

PERUMUSAN *BLUE OCEAN STRATEGY* PT LIPPO GENERAL INSURANCE TBK MENJADI *LEADER* DI INDUSTRI ASURANSI INDONESIA

Dicky Hendrianto¹

dicky_pimpom@yahoo.com

Azhar Kasim²

azharkasim30@gmail.com

Alumni Sekolah Pascasarjana, IKPIA Perbanas Jakarta

Abstract. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apa strategi bersaing yang digunakan oleh Lippo Insurance kemudian peneliti mencoba untuk merumuskan *Blue Ocean Strategy* sebagai strategi bersaing Lippo Insurance yang baru. Jenis penelitian yang digunakan adalah Kualitatif Post-Positivisme. Pengumpulan data melalui wawancara mendalam, studi pustaka dan observasi. Dari hasil penelitian, Peta posisi kekuatan Lippo Insurance berada pada kuadran I, artinya Lippo Insurance memiliki kekuatan dan peluang sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Strategi persaingan yang digunakan oleh Lippo Insurance saat ini yaitu Strategi Manajemen yang berorientasi pengembangan strategi secara makro seperti strategi pengembangan pasar, pengembangan produk, dan strategi peningkatan pelayanan. Selain menggunakan strategi manajemen, Lippo Insurance juga menggunakan strategi generik Porter yaitu Strategi Cost Leadership atau Kepemimpinan Biaya. Strategi Kepemimpinan Biaya yang diterapkan oleh Lippo Insurance adalah Strategi Kepemimpinan Biaya nilai terbaik dimana Lippo Insurance tidak menetapkan harga paling murah di market namun menempatkan harga nilai terbaik sesuai dengan benefit dan service yang dimiliki. Perumusan *Blue Ocean Strategy* ini akan menciptakan inovasi nilai dimana dapat tercipta dengan mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Struktur biaya dapat dikurangi dengan mengurangi faktor ketepatan waktu batas waktu penyelesaian klaim. Biaya dapat dikurangi dengan cara mengurangi hardcopy kertas untuk approval penyelesaian klaim kepada atasan. Biaya dapat juga dikurangi dengan cara menggunakan sistem elektronik atau online untuk penyelesaian klaim. Nilai pembeli dapat diciptakan dengan meningkatkan faktor yang menjadi ajang persaingan dan menciptakan faktor baru. Perusahaan dapat meningkatkan faktor fasilitas dan provider. Selain meningkatkan faktor-faktor tersebut, perlu ada penciptaan faktor yang baru yaitu faktor mesin edc di rumah sakit, Faktor web digital, dan faktor hotline konsultasi kesehatan 24 jam.

Kata kunci : SWOT, Strategi Bersaing, *Blue Ocean Strategy*

¹ Alumni Sekolah Pascasarjana Perbanas Institute

² Dosen Sekolah Pascasarjana Perbanas Institute

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dampak hadirnya BPJS Kesehatan berpengaruh terhadap pendapatan premi perusahaan asuransi umum yang ada di Indonesia. Data dari Asosiasi Asuransi Umum Indonesia (AAUI) menunjukkan pendapatan premi dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2015 mengalami peningkatan, namun dari sisi pertumbuhan premi apabila dibandingkan periode 2013 - 2014 tumbuh 8,53% dan periode 2014 - 2015 hanya tumbuh 3,67%. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa pertumbuhan premi asuransi kesehatan mengalami penurunan pertumbuhan sebesar 4,85%. kesehatan Lippo Insurance Q1 periode 2013 – 2016 mengalami sekali penurunan pertumbuhan pada periode 2014 – 2015. Namun untuk pertumbuhan periode 2013 – 2014 dan 2015 – 2016 mengalami kenaikan pertumbuhan premi. Hal ini menunjukkan bahwa periode 2016 ini masih ada *opportunity* di pasar asuransi kesehatan komersil. Penelitian ini akan dianalisis menggunakan analisis SWOT yang kemudian akan dikembangkan dengan *Blue Ocean Strategy* dan *Competing For The Future*.

Berdasarkan data premi asuransi kesehatan Lippo Insurance periode 201-2015 dapat dilihat bahwa pendapatan premi asuransi kesehatan Lippo Insurance periode 2013 - 2015 belum terkena dampak atas hadirnya BPJS Kesehatan. Pertumbuhan premi Lippo Insurance mengalami peningkatan sebesar 10,87% dimana pertumbuhan ini jauh diatas rata-rata industri yaitu -4,85%. Hal ini menunjukkan masih ada peluang untuk dapat meningkatkan pendapatan premi asuransi kesehatan. Berdasarkan data premi asuransi kesehatan Lippo Insurance Q1 periode 2013-2016 dapat dilihat bahwa pendapatan premi asuransi

1.2. Rumusan Masalah

1. Apa strategi bersaing yang digunakan oleh Lippo Insurance?
2. Bagaimana perumusan strategi bersaing pada Lippo Insurance berdasarkan *Blue Ocean Strategy*?

2. LANDASAN TEORI

2.1. Strategi Bersaing Generik

Strategi yang dikemukakan oleh Michael Porter (David, 2006) yang terdiri dari lima macam yaitu :

1. Strategi Kepemimpinan Biaya (*Overall Cost Leadership*)

Strategi yang menekankan pada produksi yang distandarisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga. Strategi yang digunakan organisasi apabila organisasi ingin menjadi pemimpin pasar berbasis biaya rendah dengan basis pelanggan yang luas. Biaya disini merupakan total biaya produksi dan bukan pada harga. Terdapat dua alternatif kepemimpinan biaya, yaitu :

a. Strategi biaya rendah (*low cost strategy*)

Strategi yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga yang terendah yang tersedia di pasar.

b. Strategi biaya nilai terbaik (*best value*)

Strategi yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada nilai harga yang terbaik, yang tersedia di pasar. Strategi nilai terbaik bertujuan untuk menawarkan serangkaian produk atau jasa pada harga yang serendah mungkin dibandingkan dengan produk pesaing dengan atribut serupa. Sasaran (*target*) strategi tipe a dan tipe b adalah pasar yang besar.

