

STRATEGI MENINGKATKAN KUNJUNGAN PASIEN DENGAN METODE BLUE OCEAN STRATEGY DI RSUD DUNGUS

Wise Meila Sale Hansenida^{1}*

¹Universitas Strada Indonesia

**Corresponding author:*

wimeimeila@gmail.com

Article History:

Received: 11/02/2026

Accepted: 24/08/2026

Available Online: 31/08/2026

ABSTRACT

Hospital competition in Madiun region has intensified significantly due the rapid growth of private hospitals. This situation has affected the performance of Dungus Regional General Hospital, as reflected by its low BOR, indicating suboptimal utilization of inpatient bed capacity. Therefore, a strategic approach based on value creation is required to improve hospital competitiveness and patient visits. This study aims to analyze the SWOT position of Dungus Regional General Hospital and to formulate strategic priorities using the Blue Ocean Strategy Four Action Framework. This study employed a qualitative approach. The informants consisted of ten members of the management at Dungus Regional General Hospital, including Department Heads, Sub Department Heads, and Section Heads, who were selected using purposive sampling. Data were collected through FGD and analyzed using SWOT analysis and the Miles and Huberman model. The SWOT analysis results indicate that Dungus Regional General Hospital is positioned in quadrant I, suggesting strong internal capabilities and favorable external opportunities. The FGD results identified factors to be eliminated, such as an overly business oriented service paradigm due to BPJS dominance, ineffective service flow, unintegrated administrative system, and unproductive work culture, strategic priorities focus on improving patient centered service quality, digitalization and information transparency, and creating innovative services, including integrated occupational health and safety (K3) services and comprehensive postnatal and post operative care. The implementation of these strategies is expected to increase patient loyalty, patient visit, and ultimately improve the BOR.

Key words: *Blue Ocean Strategy, Four Action Framework, SWOT*

PENDAHULUAN

Pelayanan kesehatan merupakan industri dengan tingkat persaingan yang tinggi. Kebutuhan dan tuntutan masyarakat akan pelayanan kesehatan yang optimal terus meningkat¹. Seiring dengan kondisi

pasar yang semakin penuh dengan kompetitor, perilaku pasar juga semakin dimanjakan dengan banyaknya pilihan².

Tahun 2019-2023 jumlah rumah sakit di Indonesia mengalami peningkatan

sebesar 9,7%³. Terdapat 10 rumah sakit di Kota Madiun dan 3 rumah sakit di Kabupaten Madiun. Berdasarkan data tersebut RSUD Dungus memiliki banyak pesaing di wilayah Madiun. RSUD Dungus merupakan rumah sakit milik Pemprov Jawa Timur yang sebagai Unit Organisasi Bersifat Khusus (UOBK)⁴.

Bed Occupancy Rate (BOR) merupakan persentase pemakaian tempat tidur pada satuan waktu tertentu. Indikator ini menggambarkan tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur di rumah sakit⁵. Capaian BOR di RSUD Dungus tahun 2022 sebesar 35,4%; tahun 2023 sebesar 26%; dan tahun 2024 sebesar 35%. Sedangkan nilai parameter BOR ideal adalah antara 60-85%. Jadi disimpulkan capaian BOR di RSUD Dungus masih dibawah standar. Sedangkan tren kunjungan pasien di RSUD Dungus yang terdiri dari pasien IGD, Instalasi Rawat Jalan, dan Instalasi Rawat Inap tahun 2022 sebanyak 28.177 pasien; tahun 2023 sebanyak 35.991 pasien; dan tahun 2024 sebanyak 43.016 pasien. Peningkatan kunjungan pasien di RSUD Dungus belum berbanding lurus dengan capaian BOR yang tetap rendah dibandingkan standar ideal. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan akses layanan belum diikuti oleh peningkatan pemanfaatan rawat inap. Kesenjangan ini menunjukkan adanya potensi kehilangan peluang pelayanan rawat inap yang berdampak pada rendahnya BOR.

Blue Ocean Strategy yang dikembangkan oleh W. Chan Kim dan Renee Mauborgne menjadi salah satu penemuan terbesar dibidang strategi bisnis⁶. *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 persaingan⁷.

Oktasia dalam penelitiannya menghasilkan tiga kelompok rekomendasi untuk RSIM Sumberejo Bojonegoro sesuai dengan *Blue Ocean Strategy* yaitu fokus pada perbaikan layanan yang sudah ditawarkan, menghindari persaingan dengan menciptakan layanan baru, dan harus memiliki motto/tagline yang menarik⁸. Selain itu ada penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pilihan pasien terhadap rumah sakit dipengaruhi oleh efisiensi layanan, kemudahan akses, dan orientasi layanan berbasis kebutuhan pasien. Namun penelitian tersebut belum mengkaji strategi inovasi bersaing pada tingkat rumah sakit⁹.

