resiliensi Keuangan: Studi Kasus di Klinik Utama XYZ
4	Al Ghazali, B., Riantisari, R., & Nurrokhmini, A. (2023)	Analisis Marketing Mix pada Klinik Mulia Klaten
5	Pratiwi, B. R., & Ristanti, V. (2022)	Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Fasilitas Terhadap Kepuasan Pasien Non BPJS di Klinik Abadi Jaya Depok
6	Khotib, I. R., & Samanhudi, D. (2022)	Merancang Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Jumlah Hunian Pasien pada Klinik Pratama Rawat Inap Sifa Husada Nglaban– Nganjuk Menggunakan Metode SWOT
7	Isa, M., Sandy, A., & Adji, I. S. (2020)	Strategi Penguatan Kinerja Klinik Pratama untuk Peningkatan Layanan Kesehatan Masyarakat
8	Zafriana, L. (2022)	Strategi Meningkatkan Daya Saing pada Klinik Kecantikan dr. Reni G
9	Ginting, S. D. U., Ketaren, S. O., Nainggolan, C. R. E., Manurung, K., & Sirait, A. (2024)	Strategi Pengembangan Klinik Pratama Dani Tigapanah Berdasarkan Analisis SWOT

10	Purwadhi, Widjaja, Y. R., Meylina, L. K., & Rosmaini, S. (2024)	Pengaruh Kebijakan Manajemen Strategis Terhadap Daya Saing Rumah Sakit Di Era Jaminan Kesehatan Nasional: Systematic Literature Review	
11	Fahik, A., Sitorus, R. S., & Bangun, S. M. (2023)	Manajemen Strategis Pemasaran untuk Meningkatkan Kunjungan Pasien pada Pelayanan Rawat Jalan di Klinik Pratama Melania Burderan Bogor	
12	Kasaie, A., Farrokhi-Asl, H., & Hadadkaveh, S. (2024)	Optimizing Outpatient Appointment Scheduling: Innovative Strategies for Enhanced Efficiency in Psychiatric Clinics	
13	Powell-Jackson, T., King, J. J. C., Makungu, C., Quaife, M., & Goodman, C. (2023)	Management Practices and Quality of Care: Evidence from the Private Health Care Sector in Tanzania	
14	Augustyana, D. I., Putra, R. P., Purwadhi, & Widjaja, Y. R. (2024)	Peran Manajemen Strategi Guna Evaluasi Pasca Akreditasi pada Klinik Pratama	
15	Analisis Strategi Pengembangan Klinik Bamma Pasuruan yang Berdaya Saing	Analisis Strategi Pengembangan Klinik Bamma Pasuruan yang Berdaya Saing	
16	Maduwu, W. W. (2022)	Pelayanan Klinik Gloria dalam Memberikan Layanan Informasi Kesehatan Pasien (Implikasi Layanan Informasi Bimbingan dan Konseling)	
17	Suprpti, H., Suyaman, D. J., & Hartelina (2021)	Rencana Strategis Klinik Amira Cikarang Berdasarkan Analisa SWOT	
18	Manurung, A., Vaiga, R., Sofia, R. M., & Veranita, M. (2024)	Analisis SWOT Matriks IFE dan EFE untuk Menentukan Strategi Pengembangan Pelayanan Klinik Rawat Jalan Pratama Bamma	
19	Silalahi, E. M., Syah, T. Y. R., Negoro, D. A., & Sunaryanto, K. (2024)	Strategi Operasional Pada Perencanaan Bisnis	Klinik Delka
20	Kurniawan, A., Syah, T. Y. R., Negoro, D. A., & Sunaryanto, K. (2024)	Analisa Strategi Keuangan Pada Perencanaan Bisnis	Klinik Delka

3.1. Diferensiasi Layanan sebagai Strategi Inti Temuan

Hasil analisis tematik menunjukkan bahwa diferensiasi layanan muncul secara konsisten dalam hampir seluruh literatur yang membahas keberlanjutan klinik non-BPJS. Dalam situasi pasar yang didominasi BPJS, di mana sebagian besar fasilitas kesehatan mengandalkan harga terendah sebagai nilai utama, klinik non-BPJS tidak berada pada posisi yang kompetitif apabila menggunakan strategi biaya. Karena itu, diferensiasi menjadi landasan strategis yang esensial bagi klinik non-BPJS untuk mempertahankan relevansi dan menarik segmen pasien yang bersedia membayar untuk kualitas layanan yang lebih baik.