2. Diferensiasi (*Differentiation*)

Strategi yang bertujuan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik di industri dan diarahkan kepada konsumen yang relatif peka terhadap harga. Perusahaan akan

menggunakan strategi diferensiasi bila ingin bersaing dengan pesaing-pesaing dalam hal keunikan produk dan jasa yang ditawarkan.

3. Fokus (*Focus Strategy*)

Memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen. Perusahaan dengan strategi fokus melayani kebutuhan spesifik ceruk pasar (*market niche*). Perusahaan dapat memilih strategi fokus berbasis biaya atau diferensiasi.

2.2. Blue Ocean Strategy

2.2.1 Menciptakan Samudra Biru

Strategi samudra biru (*blue ocean strategy*) menantang perusahaan untuk keluar dari samudra merah persaingan berdarah dengan cara menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya, sehingga kata kompetisi pun menjadi tak relevan. Tujuan strategi samudra biru adalah menjadikan formulasi dan penerapan dari strategi samudra biru ini sama sistematis dan praktisnya dengan jika kita berkompetisi dalam perairan merah di ruang pasar yang sudah dikenal (Kim dan Mauborgne, 2005:11).

2.2.2 Ruang Pasar Baru

Ruang pasar terdiri dari samudra merah dan samudra biru. Samudra merah merupakan semua industri yang ada saat ini. Ini adalah ruang pasar yang sudah

dikenal. Samudra biru menandakan industri-industri yang belum ada sekarang. Ini adalah ruang pasar yang tidak dikenal (Kim dan Mauborgne, 2005:21).

2.2.3 Inovasi Nilai : Batu Pijak Strategi Samudra Biru

Inovasi nilai memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi. Nilai tanpa inovasi cenderung berfokus pada penciptaan nilai dalam skala besar, sesuatu yang meningkatkan nilai tapi tidak memadai untuk membuat perusahaan unggul secara menonjol di pasar. Inovasi tanpa nilai cenderung bersifat mengandalkan teknologi, pelopor pasar, atau futuristik dan sering membidik sesuatu yang belum siap diterima dan dikonsumsi oleh pembeli.

2.2.4 Prinsip Strategi Samudra Biru

Dalam strategi samudra biru terdapat enam prinsip yaitu terdiri dari empat prinsip perumusan dan dua prinsip eksekusi / pelaksanaan. Keenam prinsip tersebut yaitu (Kim dan Mauborgne, 2005:42) :

No.	Prinsip-Prinsip Perumusan
1	Merekonstruksi batasan-batasan pasar
2	Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka
3	Menjangkau melampaui permintaan yang ada
4	Melakukan rangkaian strategis

	dengan tepat
	Prinsip-prinsip eksekusi / pelaksanaan
5	Mengatasi hambatan-hambatan Utama dalam organisasi
6	Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi

2.2.5 Kerangka Kerja dan Analisis

Perangkat analisis ini mengisi kekosongan Utama di bidang strategi, yang selama ini telah mengembangkan sejumlah besar alat kerangka kerja mengensankan untuk bersaing dalam samudra merah seperti lima kekuatan (*five forces*) untuk menganalisis kondisi-kondisi industry yang sudah ada dan tiga strategi generic namun tak banyak berkiprah dalam pengembangan alat-alat praktis untuk berjaya di samudra biru (Kim dan Mauborgne, 2005:45).

2.2.5.1 Kanvas Strategi

Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Kanvas strategi memiliki dua fungsi. Pertama, ia merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Kedua, merangkum tingkat penawaran yang didapatkan pembeli di semua faktor Utama kompetisi tadi.

Empat tahap dalam membuat kanvas strategi (Kim dan Mauborgne, 2005)

1. Menganalisis faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi.
Dalam industri asuransi, ada beberapa faktor utama yang menjadi ajang kompetisi yang perlu diperhatikan.
2. Menggambar sumbu horizontal yang mewakili faktor-faktor tersebut
3. Merangkum tingkat penawaran yang didapatkan oleh pembeli di semua faktor utama kompetisi pada sumbu vertikal
4. Menggambar kurva nilai

2.2.5.2 Kerangka Kerja Empat Langkah

1. Faktor apa saja yang harus *dihapuskan* dari factor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri?
2. Faktor apa saja yang harus *dikurangi* hingga di bawah standar industri?
3. Faktor apa saja yang harus *ditingkatkan* hingga di atas standar industri?
4. Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus *diciptakan*

2.2.5.3 Skema Hapuskan – Kurangi – Tingkatkan – Ciptakan

Skema ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya menanyakan empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah, tapi juga bertindak berdasarkan

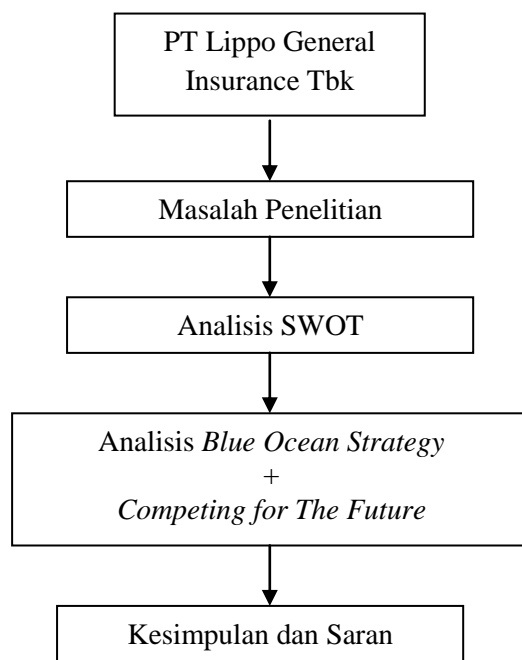
keempat pertanyaan itu untuk menciptakan suatu kurva nilai baru.

2.3 Competing For The Future

Menurut Hamel dan Prahalad (1994) dalam M. Suyanto (2007:137) pada buku *Competing for The Future*, persaingan yang akan datang merupakan persaingan untuk menciptakan dan mendominasi peluang yang timbul. Menciptakan masa yang akan datang jauh lebih penting dari sekedar menangkap peluang yang telah direncanakan sebelumnya. Tujuan kita tidak hanya meniru produk, proses dan metode pesaing tetapi juga bagaimana bisa mengembangkan untuk menciptakan peluang pada masa yang akan datang dan mengeksploitasinya sehingga perusahaan dapat menjadi lebih kuat.