Penelitian sebelumnya oleh Lusiadewi dan Utami lebih berfokus pada rumah sakit swasta dan peningkatan kunjungan pasien, serta belum mempertimbangkan konteks RSUD berbasis BPJS dan integrasi *patient centered care*¹. Berbeda dengan studi tersebut, penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan mengkaji rumah sakit pemerintah yaitu RSUD Dungus dengan mengintegrasikan kebutuhan pasien ke dalam perumusan strategi peningkatan kunjungan melalui pendekatan *Blue Ocean Strategy*.

Penerapan *Blue Ocean Strategy*, diharapkan membantu RSUD Dungus dalam menemukan peluang baru untuk menarik pasien dengan layanan yang inovatif dan berbeda dari rumah sakit lain. Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti akan menyusun strategi meningkatkan kunjungan pasien dengan metode *Blue Ocean Strategy* di RSUD Dungus". Tujuan penelitian ini

menganalisis strategi SWOT dan mengidentifikasi kerangka kerja empat langkah yang terdiri dari faktor yang perlu dihilangkan (*eliminate*), dikurangi (*reduce*), ditingkatkan (*raise*), dan diciptakan (*create*) oleh RSUD Dungus

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, karena struktur penelitian fleksibel untuk mengeksplorasi serta memahami pengalaman subjek penelitian¹⁰. Desain penelitian adalah studi kasus. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk fokus kepada masalah yang diteliti. Selain itu dapat memberikan informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan dan kebijakan. Untuk memperoleh data yang mendalam guna mendukung pengambilan keputusan, maka penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Informan penelitian dipilih secara sengaja berdasarkan peran dan kewenangannya dalam pengelolaan organisasi, yaitu para pejabat struktural RSUD Dungus yang terdiri dari Kepala Bagian Tata Usaha, Kepala Bidang Pelayanan Medis dan Keperawatan, Kepala Bidang Upaya Kesehatan Masyarakat dan Penunjang, Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Subbagian Keuangan dan Aset, Kepala Subbagian Perencanaan Program dan Anggaran, Kepala Seksi Pelayanan Medis, Kepala Seksi Keperawatan dan Kebidanan, Kepala Seksi Upaya Kesehatan Masyarakat, Pendidikan dan Penelitian dan Pengembangan Pemasaran, dan Kepala Seksi Penunjang Medis dan Non Medis. Sedangkan informan triangulasi pada penelitian ini adalah Kepala Bidang Pelayanan Kesehatan Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur.

Indikator *Bed Occupancy Rate* (BOR) dalam penelitian ini digunakan sebagai fenomena awal yang menjelaskan adanya permasalahan kinerja pelayanan rumah sakit. Oleh karena itu penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hubungan kausal, melainkan untuk menggali strategi yang berpotensi meningkatkan pemanfaatan layanan rawat inap. Unit analisis dalam penelitian ini adalah strategi pengembangan pelayanan rumah sakit berbasis *Blue Ocean Strategy*, khususnya kerangka kerja empat langkah (*Eliminate, Reduce, Raise, dan Create*).

Proses pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan teknik FGD dengan alat bantu pedoman FGD, Teknik Analisa Data yaitu Model Miles dan Huberman¹¹. Penelitian ini dilakukan 2 (dua) kali FGD. Pertama *Focus Group Discussion* membahas tentang SWOT untuk menentukan posisi RSUD Dungus pada matriks SWOT yang diikuti oleh sepuluh informan utama dan dilaksanakan pada tanggal 28 November 2025 dan berlangsung selama kurang lebih 60 menit. Setelah itu peneliti akan merangkum dan menyimpulkan hasil FGD SWOT. Tahap kedua *Focus Group Discussion* membahas tentang strategi meningkatkan kunjungan pasien RSUD Dungus dengan menggunakan metode *Blue Ocean Strategy* yang diikuti oleh sepuluh informan utama dilaksanakan pada tanggal 24 Desember 2025 dan berlangsung selama kurang lebih 60 menit.

Berikut tahapan proses pengumpulan data dengan cara FGD yaitu menyiapkan tim; mengenalkan topik dan mengajukan pertanyaan; serta merangkum isi diskusi. Seluruh diskusi direkam dan dicatat secara manual untuk menangkap dinamika diskusi. Setelah FGD selesai, rekaman ditranskripsikan secara verbatim

untuk menjaga keutuhan informasi. Transkrip tersebut kemudian diverifikasi dengan catatan diskusi untuk memastikan akurasi data. Teknik Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT dan Analisis Miles dan Huberman. Untuk mengetahui posisi kompetitif RSUD Dungus, peneliti menggunakan analisis SWOT, sedangkan untuk Menyusun strategi Samudra Biru melalui kerangka kerja empat langkah peneliti menggunakan analisis Miles dan Huberman.