Literatur menegaskan bahwa pasien non-BPJS bersedia membayar biaya lebih tinggi apabila klinik dapat menawarkan empat dimensi pelayanan utama, yaitu: (1) pelayanan personal dan empatik, (2) waktu tunggu singkat dan manajemen antrian efisien, (3) kenyamanan, privasi, dan fasilitas fisik yang memadai, serta (4) spesialisasi layanan (misalnya estetika, klinik anak, klinik lansia, kesehatan keluarga, layanan korporat, atau layanan premium). Dimensi tersebut secara jelas menunjukkan bahwa nilai tambah yang dikejar pasien bukan sekadar aspek medis, melainkan pengalaman keseluruhan (*patient experience*).

Temuan ini sejalan dengan teori diferensiasi Porter (1985), yang menekankan bahwa organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan menciptakan persepsi unik yang tidak dimiliki pesaing. Dalam konteks layanan kesehatan, diferensiasi tidak hanya berbasis produk atau jasa, tetapi juga menyangkut keunggulan emosional, fungsional, dan simbolik yang dirasakan pasien. Oleh karena itu, klinik non-BPJS yang ingin bertahan harus membangun *unique value proposition* yang berfokus pada kualitas pengalaman pasien, bukan pada struktur harga.

Secara teori, diferensiasi ini juga menguatkan Grand Theory dari David & David (2017), khususnya dalam strategi intensif (market development, product development) dan strategi diferensiasi. Literatur menunjukkan bahwa klinik yang mampu memperluas layanan unggulan, memperkuat citra merek, serta memanfaatkan digitalisasi untuk promosi dan komunikasi berhasil meningkatkan loyalitas pasien. Penguatan brand menjadi elemen penting karena persepsi klinik sebagai penyedia layanan berkualitas tinggi dan terpercaya memiliki dampak signifikan terhadap keputusan pasien non-BPJS.

Dengan demikian, diferensiasi layanan dapat dipahami sebagai fondasi utama strategi klinik non-BPJS, yang memberikan peluang untuk memasuki segmen pasar premium, meningkatkan volume kunjungan pasien, dan membangun reputasi jangka panjang.

3.2. Efisiensi Operasional Sebagai Prasyarat Keberlanjutan

Tema kedua yang sangat dominan dalam literatur adalah pentingnya efisiensi operasional. Tekanan biaya yang dihadapi klinik non-BPJS—terutama karena tidak adanya pendapatan tetap dari skema kapitasi—menuntut efisiensi pada hampir seluruh aspek operasional. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa banyak klinik, baik BPJS maupun non-BPJS, masih menghadapi tantangan dalam pemanfaatan SDM, fasilitas, serta biaya operasional

yang belum optimal. Bagi klinik non-BPJS, ketidakefisienan ini dapat berdampak langsung pada penurunan profitabilitas dan risiko kegagalan usaha.

Tiga aspek efisiensi utama yang menonjol dalam literatur meliputi:

1. **Pemanfaatan Teknologi Informasi Kesehatan**

Implementasi Electronic Medical Record (EMR), sistem antrean digital, telemedicine, hingga otomatisasi administrasi terbukti meningkatkan produktivitas tenaga kesehatan dan menurunkan beban administratif. Digitalisasi juga mengurangi *cost of delay* dan meningkatkan throughput pasien, terutama pada klinik dengan volume kunjungan tinggi.

2. **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengelolaan SDM menjadi komponen kritis bagi klinik non-BPJS. Pelatihan, rotasi kerja yang terencana, penyesuaian beban kerja, serta upskilling tenaga kesehatan secara berkala berperan dalam mengurangi pemborosan operasional. Beberapa penelitian menekankan bahwa kualitas SDM lebih menentukan kinerja klinik dibanding besar kecilnya fasilitas fisik.