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini sebagai berikut :



3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan paradigma post-positivisme. Pendekatan penelitian ini menggunakan kombinasi antara deduktif dan induktif. Deduktif akan menganalisis strategi yang dijalankan saat ini menggunakan SWOT dan induktif merumuskan strategi yang baru berdasarkan *Blue Ocean Strategy*.

3.2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah kualitatif karena yang diteliti adalah sesuai dengan fakta yang ada di lapangan secara langsung.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Wawancara Mendalam (*In-dept Interview*) Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan wawancara mendalam terhadap 4 orang karyawan Lippo Insurance yang sudah expert di bidang asuransi kesehatan.
2. Studi Dokumentasi

3.4. Teknik Analisis Data

Teknik Analisis data yang digunakan adalah :

Dalam penelitian ini, peneliti akan mengumpulkan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian kemudian mempe lajarinya dan mengkonfirmasi kepada 4 orang yang akan di interview. Adapun dokumen-dokumen yang diperlukan dalam penelitian ini yaitu :

Data pendapatan premi asuransi kesehatan perusahaan asuransi yang tergabung pada Asosiasi Asuransi Umum Indonesia.

- a. Data pendapatan premi asuransi kesehatan Lippo Insurance periode 2013 - 2015
 - b. Data pendapatan premi asuransi kesehatan Lippo Insurance Kuartal 1 (Januari - April) tahun 2013 - 2016
 - c. Data harga premi asuransi kesehatan Lippo Insurance dibandingkan dengan kompetitor
 - d. Data-data lainnya yang diperlukan dan mempunyai hubungan dengan penelitian ini
3. Observasi

Peneliti akan melakukan pengamatan (observasi) terhadap objek penelitian. Pengamatan (obervasi) ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apa strategi yang digunakan oleh Lippo Insurance.

1. Analisis SWOT

Data yang didapatkan dari hasil wawancara dan studi dokumentasi akan dianalisis menggunakan analisis SWOT.

2. Blue Ocean Strategy

Setelah melakukan analisis strategi yang sedang dijalankan dengan menggunakan analisis SWOT, kemudian akan dilanjutkan dengan analisis Blue Ocean Strategy.

3. Triangulasi

Penyajian triangulasi pada penelitian ini yaitu menggunakan

triangulasi metodologi yaitu pemeriksaan konsistensi temuan yang dihasilkan oleh metode pengumpulan data yang berbeda, dalam hal ini yaitu melengkapi data wawancara dengan data studi dokumentasi. Hasil wawancara dan studi dokumentasi dapat dibandingkan untuk melihat apakah hasil temuan sama. Jika kesimpulan dari masing-masing sama maka validitas ditegakkan.

4. ANALISIS PENELITIAN

4.1. Analisis SWOT (Rangkuti, 2006)

Berikut ini adalah analisa SWOT Lippo Insurance :

Matriks SWOT

<p>Faktor Internal</p> <p>Faktor Eksternal</p>	<p><u>Kekuatan (Strength)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Tingginya komitmen dari manajemen ➢ Memiliki RBC yang tinggi ➢ Memiliki brand nama yang kuat ➢ Peningkatan pertumbuhan finansial yang sangat signifikan ➢ Key person yang expert ➢ Memiliki ISO 9001 	<p><u>Kelemahan (Weakness)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Kurangnya program reward untuk tenaga pemasaran pihak ketiga ➢ Kurangnya promosi ➢ Kurangnya pembinaan dan pengembangan bagi karyawan di internal perusahaan
<p><u>Peluang (Opportunity)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Masyarakat Indonesia semakin memahami pentingnya asuransi 	<p><u>Strategi SO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Membuat segmentasi pasar untuk perusahaan medium to high ➢ Mempertahankan serta meningkatkan service kepada klien ➢ Membuat produk yang 	<p><u>Strategi WO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Mencoba membuat program reward tambahan untuk tenaga pemasaran pihak ketiga ➢ Mengadakan pelatihan yang cukup untuk karyawan terutama terhadap informasi benefit pelayanan BPJS Kesehatan

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pertumbuhan pasar asuransi yang semakin meningkat dari tahun ke tahun ➤ Masyarakat memerlukan jasa pelayanan kesehatan lebih dari pelayanan BPJS Kesehatan ➤ BPJS kesehatan mempunyai batasan pelayanan kesehatan 	<p>beririsan dengan program BPJS Kesehatan</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Meningkatkan promosi
<p><u>Ancaman (Threat)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Adanya pendatang baru ➤ Hadirnya BPJS Kesehatan ➤ Era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) ➤ Pelemahan ekonomi dunia 	<p><u>Strategi ST</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Memperkuat posisi pada segmen pasar yang telah dimasuki ➤ Memanfaatkan brand name untuk ekspansi ke market 	<p><u>Strategi WT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Berfokus pada segmentasi pasar tertentu ➤ Merangkul layanan BPJS Kesehatan dengan suatu produk tertentu ➤ Memperkuat jaringan tenaga pemasaran pihak ketiga

Sumber : Data yang diolah oleh peneliti

Setelah dilakukan evaluasi terhadap faktor-faktor eksternal dan internal, berikut ini adalah hasil Total Nilai Bobot (TNB) sebagai berikut :

Hasil Nilai TNB Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal

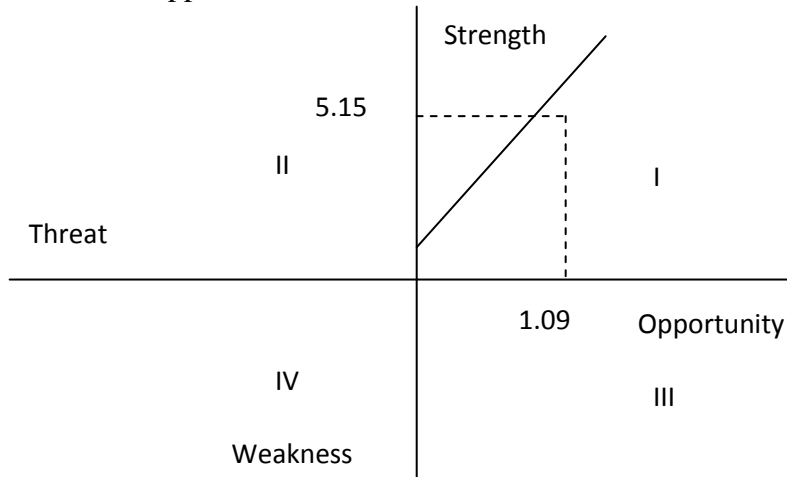
Faktor - Faktor	TNB
Strength	6,28
Weakness	1,13
Opportunity	3,91
Threat	2,82

