

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pelayanan kesehatan merupakan industri yang sangat kompetitif. Rumah sakit akan bersaing secara langsung untuk mendapatkan pangsa pasar terutama dalam meningkatkan kunjungan pasien. Saat ini rumah sakit harus fokus pada pemberian perawatan berkualitas tinggi dan pada saat yang sama harus menjaga bisnis tetap berjalan dan menguntungkan. Rumah sakit berkonsentrasi pada pemberian layanan berkualitas dan mengurangi biaya. Hal itu merupakan hal yang dihadapi rumah sakit pada saat ini. Secara umum rumah sakit tidak hanya bersaing untuk mendapatkan pasien, tetapi juga menghadapi kondisi biaya operasional yang terus meningkat, perubahan regulasi, dan tuntutan untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Persaingan rumah sakit dirasakan semakin ketat dan menggeser paradigma pelayanan jasa dari *comparative advantage* menjadi *competitive advantage*. Porter (1985) dalam (Oktasia, 2020) menyebutkan keunggulan *competitive advantage* adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama. Sebuah organisasi dapat mempertahankan suatu keunggulan kompetitifnya selama kurun waktu tertentu, sebab rumah sakit pesaing lainnya akan segera meniru keunggulan tersebut sehingga rumah sakit harus berjuang untuk meraih keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Kebutuhan dan tuntutan masyarakat akan pelayanan kesehatan yang optimal terus meningkat (Mosadeghrad,2014) dalam (Lusiadewi & Utami, 2023). Selama tahun 2019-2023 jumlah rumah sakit di Indonesia mengalami peningkatan sebesar 9,7%. Pada tahun 2019 jumlah rumah sakit sebanyak 2.877 meningkat menjadi 3.155 pada tahun 2023. Jumlah rumah sakit di Indonesia sampai dengan tahun 2023 terdiri dari 2.636 Rumah Sakit Umum (RSU) dan 519 Rumah Sakit Khusus (RSK) (Kementrian Kesehatan, 2023). Hal tersebut dapat dilihat dari banyaknya rumah sakit yang ada di Kabupaten dan Kota Madiun. Berikut ini daftar rumah sakit di daerah Kabupaten dan Kota Madiun:

Tabel 1.1 Rumah Sakit di Kabupaten dan Kota Madiun Tahun 2024

No	Nama Rumah Sakit	Tipe	Lokasi
1	RSUD Dungus	C	Kabupaten Madiun
2	RSUD Caruban	C	Kabupaten Madiun
3	RSUD Dolopo	C	Kabupaten Madiun
4	RSUD Kota Madiun	C	Kota Madiun
5	RSUD Dr. Soedono	B	Kota Madiun
6	RS Griya Husada	D	Kota Madiun
7	RSI Siti Aisyah	C	Kota Madiun
8	RS Paru Manguharjo	C	Kota Madiun
9	RS Santa Clara	C	Kota Madiun
10	RS TNI-AD Madiun	D	Kota Madiun
11	RSIA Al-Hasanah	C	Kota Madiun
12	RSU Darmayu Madiun	C	Kota Madiun
13	RSU Hermina Madiun	C	Kota Madiun

Sumber: (Wikipedia 2023)

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat dilihat bahwa RSUD Dungus memiliki banyak pesaing terutama dengan rumah sakit tipe C lainnya di wilayah Madiun. RSUD Dungus merupakan rumah sakit milik Pemerintah Provinsi Jawa Timur yang sebagai Unit Organisasi Bersifat Khusus (UOBK). RSUD Dungus memiliki klasifikasi C serta memberikan pelayanan kesehatan secara

profesional, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur (Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur, 2025).

Menurut penelitian yang dilakukan (Yusniawati et al., 2022) Tingkat efisiensi suatu manajemen rumah sakit dapat dilihat melalui beberapa indikator yaitu *Bed Occupancy Rate* (BOR) atau tingkat pemanfaatan tempat tidur *Bed Turn Over* (BTO) atau jumlah pasien per tempat tidur dalam kurun waktu tertentu *Turn Over Internal* (TOI) yaitu rata-rata jumlah hari tempat tidur kosong sampai terisi kembali oleh pasien lain dan *AvLOS* (*Average Length of Stay*) yaitu rata-rata pasien di rawat inap.