3. **Manajemen Keuangan Berbasis Data**

Perencanaan keuangan yang sistematis diperlukan untuk menjaga arus kas, mengendalikan biaya operasional, serta memastikan kapasitas investasi jangka panjang. Klinik non-BPJS perlu menerapkan penganggaran berbasis data, monitoring biaya unit layanan, dan pengelolaan investasi teknologi yang terukur agar tidak terjadi pemborosan modal.

Temuan tersebut konsisten dengan kerangka David & David (2017), bahwa strategi berbasis biaya (*cost leadership components*) tetap diperlukan meskipun diferensiasi menjadi strategi utama. Diferensiasi tanpa efisiensi akan menghasilkan layanan premium yang terlalu mahal dan tidak berkelanjutan; sementara efisiensi tanpa diferensiasi membuat klinik sekadar efisien namun tetap kalah dalam nilai dibandingkan fasilitas mitra BPJS yang sudah mendapatkan subsidi sistemik.

Literatur juga menunjukkan bahwa optimalisasi alur kerja (*workflow optimization*) dan standar operasional prosedur (SOP) yang jelas menjadi kunci dalam meningkatkan efisiensi. Ginting et al. (2024) mengidentifikasi tantangan umum klinik non-BPJS, yakni alur pelayanan yang tidak konsisten, kurangnya pemetaan beban kerja SDM, serta lemahnya struktur manajerial. Digitalisasi dan penguatan SDM menjadi strategi yang direkomendasikan untuk mengatasi hambatan tersebut.

Dengan demikian, efisiensi operasional merupakan prasyarat fundamental bagi klinik non-BPJS agar dapat bertahan di tengah tekanan biaya dan persaingan pasar.

3.3. Kepatuhan Regulasi sebagai Fondasi Legitimasi dan Kepercayaan

Temuan literatur juga menunjukkan bahwa kepatuhan regulasi merupakan pilar strategis yang tidak dapat diabaikan dalam konteks pengelolaan klinik non-BPJS. Perubahan regulasi yang diatur melalui UU No. 17 Tahun 2023 dan PP No. 28 Tahun 2024 mengharuskan seluruh fasilitas kesehatan memenuhi standar akreditasi terkini, menjalankan proses perizinan berbasis risiko, serta mengintegrasikan sistem rekam medis dengan sistem informasi kesehatan nasional.

Kepatuhan regulasi tidak hanya berkaitan dengan kewajiban administratif. Literatur menegaskan bahwa standar akreditasi berkorelasi positif dengan peningkatan mutu layanan, keamanan pasien, dan perencanaan strategis pasca-akreditasi. Ketidakpatuhan dapat mengakibatkan pembatasan operasional, sanksi administratif, kehilangan izin praktik, atau hilangnya kepercayaan masyarakat.

Dalam perspektif manajemen strategis, regulasi menjadi bagian dari lingkungan eksternal yang sangat berpengaruh terhadap kapabilitas organisasi. Kepatuhan dapat dikategorikan sebagai *license to operate* sekaligus *license to grow*. Klinik yang patuh terhadap regulasi lebih mudah menjalin kerja sama dengan perusahaan asuransi, institusi korporasi, maupun lembaga pemerintah. Selain itu, kepatuhan regulasi juga berdampak pada kualitas persepsi pasien, yang semakin kritis terhadap aspek legalitas, standar pelayanan, dan integritas penyedia jasa.

Dengan demikian, regulasi tidak hanya dipandang sebagai kewajiban hukum, tetapi juga sebagai aset strategis yang memperkuat reputasi, kredibilitas, dan legitimasi klinik non-BPJS di mata publik.