Sumber : Data yang diolah

Hasil TNB *Strength* sebesar 6,28 dan *Weakness* sebesar 1,13 menghasilkan garis ordinat pada *Strength* sebesar $6,28 - 1,13 = 5,15$. Sedangkan hasil TNB *Opportunity* sebesar 3,91 dan *Threat* sebesar 2,82 menghasilkan garis

ordinat pada *Opportunity* sebesar 1,09. Berdasarkan Total Nilai Bobot semua *Strength*, *Weakness*, *Opportunity* dan *Threat* dapat dipetakan posisi kekuatan Lippo Insurance pada gambar dibawah ini.

Peta Kekuatan Lippo Insurance



Dari gambar diatas dapat diketahui peta posisi kekuatan Lippo Insurance berada pada kuadran I, artinya Lippo Insurance memiliki kekuatan dan peluang sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

4.2. Strategi Bersaing Lippo Insurance

Strategi yang diterapkan oleh Lippo Insurance adalah Strategi Manajemen yang berorientasi pengembangan strategi secara makro seperti strategi pengembangan pasar, pengembangan produk, dan strategi peningkatan pelayanan. Pengembangan produk dilakukan terus menerus oleh Lippo Insurance dengan cara melakukan riset di market. Salah satu produk

terbaru Lippo Insurance adalah Health Plus Bisnis dimana produk ini seperti produk asuransi kesehatan Medicare milik Lippo Insurance namun dalam tahap yang lebih kecil dengan minimal karyawan 5 orang, perusahaan sudah dapat mendapatkan manfaat yang komprehensif yaitu rawat inap, rawat jalan, gigi, dan melahirkan.

Peningkatan pelayanan juga terus dilakukan oleh Lippo Insurance agar klien merasa puas menggunakan jasa Lippo Insurance. Salah satu peningkatan pelayanan yang terbaru dari Lippo Insurance yaitu menciptakan mesin EDC untuk ditempatkan di rumah sakit rekanan agar klien Lippo Insurance bisa lebih cepat dilayani di rumah sakit dan juga bisa lebih akurat dalam hal pencatatan klaim. Selain menggunakan strategi manajemen,

Lippo Insurance juga menggunakan strategi generik Porter yaitu Strategi Cost Leadership atau Kepemimpinan Biaya. Strategi Kepemimpinan Biaya yang diterapkan oleh Lippo Insurance adalah Strategi Kepemimpinan Biaya nilai terbaik dimana Lippo Insurance tidak menetapkan harga paling murah di market namun menempatkan harga nilai terbaik sesuai dengan benefit dan service yang dimiliki. Kemudian dari hasil wawancara, Lippo Insurance juga memiliki ciri-ciri penggunaan strategi cost leadership yaitu dengan menawarkan harga jasa yang relatif lebih rendah dibanding kompetitor mereka.

Walaupun menawarkan harga rendah, tetapi Lippo Insurance tidak mengurangi kualitas servisnya. Lippo Insurance berencana melakukan riset untuk membuat produk baru dan membuat strategi digital untuk masa yang akan datang yang kira-kira sulit diikuti oleh kompetitor lainnya. Untuk menghindari hal tersebut, peneliti ingin mencoba memberikan sebuah perumusan strategi menggunakan *Blue Ocean Strategy* untuk menciptakan ruang pasar baru yang belum ada pesaingnya.

4.3. Strategi Samudera Biru (*Blue Ocean Strategy*)

4.3.1 Kerangka Kerja dan Alat Analisis

1. Kanvas Strategi

Empat tahap dalam membuat kanvas strategi :

1. Menganalisis faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi.

Dalam industri asuransi, ada beberapa faktor utama yang menjadi ajang kompetisi yang perlu diperhatikan.

a. Harga

Harga adalah faktor yang selalu menjadi perhatian penting diseluruh industri apapun

b. Fasilitas

Dalam hal ini fasilitas yang dimaksud adalah fasilitas untuk mempermudah nasabah dalam melakukan akses terhadap benefit yang didapatkannya. Fasilitas disini misalkan Call Center 24 jam, Laporan data klaim secara komprehensif dll.

c. Provider

Dalam hal ini provider merupakan hal yang sangat penting dalam industri asuransi kesehatan. Terkadang ada suatu daerah terdalam di Indonesia yang hanya mempunyai 1 rumah sakit. Tidak semua perusahaan asuransi bisa bekerja sama dengan rumah sakit tersebut. Jaringan jumlah provider yang tersebar di Indonesia dan di dunia juga sangat dipertimbangkan oleh nasabah.

d. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu disini yaitu ketepatan waktu dalam penyerahan kartu asuransi, buku panduan, surat jaminan di rumah sakit dan yang paling penting adalah ketepatan waktu dalam penyelesaian klaim reimbursement.

2. Menggambar sumbu horizontal yang mewakili faktor-faktor tersebut.
3. Merangkum tingkat penawaran yang didapatkan oleh pembeli di semua faktor utama kompetisi pada sumbu vertikal
4. Menggambar kurva nilai

2. Kerangka Kerja 4 (Empat) Langkah

1. Hapuskan (*Eliminate*)

Dalam industri asuransi, tidak ada faktor yang perlu untuk dihapuskan.