Bed Occupancy Rate (BOR) merupakan persentase pemakaian tempat tidur pada satuan waktu tertentu. Indikator ini menggambarkan tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur di rumah sakit (Depkes RI, 2005). Nilai parameter BOR di RSUD Dungus dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.2 Nilai *Bed Occupancy Rate* (BOR) di RSUD Dungus

No	Tahun	Nilai Parameter BOR
1	2022	35,4%
2	2023	26%
3	2024	35%

Sumber: (RSUD Dungus 2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa capaian *Bed Occupancy Rate* (BOR) di RSUD Dungus pada tahun 2022 mencapai 35,4%, tahun 2023 mencapai 26% dan tahun 2024 mencapai 35%. Sedangkan nilai parameter BOR yang ideal adalah antara 60-85% (Depkes RI, 2005). Jadi dapat disimpulkan bahwa capaian BOR di RSUD Dungus masih dibawah standar. Rendahnya capaian *Bed Occupancy Rate* (BOR) di RSUD Dungus disebabkan oleh

beberapa faktor diantaranya terdapat kebijakan pembatasan rujukan wilayah (pasien tidak mudah untuk meminta rujukan dan harus ke Rumah Sakit Kabupaten). Hal itu tercantum dalam dalam Peraturan Bupati Madiun Nomor 2 Tahun 2023 Tentang Penyelenggaraan Pembiayaan Pelayanan Kesehatan Bagi Masyarakat Miskin Kabupaten Madiun dan Surat Edaran Dinas Kesehatan Kabupaten Madiun tentang rujukan wilayah kerja.

Namun seiring dengan kondisi pasar yang semakin penuh dengan kompetitor, perilaku pasar juga semakin dimanjakan dengan banyaknya pilihan (Hermanto, 2023). Persaingan yang ketat dalam bidang kesehatan membuat rumah sakit harus menyusun sebuah strategi baru supaya dapat bertahan dan lebih berkembang. *Blue Ocean Strategy* (BOS) atau dalam Bahasa Indonesia diartikan sebagai Strategi Samudra Biru yang dikembangkan oleh W. Chan Kim dan Renee Mauborgne menjadi salah satu penemuan terbesar dibidang strategi yang sering digunakan oleh paraktisi didunia bisnis (Plinta & Radwan, 2023). *Blue Ocean Strategy* (BOS) adalah salah satu strategi dalam menjalankan bisnis. Jika menggunakan strategi ini, bisnis akan mampu menjadi pemimpin pasar yang tidak memiliki banyak kompetitor. Selain itu *Blue Ocean Strategy* merupakan strategi bisnis yang tepat dalam memetakan persaingan (Henaulu et al., 2021).

Blue Ocean Strategy memberi perspektif yang baru dalam memikirkan pelayanan kesehatan dan praktik bisnis. Secara tradisional organisasi pelayanan kesehatan menghabiskan banyak waktu untuk berbicara tentang kompetensi, menganalisis tren, jumlah, dan menelusuri rincian prosedural volume.

Perspektif *blue ocean* mendorong untuk mengambil pendekatan berbeda yang secara signifikan akan meningkatkan model perawatan dan menawarkan nilai yang lebih baik kepada pasien sekaligus mengurangi biaya pada saat yang sama, misalnya menciptakan permintaan baru dan mengambil untung dari pasar baru daripada menurunkan biaya (Hidayat, 2021). *Blue Ocean Strategy* mewakili pendekatan teoritis yang paling banyak digunakan untuk mengeksplorasi inovasi nilai (Hajar et al., 2021).

(Hermanto, 2023) menjelaskan dengan menciptakan *blue ocean*, perusahaan dapat menetapkan harga yang lebih baik, meningkatkan daya tarik produk, dan meraih pangsa pasar yang lebih besar. *Blue Ocean Strategy* pada dasarnya merupakan sebuah siasat untuk mengalahkan pesaing melalui tawaran fitur produk yang inovatif dengan tanpa adanya gesekan dalam persaingan dan selama ini diabaikan oleh para pesaing. Esensi dari *Blue Ocean Strategy* adalah mengidentifikasi dan mencari potensi dan hal yang baru berupa gagasan atau inovasi yang masih belum disadari oleh pemain lain dengan demikian suatu perusahaan melenggang sendirian menguasai pasar tersebut. Inovasi yang dilakukan meliputi inovasi produk, sistem, waktu, dan layanan yang harus berorientasi pada pelanggan dan lengkap dalam jangka panjang (Widelska & Krot, 2021).