3.4. Integrasi Temuan: Model Strategi Manajerial Klinik Non-Bpjs

Integrasi hasil analisis tematik, SWOT, dan Porter's Five Forces menunjukkan bahwa strategi manajerial klinik non-BPJS tidak dapat berdiri pada satu dimensi saja. Daya saing yang berkelanjutan hanya dapat dicapai apabila klinik mampu mengelola dan menyeimbangkan tiga pilar strategis secara simultan:

1. **Diferensiasi** **Layanan**
Untuk menarik segmen pasien yang mengutamakan kualitas, kenyamanan, dan akses fleksibel.
2. **Efisiensi** **Operasional**
Untuk menjaga keberlanjutan finansial, meningkatkan produktivitas, dan menyediakan ruang bagi inovasi.
3. **Kepatuhan** **Regulasi**
Untuk memastikan legalitas, membangun kepercayaan publik, serta membuka peluang perluasan layanan.

Dalam implementasinya, ketiga pilar tersebut saling melengkapi. Sebagai contoh, pengembangan layanan unggulan seperti estetika medis atau layanan kesehatan keluarga membutuhkan dukungan sistem IT terintegrasi dan SDM terlatih, sementara keduanya harus selaras dengan standar regulasi yang berlaku. Digitalisasi proses seperti EMR, sistem antrian, dan telekonsultasi tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memenuhi tuntutan regulasi integrasi data kesehatan. Investasi pada penguatan SDM dapat meningkatkan kualitas layanan sekaligus mendukung pemenuhan standar akreditasi.

Model integratif ini selaras dengan teori manajemen strategis David & David serta Porter yang menekankan pentingnya sinergi antara strategi diferensiasi, strategi biaya, dan analisis persaingan industri. Dalam konteks klinik non-BPJS, integrasi ini menghasilkan pendekatan manajerial yang adaptif, berbasis nilai, dan berorientasi jangka panjang.

Secara keseluruhan, literatur mengonfirmasi bahwa keberhasilan klinik non-BPJS ditentukan oleh kemampuan mengelola kualitas layanan, efisiensi operasional, dan kepatuhan regulasi secara harmonis. Ketiga aspek ini merupakan kerangka utama bagi klinik untuk tetap kompetitif, mampu beradaptasi, dan berkelanjutan di tengah dinamika sistem kesehatan Indonesia yang semakin dipengaruhi oleh dominasi layanan berbasis JKN-BPJS.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan daya saing klinik non-BPJS di Indonesia sangat ditentukan oleh kemampuan klinik dalam mengelola tiga pilar strategis yang saling melengkapi dan tidak dapat berdiri sendiri, yaitu diferensiasi layanan, efisiensi operasional, serta kepatuhan terhadap regulasi. Ketiga pilar tersebut muncul secara konsisten dalam berbagai literatur yang dianalisis dan menjadi fondasi utama bagi klinik yang beroperasi di luar skema kapitasi BPJS. Dari sisi diferensiasi layanan, klinik non-BPJS harus berfokus pada penciptaan nilai tambah melalui pelayanan personal, pengalaman pasien yang unggul, kenyamanan fasilitas, dan pengembangan layanan spesialis atau premium. Diferensiasi memberikan keunikan yang tidak dapat ditawarkan oleh klinik BPJS, sekaligus membangun loyalitas pasien yang bersedia membayar untuk kualitas dan kenyamanan. Pada saat yang sama, efisiensi operasional merupakan prasyarat keberlanjutan finansial. Klinik non-BPJS harus mampu mengoptimalkan seluruh sumber daya melalui digitalisasi layanan, penguatan manajemen SDM, standar operasional yang jelas, serta pengelolaan keuangan berbasis data. Tanpa efisiensi, diferensiasi akan menghasilkan layanan premium yang mahal dan sulit dipertahankan dalam jangka panjang. Kepatuhan terhadap regulasi menjadi dimensi ketiga yang memiliki peran strategis. Dengan regulasi yang terus diperbarui melalui UU No. 17 Tahun 2023 dan PP No. 28 Tahun 2024, klinik wajib memenuhi standar akreditasi, perizinan berbasis risiko, integrasi sistem informasi, serta persyaratan tata kelola layanan. Kepatuhan terhadap regulasi tidak hanya memastikan legalitas, tetapi juga meningkatkan kredibilitas klinik di mata pasien, pemerintah, dan mitra strategis. Integrasi ketiga elemen tersebut menghasilkan sebuah model strategi manajerial yang holistik, adaptif, dan relevan bagi klinik non-BPJS untuk bertahan dan berkembang dalam industri kesehatan yang semakin kompetitif. Model ini menempatkan klinik non-BPJS sebagai entitas yang tidak sekadar bersaing dengan fasilitas BPJS, tetapi juga mampu menciptakan ceruk pasar berbasis kualitas, inovasi, dan pengalaman pasien. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya khazanah manajemen strategis sektor kesehatan dengan menyoroti dinamika klinik non-BPJS—sebuah perspektif yang selama ini kurang mendapatkan perhatian akademik. Penelitian ini mengintegrasikan kerangka teoritis Porter, David & David, SWOT, serta Five Forces untuk membangun model strategi yang dapat diterapkan pada konteks nyata. Secara praktis, temuan penelitian ini memberikan arahan strategis bagi pengelola klinik dalam menyusun kebijakan internal, merancang model bisnis, dan meningkatkan kinerja layanan. Pendekatan ini dapat membantu klinik non-BPJS memaksimalkan peluang pasar, meningkatkan kualitas, dan