2. Kurangi (*Reduce*)

Faktor yang bisa dikurangi adalah Ketepatan Waktu. Faktor ini menjadi ajang kompetisi karena konsumen menginginkan ketepatan waktu penyerahan kartu asuransi, buku panduan, surat jaminan rumah sakit dan penyelesaian klaim reimbursement tepat pada waktu yang telah disepakati. Oleh karena itu, faktor ini bisa dikurangi. Perusahaan bisa mengurangi batas waktu dengan memberikan perkiraan waktu saja, bukan menjanjikan tanggal yang tepat. Misalnya dengan menyebutkan sekitar awal bulan Desember 2016 ini kartu asuransi dan buku panduan diantarkan.

3. Tingkatkan (*Raise*)

Perusahaan meningkatkan investasi pada faktor persaingan yang memberikan peningkatan manfaat yang signifikan bagi pembeli hingga diatas

standar industri. Faktor-faktor yang bisa ditingkatkan adalah :

a. Fasilitas

Fasilitas seperti Call Center 24 jam dapat ditambah. Customer Relation untuk masing-masing nasabah juga perlu ditingkatkan agar tidak terjadi pekerjaan yang overload pada Customer Relation sehingga nasabah tidak terlayani dengan cepat dan dengan baik. Case monitoring officer juga perlu ditingkatkan karena ini merupakan pelayanan khusus untuk nasabah Lippo Insurance dimana setiap nasabah akan mempunyai case monitoring officer masing-masing. Fungsi case monitoring disini adalah untuk memantau dan mengontrol nasabah yang sedang berada di rumah sakit untuk mempermudah nasabah dalam hal jaminan penyakit dan mengontrol jaminan biaya di rumah sakit. Personal Assistant juga perlu ditingkatkan di rumah sakit provider untuk membantu administrasi nasabah mendaftarkan diri untuk berobat sampai selesai berobat.

b. Provider

Hal ini tentu perlu ditingkatkan. Rumah sakit dipelosok-pelosok Indonesia perlu dibuatkan kerjasama akan tetapi dengan melihat jumlah populasi dan potensi market yang ada disekitar rumah sakit tersebut. Di kota-kota besar seperti di Jakarta, jaringan rumah sakit bisa ditingkatkan lagi. Tidak hanya rumah sakit, Lippo Insurance juga bisa menggandeng klinik-klinik untuk dijadikan provider pelayanan kesehatan untuk mempermudah

nasabah berobat terutama dalam hal rawat jalan dimana kita ketahui bahwa berobat rawat jalan di sebagian besar rumah sakit membutuhkan waktu yang lama karena banyaknya pasien yang berobat di rumah sakit.

4. Ciptakan (*Create*)

Perusahaan menciptakan faktor yang sebelumnya belum pernah ditawarkan dalam industri. Dengan menciptakan faktor yang baru, perusahaan memberikan nilai manfaat baru bagi konsumen dan nonkonsumen, sehingga dapat menciptakan permintaan yang baru dan menentukan harga strategis industri. Faktor-faktor yang dapat diciptakan adalah :

a. Mesin EDC di setiap rumah sakit

Saat ini jaringan mesin EDC yang digunakan oleh seluruh asuransi kesehatan yang ada di Indonesia menggunakan pihak ketiga yaitu Admedika (Telkom Group). Hal ini tentunya membuat pelayanan di rumah sakit menjadi lama karena menggunakan mesin yang bergantian dan juga sistem pelaporan data nasabah ketika berobat memakan waktu yang cukup lama. Hal ini disebabkan data tersebut masuk ke Admedika terlebih dahulu yang kemudian baru akan diberikan kepada perusahaan asuransi. Apabila Lippo Insurance mempunyai mesin EDC sendiri di setiap rumah sakit maka pelayanan terhadap nasabah bisa berjalan dengan cepat dan tepat karena data akan langsung terekam di sistem Lippo Insurance secara online. Saat ini Lippo Insurance membayar biaya administrasi

kepada Admedika sebesar IDR 150,000,- per member per tahun. Saat ini Lippo Insurance mempunyai nasabah $\pm 300,000$ orang. Artinya biaya yang dikeluarkan oleh Lippo Insurance dalam setahun untuk biaya administrasi ini sebesar IDR 45,000,000,000,- Perbandingan apabila menggunakan mesin EDC sendiri maka dapat dihitung dengan mengalikan jumlah rumah sakit rekanan dengan harga mesin EDC. Harga mesin EDC saat ini IDR 3,000,000,- per unit. Setiap rumah sakit membutuhkan 4 unit mesin EDC. Jumlah rumah sakit rekanan Lippo Insurance saat ini ± 900 rumah sakit. Artinya biaya yang dikeluarkan untuk perubahan ini $900 \times 4 \text{ unit} \times \text{IDR } 3,000,000,- = \text{IDR } 10,800,000,000,-$ Ditambah dengan biaya sistem dan operasional $\pm \text{IDR } 10,000,000,000,-$ jadi total biaya yang dikeluarkan sebesar IDR 20,800,000,000,- Dapat disimpulkan dari hasil perhitungan ini bahwa strategi ini bisa menghemat biaya sebesar IDR 24,200,000,000,- pada tahun pertama. Investasi mesin EDC ini hanya sekali saja pada tahun pertama, artinya tahun kedua dan seterusnya efisiensi akan lebih maksimal.

b. Website Digital untuk setiap nasabah

Website digital bisa digunakan untuk setiap nasabah corporate mengecek status klaim, status benefit, dll yang terkait dengan informasi asuransi kesehatan. Setiap nasabah corporate akan diberikan user id dan password yang berbeda dengan nasabah lainnya, begitu juga dengan nasabah perorangan biasa

menggunakan website ini. Website ini juga bisa digunakan calon nasabah untuk menghitung besaran premi asuransi yang diinginkannya dengan mudah dan cepat. Bisa print polis sendiri dan mendapatkan nomor kartu peserta asuransi kesehatan asuransi Lippo Insurance sementara. Web digital ini bisa didapatkan dengan memanfaatkan sumber daya dari karyawan divisi Information Technology, artinya untuk menciptakan web digital ini tidak diperlukan biaya tambahan.