Tahapan dalam analisis SWOT adalah sebagai berikut²:

a. Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

Setelah elemen-elemen internal perusahaan berhasil diidentifikasi, disusunlah tabel IFAS yang berfungsi untuk merangkum serta merumuskan berbagai faktor internal dalam kerangka strengths dan weakness perusahaan. Adapun tahapannya sebagai berikut:

- 1) Menentukan faktor yang akan menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan pada kolom 1.
- 2) Memberikan bobot pada masing-masing faktor dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap posisi penting perusahaan dalam hal ini adalah RSUD Dungus. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00.
- 3) Memberikan rating 1 s/d 4 untuk masing-masing faktor guna menunjukkan setiap faktor tersebut memiliki kelemahan yang besar (rating 1), kelemahan kecil (rating 2), kekuatan kecil (rating 3), dan

kekuatan besar (rating 4).

- 4) Mengalikan masing-masing pada bobot dengan rating untuk mendapatkan skor.
- 5) Menjumlahkan total skor pada masing-masing variabel, total rata-rata berkisar diantara yang rendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Jika total rata-rata di bawah 2,5 maka menunjukkan internal rumah sakit itu lemah, sedangkan total nilai di atas 2,5 menunjukkan posisi internal rumah sakit kuat.

b. Matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

Adapun tahap-tahap penyusunan matriks faktor strategi eksternal yaitu:

- 1) Menentukan faktor yang menjadi peluang dan ancaman.
- 2) Memberikan bobot pada masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor tersebut dapat berdampak kepada faktor strategis. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- 3) Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai 1 sampai 4, dimana 4 (respon sangat bagus), 3 (respon di atas rata-rata), 2 (respon rata-rata), dan 1 (respon di bawah rata-rata). Rating ini berdasarkan pada efektivitas strategi perusahaan dalam hal ini RSUD Dungus, dengan demikian nilainya berdasarkan kondisi RSUD Dungus.
- 4) Mengalikan masing-masing bobot dengan rating untuk mendapatkan skor.
- 5) Menjumlahkan semua skor untuk

mendapatkan total skor perusahaan (RSUD Dungus).

Nilai tertinggi biasanya total skor 4,0 dan terendah biasanya 1,0. Total skor 4,0 terindikasi bahwa perusahaan (RSUD Dungus) mampu menjawab peluang yang ada dengan cara efektif dan mampu menghindari ancaman yang ada. Begitu juga dengan total skor 1,0 terindikasi bahwa strategi perusahaan (RSUD Dungus) tidak memanfaatkan peluang yang ada atau bisa jadi tidak mampu menghindari ancaman eksternal.

Menurut Miles dan Huberman terdapat 3 (tiga) jenis kegiatan dalam analisis data yaitu³:

a. Reduksi data

Reduksi data yaitu merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal yang penting, mencari tema dan pola serta membuang yang dianggap tidak perlu. Data hasil Focus Group Discussion (FGD) yang telah direduksi akan memberikan sebuah gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data berikutnya. Dalam reduksi data dapat menggunakan alat bantu elektronik dengan memberikan aspek-aspek tertentu guna mempermudah proses reduksi data.

b. Penyajian data (*Data Display*)

Setelah tahap reduksi data selesai peneliti menyajikan data dalam bentuk uraian/deskripsi, begini, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Penyajian data bertujuan untuk mempermudah dan memahami tentang hasil *Focus Group Discussion*.

c. Menarik kesimpulan

Menarik kesimpulan dan verifikasi merupakan pengambilan dari permulaan pengumpulan data, alur, sebab akibat/kausalitas dan proporsi lainnya. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah, mungkin juga tidak, karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian. Namun untuk kesimpulan diharapkan akan memunculkan temuan baru yang sebelumnya masih belum jelas sehingga setelah diteliti menjadi lebih jelas

d. Mengambil keputusan

Setelah mengolah data, peneliti memberi makna dan argumen serta menarik kesimpulan dari hasil *Focus Group Discussion*.

Untuk menjamin validitas data, dilakukan triangulasi sumber yaitu membandingkan informasi yang diperoleh dari informan internal dari RSUD Dungus yaitu para pejabat struktural RSUD Dungus dengan informan eksternal dari Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur yaitu Kepala Bidang Pelayanan Kesehatan. Strategi yang dihasilkan dalam penelitian ini diharapkan menjadi dasar rekomendasi kebijakan yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kunjungan dan pemanfaatan layanan rawat inap di RSUD Dungus. Etika penelitian pada penelitian ini memuat: lembar persetujuan (*Informed Consent*); tanpa nama (*Anonimity*); dan Kerahasiaan (*Confidentiality*). Peneliti melakukan uji etik (*Ethical Clearance*) di Universitas Strada Indonesia dengan nomor sertifikat 1123449/EC/KEPK/I/11/2025.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis SWOT di RSUD Dungus