memperkuat keberlanjutan usaha di tengah dominasi layanan berbasis JKN. Meski demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan, terutama karena seluruh temuan diperoleh melalui analisis literatur dan belum divalidasi melalui data empiris lapangan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu melakukan studi kuantitatif atau *mixed methods* untuk menguji efektivitas strategi yang direkomendasikan. Studi kasus pada beberapa klinik non-BPJS dengan kondisi geografis dan kapasitas berbeda juga diperlukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih kontekstual. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa dengan strategi manajerial yang tepat—yang mengintegrasikan diferensiasi, efisiensi, dan kepatuhan regulasi—klinik non-BPJS berpeluang menjadi penyedia layanan kesehatan yang inovatif, kompetitif, dan berkelanjutan dalam ekosistem kesehatan Indonesia yang terus berkembang.

Referensi

1. Al Ghazali, B., Riantisari, R., & Nurrokhmini, A. (2023). Analisis marketing mix pada Klinik Mulia Klaten. *Jurnal Bisnis Net*, 6(2), 442-45
2. Al Ghazali, B., Riantisari, R., & Nurrokhmini, A. (2023). Analisis marketing mix pada Klinik Mulia Klaten. *Jurnal Bisnis dan Kesehatan*, 7(3), 101-115.
3. Andriani, R., Kristiutami, Y. P., Martina, S., & Hakim, L. (2019). *Implementation of service culture for hospitality industry*. In ICEBEF 2018 – 1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (pp. 507-510). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/icebef-18.2019.108>
4. Andriani, R., & Disman, D. (2023). The effect of polychronicity on employee engagement: Conditional process of job satisfaction and compensation. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 26(1), 102-114. <https://doi.org/10.14414/jebav.v26i1.2994>
5. Augustyana, D. I., Putra, R. P., Purwadhi, & Widjaja, Y. R. (2024). Peran manajemen strategi guna evaluasi pasca akreditasi pada Klinik Pratama. *Jurnal Kebijakan Kesehatan*, 10(1), 91-104.
6. Azzahra, F. K., Kusmaryani, R. E., Zambri, M., & Dheni, A. (2024). *Organizational support perceived as a predictor of psychological well-being among employees at the Human Resource Development Center*.
7. Bruno, B. (2023). *Outpatient Clinic Standardization: Ensuring Best Practices During Clinic Flow (Master's thesis, University of Pittsburgh)*.
8. Buchbinder, S. B., & Shanks, N. H. (Eds.). (2012). *Introduction to health care management (2nd ed.)*. Jones & Bartlett Learning
9. David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases (15th ed.)*. Pearson Education
10. Efawati, Y., Rinawati, R., Andriani, R., & Mubarak, A. (2024). *Manajemen strategi. Edukasi Riset Digital*.