c. Hotline konsultasi kesehatan gratis 24 jam untuk setiap nasabah

Fungsi hotline konsultasi kesehatan gratis ini diberikan untuk setiap nasabah Lippo Insurance. Nasabah cukup menelpon ke nomor hotline dengan menyebutkan nama dan nomor kartu peserta. Lippo Insurance akan menyiapkan dokter umum yang akan standby 24 jam untuk mendengarkan keluhan kesah penyakit yang diderita oleh nasabah. Hal ini bisa mengurangi rasio klaim karena sebelum nasabah berobat ke rumah sakit atau ke klinik, nasabah sudah mendapatkan konsultasi gratis melalui hotline 24 jam dengan dokter Lippo Insurance. Nasabah hanya membeli obat di apotik tanpa terbebani biaya konsultasi dokter. Dokter dari Lippo Insurance juga bisa mengarahkan nasabah ke rumah sakit kelas B, bukan ke rumah sakit kelas A. Artinya dokter mengarahkan nasabah ke rumah sakit dengan kelas menengah kebawah bukan kelas atas. Rumah sakit kelas A

seperti rumah sakit Siloam, rumah sakit Mitra Keluarga. Hal ini bisa membuat klaim lebih murah sehingga profit bisa lebih maksimal.

4.3.2 Merumuskan *Blue Ocean Strategy*

1. Merekonstruksi Batasan-batasan Pasar

- a. Mencermati industri - industri alternatif
Peneliti menganalisis, industri alternatif dalam industri asuransi kesehatan adalah dengan menjadi jaminan kedua setelah BPJS Kesehatan. Sistem ini namanya *Coordination Of Benefit (COB) BPJS*. COB BPJS yang diatur pemerintah hanya rawat inap saja. Lippo Insurance bisa membuat produk dimana jaminan Lippo Insurance bisa menjadi back up kedua setelah BPJS Kesehatan, tidak terbatas pada rawat inap saja, namun pada rawat jalan, gigi, kacamata dan melahirkan.
- b. Mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri
Istilah ini merujuk pada sekelompok perusahaan dalam industri yang mengejar strategi yang sama. Pesaing bagi Lippo Insurance bisa dikatakan cukup banyak. Pesaing Lippo Insurance menargetkan pasar yang sama dan kebanyakan memiliki strategi yang sama. Lippo Insurance menganggap pesaing yang paling dekat dengan perusahaan ini adalah Asuransi Allianz dan Asuransi Sinarmas Allianz

merupakan perusahaan Join Venture dimana jaringan provider rumah sakit internasional mereka lebih banyak. Asuransi Sinarmas merupakan perusahaan lokal seperti Lippo Insurance dimana Asuransi Sinarmas juga mempunyai group yang besar dan brand nama yang kuat di Indonesia.

c. Mencermati rantai pembeli

Yang perlu dicermati dari rantai pembeli ini adalah sebagian besar bisnis Lippo Insurance tidak menawarkan jasa secara langsung kepada konsumen. Jika dilihat prosesnya, sebagian besar melalui Broker asuransi dan juga Agen asuransi. Lippo Insurance mengikuti tender yang diadakan oleh broker asuransi dan agen asuransi, ketika Lippo Insurance menang maka yang menggunakan jasa asuransi kesehatan Lippo Insurance adalah nasabah dari Broker Asuransi atau Agen Asuransi tersebut.

d. Mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap

Langkah kedua dalam perumusan strategi samudera biru adalah berfokus pada gambaran besar bukan fokus pada angka. Terdapat 4 (empat) langkah utama dalam tahap ini yaitu :

Peneliti melihat peluang lain dalam penawaran jasa pelengkap untuk Lippo Insurance yaitu jasa cek kesehatan gratis setiap 3 bulan sekali di kantor nasabah.

e. Mencermati daya tarik emosional atau fungsional bagi pembeli.

f. Industri jasa asuransi kesehatan memiliki daya tarik fungsional, yaitu dengan menyediakan jasa jaminan kesehatan untuk membantu biaya pengobatan kepada nasabah. Dengan faktor-faktor yang diciptakan dan ditingkatkan dalam kerangka kerja empat langkah, dapat menambahkan daya tarik emosional dalam jasa ini.

g. Mencermati waktu

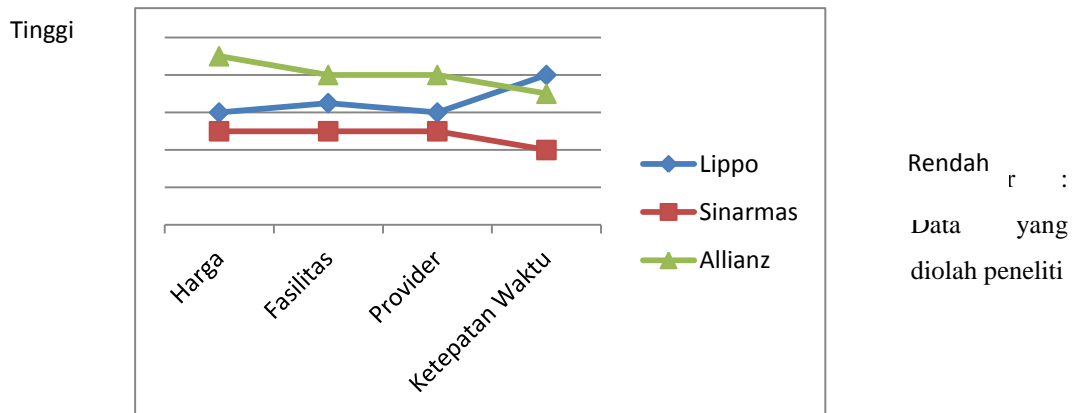
Beberapa tahun terakhir tren pertumbuhan asuransi kesehatan cukup signifikan, artinya masih terdapat peluang untuk Lippo Insurance bisa berkecimpung di industri ini.

2. Fokus pada Gambaran Besar, Bukan pada Angka

a. Kebangkitan Visual

Membandingkan bisnis yang dimiliki perusahaan dengan bisnis pesaing dengan cara menggambarkan kanvas strategi yang dimiliki oleh perusahaan.