(Husein, 2021) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa *Blue Ocean Strategy* dapat diterapkan dengan baik di Bank Syariah Indonesia KC Ambarukmo Yogyakarta karena responden sangat antusias terhadap produk inovatif yang dihasilkan. Selain itu (Oktasia, 2020) dalam penelitiannya

menghasilkan tiga kelompok rekomendasi untuk RSIM Sumberejo Bojonegoro sesuai dengan *Blue Ocean Strategy* yaitu fokus pada perbaikan layanan yang sudah ditawarkan, RSIM Sumberrejo Bojonegoro menghindari persaingan dengan menciptakan layanan baru, dan harus memiliki motto/tagline yang menarik.

Berdasarkan uraian di atas terlihat sulit untuk mencapai kesuksesan dalam berbisnis di bidang pelayanan kesehatan, terutama dengan banyaknya jenis pelayanan kesehatan yang sama. Ketika rumah sakit ingin terus bertahan pada pasar global yang kompetitif maka rumah sakit harus dapat membuat sistem pengendalian manajemen yang baik, dimana sistem pengendalian dimulai dari proses formulasi strategi sehingga perencanaan strategi itu dibuat untuk jangka pendek maupun jangka Panjang (Melani et al., 2024). Sampai saat ini RSUD Dungus belum menerapkan startegi bisnis secara khusus dalam pengembangan pelayanan kesehatan. Terbukti saat kegiatan lapangan berlangsung masih banyak masyarakat yang belum mengetahui perubahan status yang semula Rumah Sakit Paru Dungus menjadi Rumah Sakit Umum Daerah Dungus begitu juga dengan tambahan layanan kesehatan yang ada di RSUD Dungus. Pada penelitian ini peneliti ingin memberikan solusi strategi bisnis yang tepat untuk perkembangan pelayanan kesehatan yang belum banyak diketahui dan digunakan di industri kesehatan dengan menggunakan salah satu pendekatan yaitu *Blue Ocean Strategy* (Strategi Samudra Biru). Hal tersebut dapat dilihat dari keterbatasan penelitian tentang *Blue Ocean Strategy* di bidang pelayanan kesehatan.

Selain itu dengan disusunnya Strategi Samudra Biru di RSUD Dungus diharapkan dapat memacu RSUD Dungus menjadi lebih kreatif dan inovatif untuk tetap bertahan (Hokianto, 2023). Beberapa faktor yang mempengaruhi organisasi yang inovatif sesuai yang dikemukakan Trung et al., (2014) dalam (Rahmawati et al., 2024) meliputi kepemimpinan, ketrampilan pegawai, penelitian dan pengembangan, sumber daya manusia dan pengembangan, sumber budaya organisasi yang terangkum pada kepemimpinan dan sumber daya dapat melihat bagaimana kontribusi terhadap organisasi.

Rencana Strategi Bisnis (RSB) RSUD Dungus Tahun 2022-2024 menyebutkan kelebihan RSUD Dungus salah satunya letak geografis RSUD Dungus di lereng Gunung Wilis dan jauh dari rumah sakit lain dengan klasifikasi rumah sakit yang sama. RSUD Dungus sudah mempunyai 4 (empat) dokter spesialis dasar, 9 (sembilan) dokter spesialis penunjang serta 11 dokter umum dan didukung oleh tenaga kesehatan yang kompeten. Dengan mengaplikasikan *Blue Ocean Strategy* maka RSUD Dungus akan sanggup merancang strategi yang sesuai untuk meningkatkan kunjungan pasien. Tidak hanya itu konsep ini juga berfungsi dalam penyelenggaraan strategi dengan aksi yang dilaksanakan menggunakan kelengkapan perspektif yang ada serta mempermudah pengendalian kinerja dari seluruh perencanaan (Husein, 2021).

Dengan kata lain penerapan *Blue Ocean Strategy* membantu RSUD Dungus dalam menemukan peluang baru untuk menarik pasien dengan layanan yang inovatif dan berbeda dari rumah sakit lain. Selain itu dalam penerapannya tetap memperhatikan kemampuan rumah sakit untuk memberikan pelayanan

prima yang berfokus pada pasien. Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti akan Menyusun strategi meningkatkan kunjungan pasien dengan metode *Blue Ocean Strategy* di RSUD Dungus.”