Berdasarkan hasil analisis data melalui proses kategorisasi, diperoleh beberapa tema utama yang mencerminkan kondisi internal dan eksternal RSUD Dungus. Faktor internal didominasi oleh kekuatan berupa keterjangkauan biaya layanan dan kedekatan geografis dengan masyarakat, sementara kelemahan utama terletak pada keterbatasan fasilitas dan layanan spesialis. Pada tahap ini peneliti mengidentifikasi faktor internal

dan eksternal RSUD Dungus melalui analisis SWOT yang didapat dari hasil FGD. Selanjutnya peneliti akan melakukan penentuan bobot dan rating setiap unsur internal RSUD Dungus (*Strength* dan *Weakness*) dan unsur eksternal RSUD Dungus (*Opportunities* dan *Threats*). Penentuan bobot dan rating dijabarkan ke dalam tabel penghitungan skor *Internal Factor Evaluations* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) sebagai berikut:

Tabel 1. Perhitungan Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

No	Kekuatan- Strength	Bobot	Rating	Skor
1	SDM kompeten	0,26	3	0,4
2	Layanan unggulan	0,21	3	0,3
3	Wilayah asri dan sejuk	0,21	4	0,3
4	Wilayah lahan masih luas	0,16	4	0,6
5	Letak strategis	0,16	2	0,3
Jumlah		1,00	18	3,7
No	Kelemahan - Weakness	Bobot	Rating	Skor
1	Tempat Tidur masih terbatas	0,15	3	0,2
2	dr. Spesialis belum lengkap	0,38	4	0,8
3	Sarpras perlu dilengkapi	0,23	2	0,2
4	Pengembangan rs tanpa riset	0,23	1	0,1
Jumlah		1,00	10,00	2,7
S - W		3,7 - 2,5		1,0

Sumber: FGD

Berdasarkan hasil IFAS menunjukkan bahwa kekuatan RSUD Dungus lebih dominan dibandingkan dengan kelemahan, terutama pada aspek

aksesibilitas layanan dan biaya yang relatif terjangkau. Oleh karena itu kelemahan keterbatasan layanan spesialis dan fasilitas medis di RSUD Dungus menjadi faktor

penghambat dalam meningkatkan pemanfaatan layanan rawat inap.

Dari sisi eksternal RSUD Dungus, peluang yang terlihat antara lain terdapatnya kerjasama dengan Lembaga lain di sekitar Madiun (Perusahaan, pondok pesantren, Lembaga Penyalur Calon Tenaga Migran Indonesia, dan instansi lain) karena Madiun sekarang menjadi wilayah industri. Hal itu didukung oleh kebijakan perusahaan-perusahaan yang kearah

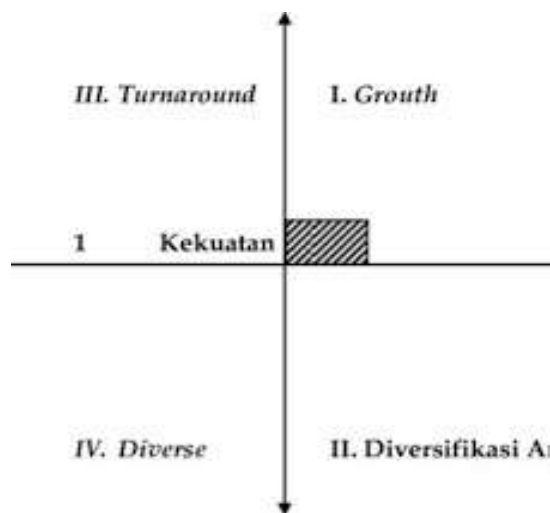
preventif untuk pegawainya. Namun terdapat ancaman berupa persaingan yang ketat dengan rumah sakit lain yang memiliki fasilitas lain lebih lengkap. Selain itu ada ancaman lain yaitu seringnya perubahan regulasi BPJS Kesehatan karena perubahan kebijakan mengakibatkan ketidaksesuaian antara beban pelayanan dan mekanisme pembayaran klaim.