Gambar
Kanvas Strategi Lippo
Insurance



Dari gambar diatas bisa dilihat bahwa faktor faktor kompetisi :

- a. Harga Sinarmas lebih unggul dengan harga rendah / lebih murah dibandingkan Lippo dan Allianz. Lippo menduduki peringkat kedua untuk harga dan Allianz ketiga.
- b. Fasilitas Allianz lebih tinggi dibandingkan Lippo dan Sinarmas. Lippo menduduki peringkat kedua

- c. untuk fasilitas dan Sinarmas menduduki peringkat ketiga.
- d. Provider Allianz lebih tinggi karena memang punya jaringan provider internasional. Lippo menduduki peringkat kedua dan sinarmas ketiga.
- e. Ketepatan Waktu penyelesaian klaim Lippo lebih tinggi. Allianz menduduki peringkat kedua dan Sinarmas peringkat ketiga.

b. Eksplorasi Visual

Eksplorasi Visual ini merupakan hasil kesimpulan dari kerangka kerja empat langkah yang telah dibuat

Skema Kerja Empat Langkah Lippo Insurance

<u>Menghapuskan</u>	<u>Meningkatkan</u>
-	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fasilitas ➤ Provider

<u>Mengurangi</u>	<u>Menciptakan</u>
Batas Waktu Penyelesaian Klaim	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mesin EDC di setiap Rumah Sakit ➤ Web Digital untuk setiap nasabah ➤ Hotline Konsultasi Kesehatan 24 Jam

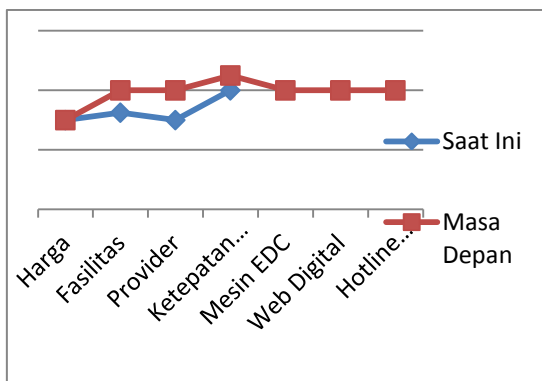
Sumber : Data yang diolah peneliti

c. Pameran Strategi Visual

Kanvas strategi masa depan ini dibandingkan dengan kanvas strategi saat ini.

Gambar

Perbandingan Kanvas Strategi Lippo Insurance Masa Depan



Sumber : Data yang diolah peneliti

d. Komunikasi Strategi Visual

Langkah yang keempat adalah dengan mengomunikasikan hasil perumusan strategi yang baru

tersebut kepada seluruh jajaran karyawan Lippo Insurance.

3. Menjangkau Melampaui Permintaan Yang Ada

Ada tiga tingkatan nonkonsumen dalam Lippo Insurance yaitu nonkonsumen tingkatan pertama, nonkonsumen tingkatan kedua dan nonkonsumen tingkatan ketiga. Nonkonsumen tingkat pertama adalah konsumen yang saat ini sedang menggunakan jasa Lippo Insurance. Tetapi akan segera berpindah jika menemukan alternatif lain, entah itu harga yang lebih murah, kualitas yang lebih baik atau yang lainnya. Nonkonsumen tingkat kedua adalah orang-orang atau perusahaan yang menolak membeli produk dari industri padahal Lippo Insurance bisa menjadi salah satu alternatifnya. Konsumen yang termasuk didalamnya adalah konsumen yang membeli produk dari Broker Asuransi atau Agen Asuransi.. Nonkonsumen tingkat tiga dalam hal ini adalah orang-orang yang tidak pernah berpikir bahwa penawaran dari Lippo Insurance adalah pilihan

4. Mengatasi Hambatan-hambatan Utama dalam Organisasi

1. Rintangan Kognitif

Rintangan kognitif adalah bagaimana kita dapat merubah pandangan organisasi yang sudah melekat dengan status quo, dalam hal ini status quo adalah mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik. Lippo Insurance selama ini memiliki pandangan sebagai penyedia jasa asuransi kesehatan dengan harga yang masih terjangkau dengan strategi Cost Leadership nilai terbaiknya dan Strategi Manajemen. Dalam mengeksekusi strategi barunya, Lippo Insurance harus dapat menyadarkan karyawan betapa pentingnya perpindahan strategi ini.

2. Rintangan Sumber Daya

Sumber daya yang ada sudah berpengalaman cukup karena banyak juga karyawan yang sudah expert dibidangnya masing-masing. Tetapi untuk menjaga kualitas, tetap perlu ada peningkatan dalam sumber daya tenaga kerja. Misalkan saja dengan menambah Direktur Marketing agar semua koordinasi bisa berjalan dengan cepat dan tepat.

3. Rintangan Motivasional

Rintangan ini berkaitan dengan memotivasi para staff dan manajer untuk berubah kearah yang lebih

baik dan meninggalkan pandangan status quo Lippo Insurance. Hal yang sering dilakukan oleh Direktur Lippo Insurance untuk memotivasi karyawannya adalah dengan memberikan kritik, pujian, saran hasil kerja dan juga bonus tahunan serta reward kenaikan gaji.

4. Rintangan Politik

Rintangan ini tidak menjadi rintangan yang terlalu berpengaruh dalam perusahaan. Karyawan yang telah direkrut ada yang bekerja lebih dari sepuluh tahun dan mereka loyal kepada perusahaan. Jika ada sesuatu yang kurang sesuai, mereka akan langsung membicarakan hal tersebut pada manajer tingkat atas.

6. Mengintegrasikan Eksekusi ke dalam Strategi

Prinsip terakhir dalam perumusan *Blue Ocean Strategy* adalah mengeksekusikan strategi ini. Perusahaan adalah segala sesuatu yang dimulai dari lini atas hingga bawah, dari lini belakang hingga depan. Ketika semua bersatu mendukung sebuah strategi, baik dalam kondisi baik maupun buruk, suatu perusahaan bisa menonjol sebagai eksekutor yang konsisten dan hebat. Lippo Insurance bisa menjadi perusahaan hebat jika bersatu padu. Kunci dalam

mengintegrasikan strategi ini adalah komunikasi pada seluruh tingkat

5. KESIMPULAN, REKOMENDASI, DAN KETERBATASAN PENELITIAN

5.1. Kesimpulan

1. Peta posisi kekuatan Lippo Insurance berada pada kuadran I, artinya Lippo Insurance memiliki kekuatan dan peluang sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Strategi persaingan yang digunakan oleh Lippo Insurance saat ini yaitu Strategi Manajemen yang berorientasi pengembangan strategi secara makro seperti strategi pengembangan pasar, pengembangan produk, dan strategi peningkatan pelayanan. Selain menggunakan strategi manajemen, Lippo Insurance juga menggunakan strategi generik Porter yaitu Strategi Cost Leadership atau Kepemimpinan Biaya. Strategi Kepemimpinan Biaya yang diterapkan oleh Lippo Insurance adalah Strategi Kepemimpinan Biaya nilai terbaik dimana Lippo Insurance tidak menetapkan harga paling murah di market namun menempatkan harga nilai terbaik sesuai dengan benefit dan service yang dimiliki

manajemen.