B. Rumusan Masalah

Bagaimana strategi bisnis untuk meningkatkan kunjungan pasien dengan menggunakan metode *Blue Ocean Strategy* di RSUD Dungus?

C. Fokus Penelitian

1. Menganalisis strategi SWOT RSUD Dungus.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang perlu dihilangkan (*eliminate*) tetapi dianggap wajar oleh RSUD Dungus.
3. Mengidentifikasi faktor-faktor yang perlu dikurangi (*reduce*) oleh RSUD Dungus.
4. Mengidentifikasi faktor-faktor yang perlu ditingkatkan (*raise*) oleh RSUD Dungus.
5. Mengidentifikasi faktor-faktor yang perlu diciptakan (*create*) oleh RSUD Dungus

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini berguna dalam pengembangan pengetahuan tentang strategi bisnis dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy*

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen RSUD Dungus dalam menyusun strategi bisnis menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy* sehingga kunjungan pasien meningkat.


E. Keaslian Penelitian

Keaslian penelitian ini berdasarkan pada beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai karakteristik yang relatif sama dalam hal tema kajian. Meskipun berbeda dalam hal kriteria subjek, jumlah dan posisi variabel penelitian atau metode analisis yang digunakan.



Tabel 1.3 Keaslian Penelitian

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Analisa Penelitian	Tahun	Perbedaan
Desriwati, Maura Linda Sitanggang, Sahat Saragi https://ejournal.penerbitjurnal.com/index.php/health/issue/view/36	Rancangan Strategi Blue Ocean Dalam Peningkatan Jumlah Peserta BPJS Kesehatan Pada Klinik Pratama PT.X Di Tangerang Raya	deskriptif kuantitatif eksploratif dengan pendekatan kualitatif	Strategi pelayanan 7P, strategi SWOT, dan Strategi Samudra Biru	Penerapan Strategi Samudra Biru	2023	<p>a. Desain penelitian pada penelitian sebelumnya adalah deskriptif kuantitatif eksploratif dengan pendekatan kualitatif sedangkan pada penelitian yang akan peneliti lakukan adalah kualitatif deskriptif.</p> <p>b. Tempat dan waktu pada penelitian sebelumnya di Klinik Pratama PT.X di Tangerang Raya pada tahun 2023 sedangkan tempat dan waktu pada penelitian yang akan peneliti lakukan di RSUD Dungus Provinsi Jawa Timur pada tahun 2025.</p>
Mohammed A. Hajar, Ammar Ahmed Alkahtani, Daing Nasir Ibrahim, Mohd Ridzuan Darun, Mohammed A. Al-Sharafi, Sieh Kiong Tiong	Pendekatan Inovasi Nilai menuju Kinerja Unggul, Keunggulan Kompetitif, dan	Literature review	Pendekatan Inovasi Nilai, Kienrja Unggul, Keunggulan Kompetitif,	Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-	2021	<p>a. Desain penelitian pada penelitian sebelumnya adalah literature review sedangkan pada penelitian yang akan peneliti lakukan adalah kualitatif deskriptif.</p>

https://doi.org/10.3390/su131810131	Pertumbuhan Berkelanjutan: Tinjauan Literatur Sistematis		Pertumbuhan Berkelanjutan	Analyses (PRISMA)		b. Tempat dan waktu pada penelitian sebelumnya di Malaysia pada tahun 2021 sedangkan tempat dan waktu pada penelitian yang akan peneliti lakukan di RSUD Dungus Provinsi Jawa Timur, Indonesia pada tahun 2025.
Margarita Isoraite, Irena Alperyte http://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.2(15)	Bagaimana Startegi Samudra Biru Membantu Mempromosikan Inovasi Dalam Inklusi Sosial	Studi Kasus 	Strategi Samudra Biru, Inovasi	Analisis Teoritikal	2022	a. Tempat dan waktu pada penelitian sebelumnya di Polandia pada tahun 2022 sedangkan tempat dan waktu pada penelitian yang akan peneliti lakukan di RSUD Dungus Provinsi Jawa Timur, Indonesia pada tahun 2025.

Sedangkan peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Strategi Meningkatkan Kunjungan Pasien Dengan Metode *Blue Ocean Strategy* Di RSUD Dungus.” Yang membedakan dengan peneliti sebelumnya adalah terletak pada judul, tempat, waktu, dan cara analisisnya.