Tabel 2. Perhitungan Matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

No	Kesempatan - Opportunities	Bobot	Rating	Skor
1	Kerjasama dengan Lembaga lainnya	0,36	4	1,5
2	Peningkatan teknologi informasi	0,18	2	0,4
3	Kebijakan perusahaan mendorong ke arah preventif	0,27	4	1,1
4	Madiun jadi wilayah industri	0,18	1	0,2
Jumlah		1,00	11	3,1
No	Ancaman - Threats	Bobot	Rating	Skor
1	Persaingan dengan RS lain yang agresif	0,31	3	0,9
2	Seringnya perubahan regulasi BPJS	0,19	2	0,4
3	RS Swasta lebih kreatif dan fleksibel	0,25	1	0,3
Jumlah		0,75	6	1,6
O - T		3,1 - 2,7		1,5

Sumber: FGD

Analisis EFAS tersebut mengindikasikan peluang lebih dominan yang menunjukkan potensi pengembangan layanan RSUD Dungus, akan tetapi dalam pemanfaatannya belum optimal, terlihat dari BOR yang masih rendah. Kondisi ini menuntut strategi inovatif untuk mengkonversi peluang menjadi peningkatan pemanfaatan layanan.



Gambar 1. Diagram Analisis SWOT

Berdasarkan data hasil FGD posisi RSUD Dungus berada pada kuadran I, artinya rumah sakit berada pada posisi yang sangat kuat dan menguntungkan untuk memanfaatkan peluang yang ada di pasar¹². Momentum ini harus digunakan untuk menyusun langkah strategis melalui pendekatan *Blue Ocean Strategy*, yaitu beralih dari persaingan ketat di layanan rumah sakit umum biasa menuju layanan kesehatan terintegrasi untuk masyarakat luas.

Perumusan strategi dengan analisis SWOT di kuadran I (Strategi Agresif) Strategi Kekuatan-Kesempatan (S-O atau Maxi-maxi) merupakan strategi yang dihasilkan pada kombinasi ini adalah memanfaatkan kekuatan atas peluang yang telah diidentifikasi¹³. Strategi S-O dapat dilakukan dengan kerjasama dengan perusahaan, meningkatkan promosi, dan pengembangan *telemedicine*¹⁴. Dengan melihat kekuatan dan kelemahan di internal serta peluang dan ancaman di eksternal, rumah sakit bisa menyusun strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja dan tetap menjadi rumah sakit terpercaya dengan mengambil langkah: meningkatkan layanan dengan memaksimalkan sumber daya yang ada, memperbaiki infrastruktur, serta menjalin kerjasama untuk mendukung riset,

inovasi, dan kualitas layanan kesehatan secara menyeluruh¹⁵.

Fokus strategi harus pada pertumbuhan dan *branding* rumah sakit. Dengan dukungan sarana dan prasarana yang lengkap serta kondisi lingkungan yang mendukung, maka RSUD Dungus berada dalam kondisi yang sangat menguntungkan untuk melakukan pengembangan layanan dan perluasan pasar yang lebih luas guna mengatasi permasalahan yaitu rendahnya kunjungan pasien. Hal ini menjadi landasan yang kuat bagi rumah sakit untuk mengimplementasikan *Blue Ocean Strategy* untuk memperbaiki layanan yang sudah ada dan menciptakan inovasi nilai yang membedakan dengan rumah sakit pesaing.

Menyusun *Blue Ocean Strategy* dengan Kerangka Kerja Empat Langkah

a. *Eliminate*

Temuan dari FGD mengungkapkan bahwa adanya prosedur layanan di RSUD Dungus masih belum berjalan secara efektif, terutama alur pelayanan, sistem administrasi yang belum terintegrasi dengan baik, dan budaya kerja yang belum optimal. Kondisi ini dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu dominasi pasien BPJS dengan tuntutan administratif yang tinggi sehingga tenaga kesehatan di RSUD Dungus lebih fokus pada aspek administrasi dibandingkan kebutuhan pasien. Selain itu, masih adanya duplikasi pada proses pendaftaran yang berakibat waktu layanan menjadi semakin panjang. Kondisi di atas memengaruhi pengalaman pasien terutama antrean lama, ketidakpastian waktu layanan dan kesan pelayanan kurang empatik. Hal ini berpotensi menurunkan minat pasien dalam memanfaatkan layanan, khususnya rawat

inap. Sesuai dengan teori *Blue Ocean Strategy* yang menyatakan pentingnya penghapusan faktor yang dianggap umum dalam suatu industri, tetapi tidak lagi memberikan nilai tambah pelanggan. Penghematan dari efisiensi tersebut dapat dialokasikan kembali untuk membiayai upaya peningkatan layanan dan penciptaan inovasi baru¹⁶. Penghapusan alur pelayanan yang tidak efektif terbukti mampu meningkatkan jumlah kunjungan pasien secara signifikan¹⁷. Selain itu hasil penelitian di RS XYZ juga menyebutkan eliminasi proses manual dan tidak terintegrasi merupakan bukti konkret dari keberhasilan penerapan *Blue Ocean* di lingkungan rumah sakit Indonesia¹⁸.