11. Estri, B. A. (2022). Refleksi kepuasan pasien rawat jalan pada peserta non BPJS di klinik praktik dokter umum. *Avicenna: Journal of Health Research*, 5(1), 106-117. [https://doi.org/10.36419/avicenna.v5i1.597​::contentReference\[oaicite:3\]{index=3}](https://doi.org/10.36419/avicenna.v5i1.597​::contentReference[oaicite:3]{index=3})
12. Fahik, A., Sitorus, R. S., & Bangun, S. M. (2023). Manajemen strategis pemasaran untuk meningkatkan kunjungan pasien pada Klinik Pratama Melania. *Jurnal Strategi Pemasaran Kesehatan*, 8(2), 41-53.
13. Ginting, S. D. U., Ketaren, S. O., Nainggolan, C. R. E., Manurung, K., & Sirait, A. (2024). Strategi pengembangan Klinik Pratama Dani Tigapanah berdasarkan analisis SWOT tahun 2024. *PREPOTIF: Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 8(3), 5046-5049
14. Ginting, S. D. U., Ketaren, S. O., Nainggolan, C. R. E., Manurung, K., & Sirait, A. (2024). Strategi pengembangan Klinik Pratama Dani Tigapanah berdasarkan analisis SWOT. *Jurnal Kesehatan dan Manajemen Klinik*, 10(1), 22-35.
15. Indonesia, Kementerian Kesehatan. (2014). Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 9 Tahun 2014 tentang Klinik. *Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 312*. <https://peraturan.bpk.go.id/>
16. Indonesia. (2004). Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2004 tentang Praktik Kedokteran. *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 116*. <https://peraturan.bpk.go.id/>
17. Indonesia. (2009). Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan. *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 144*. <https://peraturan.bpk.go.id/>
18. Isa, M., Sandy, A., & Adji, I. S. (2020). Strategi penguatan kinerja klinik pratama untuk peningkatan layanan kesehatan masyarakat. *The 12th University Research Colloquium 2020, Universitas 'Aisyiyah Surakarta*, 50-52
19. Isa, M., Sandy, A., & Adji, I. S. (2020). Strategi penguatan kinerja klinik pratama untuk peningkatan layanan kesehatan masyarakat. *Jurnal Ekonomi dan Kesehatan*, 6(1), 55-70.
20. Kasaie, A., Farrokhi-Asl, H., & Hadadkaveh, S. (2024). Optimizing outpatient appointment scheduling: Innovative strategies for enhanced efficiency in psychiatric clinics. *International Journal*.
21. Khotib, I. R., & Samanhuji, D. (2022). Merancang strategi pemasaran untuk meningkatkan jumlah hunian pasien pada Klinik Pratama Rawat Inap Sifa Husada Nglaban-Nganjuk menggunakan metode SWOT. *Jurnal Manajemen Industri dan Teknologi*, 3(2), 73-84. [https://doi.org/10.33005/juminten.v3i2.398​::contentReference\[oaicite:0\]{index=0}](https://doi.org/10.33005/juminten.v3i2.398​::contentReference[oaicite:0]{index=0})
22. Kurniawan, A., Syah, T. Y. R., Negoro, D. A., & Sunaryanto, K. (2024). Analisis strategi keuangan pada perencanaan bisnis Klinik Delka. *Jurnal Manajemen Keuangan Kesehatan*, 9(1), 33-47.