2. Strategi bersaing saat ini perlu dirumuskan kedalam *Blue Ocean Strategy* karena strategi yang sekarang termasuk kedalam samudra merah yang penuh persaingan. Perumusan *Blue Ocean Strategy* ini akan menciptakan inovasi nilai dimana dapat tercipta dengan mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Struktur biaya dapat dikurangi dengan mengurangi faktor ketepatan waktu batas waktu penyelesaian klaim. Biaya dapat dikurangi dengan cara mengurangi hardcopy kertas untuk approval penyelesaian klaim kepada atasan. Biaya dapat juga dikurangi dengan cara menggunakan sistem elektronik atau online untuk penyelesaian klaim sehingga tidak perlu biaya kurir untuk mengambil dokumen klaim ke nasabah. Nilai pembeli dapat diciptakan dengan meningkatkan faktor yang menjadi ajang persaingan dan menciptakan faktor baru. Perusahaan dapat meningkatkan faktor fasilitas dan provider. Selain meningkatkan faktor-faktor tersebut, perlu ada penciptaan faktor yang baru yaitu faktor mesin edc di rumah sakit yang akan menambah pelayanan secara mudah, cepat dan akurat untuk nasabah. Faktor web digital juga akan mempermudah

nasabah dalam mengakses benefit, status klaim, perhitungan premi, print polis sehingga nasabah merasa terbantu dengan adanya web digital ini. Faktor hotline konsultasi kesehatan 24 jam juga akan menambah nilai bagi nasabah karena nasabah bisa berkeluh kesah terhadap penyakit yang dideritanya, meminta rekomendasi obat sehingga nasabah hanya membeli obat ke apotik tanpa harus pergi ke klinik atau rumah sakit. Hal ini bisa mengurangi rasio klaim Lippo Insurance dan nasabah merasa senang karena sudah terbantu dengan adanya hotline konsultasi kesehatan 24 jam ini.

5.2. Rekomendasi

Setelah melakukan penelitian pada perusahaan Lippo Insurance, peneliti ingin memberikan beberapa saran kepada Lippo Insurance sehingga bisa menjadi perusahaan yang unggul dalam bidang jasa asuransi kesehatan. Beberapa saran tersebut adalah sebagai berikut :

1. Mengingat usaha yang dijalankan Lippo Insurance seluruhnya adalah usaha jasa, pelayanan perlu terus ditingkatkan. Pelayanan yang diberikan oleh perusahaan untuk konsumen saat ini sudah cukup namun perlu ditingkatkan lagi dengan memberikan tambahan nilai bagi nasabah. Fasilitas dan Provider

perlu ditingkatkan dan dikembangkan lagi agar bisa memberikan manfaat lebih bagi nasabah dibandingkan kompetitor lainnya. Batas waktu penyelesaian klaim bisa dikurangi sehingga Lippo Insurance bisa menjadi perusahaan asuransi kesehatan dengan penyelesaian klaim tercepat di Indonesia.

2. Perusahaan dapat menggunakan strategi bersaing yang baru yang telah dirumuskan menggunakan *Blue Ocean Strategy* untuk menghadapi persaingan yang semakin sengit. Menggunakan strategi yang baru ini dapat menciptakan pasar baru. Beberapa kompetitor dalam beberapa tahun kedepan bisa saja meniru inovasi yang telah dilakukan, oleh karena itu Lippo Insurance harus dapat mengevaluasi kembali strategi yang digunakan dan menciptakan kembali inovasi nilai lainnya dalam bidang ini sehingga perusahaan tidak terjebak kembali kedalam samudera merah.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma post-positivisme. Dalam pengumpulan data, seharusnya menggunakan juga teknik kuantitatif seperti survey, tetapi karena keterbatasan biaya, waktu dan lain-lain maka dalam pengumpulan data

pada penelitian ini menggunakan teknik kualitatif.

Asosiasi Asuransi Umum Indonesia -
Data Analisa Market Update
2013-2015

David, F.R. (2006). *Manajemen Strategi*. Buku 1, Edisi
kesepuluh. Jakarta : Salemba
Empat

Kim, W. Chan & Renee Mauborgne.
(2005). *Blue Ocean Strategy*,
Alih bahasa oleh Satrio
Wahono. Jakarta : PT Serambi
Ilmu Semesta.

Hamel, Gary and Prahalad, C.K. (1994).
Competing For The Future.
Boston : Harvard Business
School Corporation.

Suyanto, M. (2007). *Revolusi Strategi :
Mengubah Proses Bisnis
Meledakkan Perusahaan*.
Yogyakarta : Andi Offset.

www.mediaasuransinews.com

www.akademiasuransi.org

www.ojk.go.id (Otoritas Jasa
Keuangan)

6. DAFTAR PUSTAKA

www.bi.go.id

Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011
Tentang Badan Penyelenggara
Jaminan Sosial

Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004
Tentang Sistem Jaminan Sosial
Nasional

Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2014
Tentang Perasuransian

Rangkuti, F. (2006). *Analisis SWOT :
Teknik Membedah Kasus
Bisnis*. Jakarta. PT
Gramedia Pustaka Utama

Hendrianto, Dicky. (2016). *Perumusan
Blue Ocean Strategy PT. Lippo
General Insurance Tbk
Menjadi Leader di Industri
Asuransi Indonesia*. Tesis.
Jakarta : Fakultas
Ekonomi dan Bisnis. Program
Studi Magister Manajemen.
Perbanas Institute

www.lippoinsurance.com