Hal yang berpotensi menurunkan minat pasien dalam memanfaatkan layanan, perlu dilakukan perbaikan. Menurut peneliti, eliminasi paradigma pelayanan yang terlalu administratif dan berorientasi klaim BPJS menjadi langkah awal yang penting untuk mengembalikan fokus pelayanan pada kepuasan pasien. Dengan menghilangkan hambatan budaya kerja yang kurang produktif, RSUD Dungus dapat menghadirkan pelayanan yang lebih baik.

b. Reduce

Temuan dari FGD mengidentifikasi beberapa standar layanan yang dinilai terlalu rumit dan berlebihan, sehingga perlu dikurangi tanpa mengurangi inti layanan, seperti duplikasi penginputan data, kerumitan antrian online, *System Operating Prosedure* (SOP) yang belum efisien, dan kegiatan UKM yang tidak efektif. Kondisi ini dipengaruhi oleh belum optimalnya integrasi sistem informasi, tuntutan administratif BPJS Kesehatan, dan adaptasi terhadap digitalisasi. Dampaknya terjadi peningkatan waktu tunggu dan beban kerja yang berpengaruh pada kenyamanan pasien

dan berpotensi menurunkan pemanfaatan layanan termasuk layanan rawat inap sehingga berdampak pula pada rendahnya BOR di RSUD Dungus.

Value innovation dicapai bukan hanya dengan menciptakan hal baru, tetapi juga dengan secara drastis mengurangi investasi pada faktor-faktor yang berada di bawah standar industri¹⁶. Pada langkah *reduce* penting bagi perusahaan untuk mengevaluasi relevansi produknya agar tidak terjebak dalam persaingan yang tidak perlu¹⁹. Penelitian lain menunjukkan penyederhanaan proses administrasi rumah sakit berpengaruh positif terhadap peningkatan kepuasan dan kunjungan²⁰.

Peneliti memiliki pandangan diperlukan penerapan konsep *reduce* di RSUD Dungus sebagai upaya menata ulang cara rumah sakit bekerja agar lebih efisien dan berfokus pada kebutuhan pasien. RSUD Dungus perlu mengurangi dan menyederhanakan proses layanan dalam bentuk revisi SOP agar lebih efisien tanpa mengurangi kualitas layanan. Upaya pengurangan ini difokuskan pada hal-hal yang selama ini dianggap rumit. Dengan menyederhanakan alur yang tidak perlu, rumah sakit diharapkan mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat sehingga mendorong peningkatan kunjungan pasien dan pemanfaatan rawat inap.

c. Raise

Temuan dari FGD mengindikasikan bahwa perlunya peningkatan pada berbagai aspek layanan yang memiliki nilai tinggi bagi pasien antara lain kualitas layanan berbasis kebutuhan pasien, digitalisasi dan keterbukaan informasi, kualitas interaksi dan komunikasi tenaga kesehatan, kelengkapan layanan spesialis, fasilitas rawat inap representatif, branding rumah sakit, kelengkapan alat kesehatan, evaluasi

dan pengembangan SDM, kemudahan metode pembayaran dan pendaftaran online, serta penyesuaian regulasi tarif. Kondisi ini dipengaruhi belum optimalnya kualitas interaksi layanan, keterbatasan fasilitas dan tenaga spesialis dan sistem informasi yang belum sepenuhnya mendukung transparansi layanan. Selanjutnya dapat berdampak pada belum optimalnya pengalaman pasien dan berpotensi menurunkan pemanfaatan layanan rawat inap, sehingga diperlukan perbaikan menyeluruh untuk mendorong peningkatan BOR.

Dalam *Blue Ocean Strategy*, *raise* adalah strategi untuk meningkatkan faktor layanan yang bernilai tinggi bagi pelanggan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan²¹. Penelitian lain menunjukkan peningkatan (*raise*) dari aspek kenyamanan, keramahan staf, dan efisiensi sistem antrian berdampak signifikan terhadap peningkatan jumlah pasien¹⁷. Peningkatan kualitas pengalaman pasien melalui digitalisasi dan komunikasi efektif terbukti meningkatkan minat kunjungan pasien pada fasilitas kesehatan²².

Organisasi yang mengimplementasikan strategi *raise* secara konsisten mampu membangun kepuasan pelanggan yang mendalam. Langkah ini sangat efektif untuk memperkuat posisi perusahaan di tengah persaingan bisnis yang ketat²³. Kunci utama untuk meningkatkan loyalitas pasien di Rumah Sakit Suriah terletak pada kehandalan (*reliability*) dan ketanggapan (*responsiveness*) tenaga kesehatan²⁴.