23. Maduwu, W. W. (2022). Pelayanan Klinik Gloria dalam memberikan layanan informasi kesehatan pasien. *Jurnal Layanan Informasi Kesehatan*, 7(2), 21–35.
24. Manurung, A., Vaiga, R., Sofia, R., Maryam, R., & Veranita, M. (2024). Analisis SWOT untuk menentukan strategi pengembangan pelayanan Klinik Bamma. *Jurnal Kesehatan Masyarakat & Manajemen Klinik*, 12(1), 73–88.
25. Powell-Jackson, T., King, J. J. C., Makungu, C., Quaiife, M., & Goodman, C. (2023). Management practices and quality of care: Evidence from the private health care sector in Tanzania. *International Journal*.
26. Pratiwi, B. R., & Ristanti, V. (2022). Pengaruh kualitas pelayanan dan fasilitas terhadap kepuasan pasien non BPJS di Klinik Abadi Jaya Depok. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(24), 603-609. [https://doi.org/10.5281/zenodo.7495953​::contentReference\[oaicite:1\]\[index=1\]](https://doi.org/10.5281/zenodo.7495953​::contentReference[oaicite:1][index=1])
27. Pratiwi, B. R., & Ristanti, V. (2022). Pengaruh kualitas pelayanan dan fasilitas terhadap kepuasan pasien non-BPJS di Klinik Abadi Jaya Depok. *Jurnal Administrasi Kesehatan*, 14(2), 77–89.
28. Purwadhi, P., Widjaja, Y. R., Meylina, L. K., & Rosmaini, S. (2024). Pengaruh Kebijakan Manajemen Strategis Terhadap Daya Saing Rumah Sakit di Era Jaminan Kesehatan Nasional: *Systematic Literature Review*. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(6), 2326-2340.
29. Purwadhi, Y. R., Widjaja, L. K. M., & Rosmaini, S. (2024). Pengaruh kebijakan manajemen strategis terhadap daya saing rumah sakit di era JKN: *Systematic literature review*. *Jurnal Manajemen Kesehatan*, 12(2), 66–80.
30. Putro, G. B. R., & Kusnanto, H. (2016). Perubahan pelayanan klinik non- BPJS sebelum dan setelah implementasi BPJS Kesehatan: Studi kasus di Klinik Utama Rawat Inap Sumber Bahagia, Depok, Jawa Barat. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 19(2), 6-12
31. Rubini, R. A., Hendrayati, H., Rahman, F. F., Sultan, M. A., & Surachman, E. (2024). Cross-continental exploration: Comparative analysis of three diverse business models. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*,
32. Sarwono, J., & Handayani, A. (2021). *Buku ajar manajemen strategik*.
33. Penerbit Andi .
34. Setiawan, N. H., Syaodih, E., Hidayat, D., & Noor, C. M. (2023). Strategi pemasaran klinik dalam meningkatkan jumlah kunjungan pasien. *e- Prosiding Magister Manajemen ARS University*, 1(1)
35. Setiawan, N. H., Syaodih, E., Hidayat, D., & Noor, C. M. (2023). Strategi pemasaran klinik dalam meningkatkan jumlah kunjungan pasien. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 11(1), 45–56
36. Silalahi, E. M., Syah, T. Y. R., Negoro, D. A., & Sunaryanto, K. (2024). Strategi operasional pada perencanaan bisnis Klinik Delka. *Jurnal Ekonomi Kesehatan*, 11(1), 45–59.
37. Suprapti, H., Suyaman, D. J., & Hartelina. (2021). Rencana strategis Klinik Amira Cikarang berdasarkan analisis SWOT. *Jurnal Perencanaan dan Manajemen Kesehatan*, 6(2), 112–126.
38. Susilawati, R. M., Purwadhi, & Efawati, Y. (2024). Analisis strategi pengembangan Klinik Bamma Pasuruan yang berdaya saing. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Kesehatan*, 13(1), 59–73.
39. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). Pearson Education Wibisono, F. J., & Lisdiono, P. (2024). Analisis penerapan strategi bisnis untuk mencapai resiliensi keuangan: Studi kasus di Klinik Utama
40. XYZ. Owner: Riset & Jurnal Akuntansi, 8(3). <https://doi.org/10.33395/owner.v8i3.2244>
41. Wibisono, F. J., & Lisdiono, P. (2024). Analisis penerapan strategi bisnis untuk mencapai resiliensi keuangan: Studi kasus di Klinik Utama XYZ. *Jurnal Ekonomi & Bisnis Kesehatan*, 9(1), 12–25.
42. Wijaya, H., Rohendi, A., & Mulyani, K. (2024). Pengaruh kepercayaan, kualitas pelayanan, dan kewajaran harga terhadap kepuasan pasien di Klinik S Tangerang Selatan. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 4(1), 2446–2457.
43. Zafriana, L. (2022). Strategi meningkatkan daya saing pada Klinik Kecantikan dr. Reni G. *Jurnal Nasional*.