Hasil penelitian ini sejalan dengan konsep *raise* dalam *Blue Ocean Strategy* yang menekankan peningkatan nilai layanan untuk membangun kepercayaan, loyalitas, dan meningkatkan kunjungan pasien. Peningkatan kualitas komunikasi

dan mutu pelayanan dapat menjadi faktor kunci memperkuat citra rumah sakit, sehingga mampu meningkatkan pemanfaatan layanan rawat inap dan berkontribusi terhadap peningkatan BOR.

d. Create

Temuan dari FGD menghasilkan inovasi layanan baru yang belum ditawarkan pesaing di wilayah Madiun, seperti layanan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) terintegrasi, Layanan paripurna pasca persalinan dan pasca operasi, dan Penelitian berbasis kebutuhan pasien. Berbeda dengan layanan rumah sakit pada umumnya, inovasi ini tidak hanya bersifat kuratif, akan tetapi mengarah pada integrasi layanan promotif, preventif sampai rehabilitatif.

Layanan K3 yang diusulkan tidak hanya berupa medical *check-up*, tetapi dikembangkan menjadi layanan terintegrasi dengan sektor industri di wilayah Madiun yang mencakup pemeriksaan lingkungan kerja, konsultasi kesehatan kerja berkelanjutan dengan dokter spesialis, dan dukungan telekonseling bagi pekerja. Pendekatan ini membuka peluang pasar baru yang sebelumnya belum terlayani optimal oleh rumah sakit di wilayah Madiun. Selain itu, layanan paripurna dikembangkan bentuk *continuum of care* (perawatan berkelanjutan) yang terintegrasi mulai dari pelayanan kehamilan, persalinan hingga pasca persalinan dan pasca operasi. Layanan ini memberikan nilai tambah berupa pendampingan berkelanjutan, edukasi, dan pemantauan kondisi pasien secara menyeluruh yang belum menjadi praktik umum oleh rumah sakit lain di wilayah Madiun. Inovasi lainnya adalah penguatan penelitian berbasis kebutuhan pasien sebagai dasar pengembangan layanan, sehingga layanan yang dihasilkan lebih adaptif dan sesuai dengan karakteristik

masyarakat. Sejalan dengan temuan FGD, inovasi layanan kesehatan berbasis *community need assessment* dan *corporate health service* terbukti mampu menciptakan pasar baru bagi rumah sakit di Indonesia²⁵. Pendekatan ini menekankan rumah sakit perlu mengenali karakteristik sosial, ekonomi, dan budaya komunitas sekitar. Sementara penelitian lain menekankan bahwa layanan paripurna dalam bidang kebidanan dan bedah harus memenuhi standar WHO termasuk keselamatan pasien, ketersediaan sumber daya, kesiapsiagaan operasi darurat, dan empati dalam pelayanan²⁶.

Melalui layanan yang dipaparkan saat FGD, RSUD Dungus tidak hanya fokus pada penyembuhan saja tetapi juga pada keselamatan, pemulihan, dan peningkatan kualitas hidup pasien. Secara keseluruhan, inovasi tersebut mencerminkan upaya penciptaan nilai baru melalui diferensiasi layanan yang tidak hanya berfokus pengobatan saja tetapi juga pada keberlanjutan perawatan dan keterhubungan dengan pasien. Pendekatan ini mencerminkan semangat inovatif RSUD Dungus dalam menciptakan ruang pelayanan baru yang lebih manusiawi, berkelanjutan, dan sesuai dengan

kebutuhan nyata masyarakat. Inovasi layanan tersebut tidak hanya meningkatkan pendapatan rumah sakit, tetapi juga menarik segmen pasien baru dari perusahaan dan masyarakat umum, meningkatkan kepercayaan pasien, serta mendorong peningkatan pemanfaatan layanan sehingga berkontribusi langsung terhadap peningkatan BOR RSUD Dungus.

SIMPULAN

Hasil analisis SWOT RSUD Dungus berada pada kuadran I, sehingga penerapan Blue Ocean Strategy untuk menciptakan layanan unik dan meningkatkan daya saing. Namun masih ditemukan ketidakefektifan proses layanan dan budaya kerja yang belum berorientasi pada layanan prima. Oleh karena itu, rumah sakit perlu penguatan digitalisasi, transparansi informasi, serta pengembangan inovasi layanan yang bernilai tambah dan berkelanjutan bagi masyarakat.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti menyampaikan terima kasih kepada RSUD Dungus dan seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam pelaksanaan dan penyelesaian penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

1. Lusiadewi E, Utami W. Visit Improvement Effort of Inpatient Obstetrics and Gynecology in RSIA Kirana Sidoarjo Using Blue Ocean Strategy. *IJEBD (International J Entrep Bus Dev)* 2023; 6: 526–537.
2. Hermanto H. Designing Blue Ocean Strategy at UD Rejeki. *Int J Rev Manag Bus Entrep* 2023; 3: 124–138.
3. Kupang DKK. Profil Kesehatan Profil Kesehatan. 2024.
4. Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. Rencana Strategis Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur 2025-2026.
5. Kementrian Kesehatan. Profil Kesehatan. 2016.
6. Plinta D, Radwan K. Implementation of Technological Innovation in a Manufacturing Company. *Appl Sci*; 13. Epub ahead of print 2023. DOI: 10.3390/app13106068.
7. Henaulu AK, Ardian S, Ely AJ. Combination of canvas business model and blue ocean strategy in developing SMEs Jus Pala Morella. *IOP Conf Ser Earth Environ Sci* 2021; 807:

- 1–8.
8. Oktasia M. Ir - perpustakaan universitas airlangga. Perpust Univ Airlangga 2020; 1–8.
9. Adhikari B, Shrestha L, Bajracharya M, Aryal N, Rajbhandari A, Maharjan RK, Das SK, Sapkota J, Tetteh KKA, DAS D. Triage practices for emergency care delivery: a qualitative study among febrile patients and healthcare workers in a tertiary care hospital in Nepal. *BMC Health Serv Res* 2024; 24: 1–14.
10. Subhaktiyasa PG. Menentukan Populasi dan Sampel: Pendekatan Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. 2024; 9: 2721–2731. DOI: <https://doi.org/10.29303/jipp.v9i4.2657>
11. Fadli MR. Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika* 2021; 21: 33–54.
12. Hidayat R. Analisis Strategi Pemasaran Coffee Shop Kelokopi dengan SWOT Analysis dan Boston Consulting Group (BCG), <https://repo.iainbatusangkar.ac.id/xmlui/handle/123456789/21310> (2021).
13. Sunarsi. SWOT Teori, Implementasi, strategy. 2024.
14. Sitanggang ML, Saragi S. Rancangan strategi blue ocean dalam peningkatan jumlah peserta BPJS kesehatan pada klinik pratama pt. X di tangerang raya. ... *Nurs J* ... 2023; 3: 18–23.
15. Dim CC, Mbachu CO, Enebe NO, Kassy WC, Nnagbo JE, Obi IE, Onodugo NP, Lasebikan NN, Onodugo OD. Strategic SWOT analysis of the University of Nigeria Teaching Hospital using Modified Delphi Technique: implications for strengthening national and regional health systems. *BMC Health Serv Res*; 25. Epub ahead of print 2025. DOI: 10.1186/s12913-024-12076-8.
16. Kim WC, Mauborgne R. Blue Ocean Strategy, Blue Ocean Shift, pergeseran samudera biru melampaui persaingan. Deepublish; 2017.
17. Made IG, Bhayu A, Subawa NS. Implementation of Blue Ocean Strategy to Increase Patient Visits to Tourism Area Clinics in Bali. 2024; 22: 18827–18841. Available from: <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.001380>
18. Widjaja YR, Ayu G, Windaswari R. Evaluasi Implementasi Strategi Blue Ocean dalam Pengembangan Layanan Unggulan Rumah Sakit. 2025; 6: 243–250. Available from: <http://jurnalmahasiswa.uma.ac.id/index.php/jimbi>
19. Nasikah U, Ismawati F, Sari IN, Purwati N, Pratiwi R. Pendekatan Blue Ocean Strategi Dalam Persaingan Bisnis (Studi Empris: Hidayatullah Herbal Center) Kota Semarang. Available from: <https://jurnal.stieama.ac.id/index.php/senama/article/view/271/271>
20. Yusniawati E, Suroso AI, Arifin A. Hospital Business Strategy in the Era of National Health Insurance at Asysyifaa Leuwiliang Hospital. *Int J Res Rev* 2022; 9: 48–62.
21. Chan Kim; Renee Mauborgne. Blue Ocean Strategy.pdf. HBR's 10 Must Reads on Strategy 2011; 69–80.
22. Aly AM, Zayed A, Salam MA. The Application of The Eliminate-Reduce-Raise- Create (ERRC) Grid in Achieving Value Innovation Strategy. *Pakistan J Life Soc Sci* 2024; 22: 9505–9518.
23. King R. Utilizing the Blue Ocean Strategy: A Competitive Advantage for Small and Minority-Owned Businesses in the U.S. *Am Int J Bus Manag* ISSN 2024; 07: 107–112.
24. AlOmari F, Hamid ABA. Strategies to improve patient loyalty and medication adherence in Syrian healthcare setting: The mediating role of patient satisfaction. *PLoS One* 2022; 17: 1–27.
25. Andriani AD, Mulyana D, Dida S, Wahyudin U. The Role of Healing Environment in Reducing the Stress of Patients with Non-Communicable Disease. Epub ahead of print 2021. DOI: 10.4103/jnsbm.JNSBM.
26. Binfa L, Pantoja L, Escuriet R. Editorial: Quality of sexual and reproductive health care: strength, gaps, and challenges for midwifery care. *Front. Glob. Womens Health* 2025;

2030: 9–11. Available from: Doi: 10.3389/fgwh.2025.1546264