BAB I
PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Kesehatan merupakan kebutuhan dasar yang sangat penting bagi setiap manusia, dan sektor layanan kesehatan terus berkembang karena kesadaran masyarakat akan pentingnya menjaga kesehatan dan kebutuhan akan layanan kesehatan berkualitas. Untuk memenuhi permintaan masyarakat akan layanan kesehatan yang terjangkau dan berkualitas, fasilitas kesehatan di berbagai tingkatan, mulai dari klinik pratama hingga rumah sakit, tumbuh dan berkembang. Namun, pertumbuhan ini menimbulkan tantangan tersendiri dalam hal persaingan dan pemerataan layanan, terutama di daerah-daerah yang masih memiliki keterbatasan akses terhadap fasilitas kesehatan yang memadai. Hal ini menjadi perhatian penting karena kesehatan tidak hanya mencakup penyembuhan penyakit tetapi juga pencegahan dan peningkatan kualitas hidup masyarakat.

Persaingan pada sektor layanan kesehatan disebabkan karena pasarnya yang kompleks dan kompetitif. Kemampuan perusahaan untuk memberikan insentif dan fasilitas tambahan lebih memengaruhi mekanisme persaingan daripada kualitas layanan. Sebagai bagian dari industri kesehatan yang terus berkembang dan kompetitif, para pelaku di dalamnya harus terus beradaptasi dan berinovasi. Dengan banyaknya penyedia layanan kesehatan, praktik medis dan klinik harus menemukan cara untuk menarik pasien dan menonjol. Tercatat per-tanggal 23 Februari 2023 hingga Januari 2024 terdapat 17.953 klinik yang telah teregistrasi di Kementrian Kesehatan dan dari jumlah tersebut hanya 7.606 klinik yang bekerja sama dengan BPJS Kesehatan (Nugroho, 2025).

Persaingan dalam industri kesehatan Indonesia semakin ketat disebabkan oleh berbagai masalah dan inovasi yang muncul untuk memenuhi permintaan pasar. Keterbatasan tenaga kesehatan merupakan masalah utama yang mempengaruhi efisiensi pelayanan. Untuk mengatasi hal ini, banyak penyedia layanan kesehatan mulai menggunakan solusi digital, yang memungkinkan mereka untuk menurunkan beban kerja tenaga medis sekaligus

meningkatkan kualitas pelayanan mereka. Di seluruh Indonesia, layanan kesehatan masih belum merata. Banyak tempat, terutama di daerah terpencil, menghadapi kesulitan untuk mendapatkan layanan kesehatan yang baik. Selain itu, persaingan di industri ini berfokus pada meningkatkan akses, dengan banyak penyedia layanan berkonsentrasi pada pembangunan fasilitas baru di luar kota besar. Klinik lokal yang lebih kecil tidak dapat bersaing dalam hal ekspansi, jadi ini menjadi tantangan bagi mereka.

Dari perspektif pemilik klinik kesehatan, ada beberapa tantangan yang dapat memengaruhi kepuasan pelanggan dan kelangsungan operasi klinik. Proses pendaftaran yang tidak efisien dapat membuat pasien frustrasi, terutama jika mereka harus mengisi formulir yang panjang atau rumit. Selanjutnya, banyak klinik tidak memiliki standar pelayanan yang baik, yang menyebabkan variasi dalam kualitas perawatan sehingga memberi kesan pelayanan pelanggan yang buruk, seperti kurangnya perhatian atau keramahan staf, dapat membuat pasien tidak mau kembali. Hal yang perlu diperhatikan selanjutnya adalah klinik yang tidak memiliki peralatan dan fasilitas yang cukup dapat mengurangi kenyamanan pasien dan kepercayaan mereka. Jika pasien merasa bahwa fasilitas mereka tidak memenuhi standar, mereka mungkin mencari tempat lain. Ketidakmampuan untuk mengelola stok obat dapat menyebabkan kekurangan obat penting, sehingga pasien tidak mendapatkan perawatan yang diperlukan saat dibutuhkan. Pasien mungkin tidak akan memilih klinik karena ulasan buruk atau opini negatif masyarakat. Untuk menarik dan mempertahankan pasien, manajemen reputasi menjadi penting. Ketika klinik ingin mempertahankan biaya operasional yang kompetitif sambil tetap memberikan harga layanan yang kompetitif, pasien mungkin berpindah ke klinik lain (Utami & Frizona, 2019).

Terdapat beberapa faktor kunci konsumen dalam memilih fasilitas kesehatan untuk berobat, yaitu pelayanan 24 jam, keramahan, jarak dekat, dan waktu pelayanan yang cepat. Ketersediaan pelayanan 24 jam diperlukan dikarenakan pasien mendapatkan akses kapanpun pada saat dibutuhkan. Aksesibilitas dari klinik yang strategis dan dekat dengan pemukiman karena bisa meningkatkan efisiensi waktu tempuh. Keputusan konsumen tentang klinik

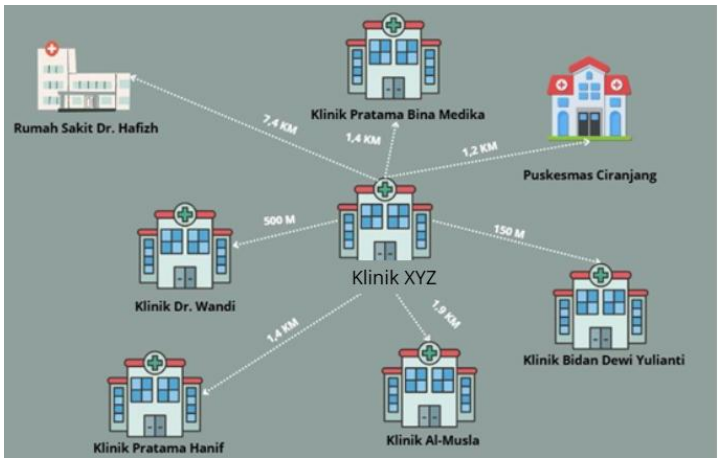
juga dipengaruhi oleh kualitas pelayanannya, seperti pelayanan yang cepat tanpa antrian panjang, keramahan petugas, dan pendekatan keluarga. Rekomendasi dari orang lain, seperti tetangga atau teman kerja, juga berpengaruh, karena pengalaman positif orang lain dapat menjadi referensi yang dapat diandalkan (Sudiari, 2022). Faktor konsumen lainnya yang perlu dipertimbangkan adalah mengenai harga. Klinik harus mempertimbangkan struktur harga yang kompetitif, yang mencakup syarat pembayaran, diskon, dan tingkat diskriminasi harga untuk berbagai kelompok pelanggan. Ini penting untuk menarik pelanggan dari berbagai segmen pasar, terutama di industri kesehatan di mana persaingan sangat ketat (Larasati et al., 2024)

Klinik XYZ merupakan salah satu pelaku industri kesehatan yang mempunyai visi menjadi klinik yang unggul dalam menyediakan pelayanan kesehatan yang lengkap, ramah, dan dekat di hati masyarakat. Klinik ini berlokasi di Desa Hegarmanah, Kecamatan Sukaluyu, Kabupaten Cianjur, Jawa Barat. Klinik XYZ mempunyai misi yaitu memberikan pelayanan yang cepat tanggap, terjangkau bagi masyarakat Desa Hegarmanah, dan memberikan pelayanan yang maksimal dan penuh perhatian terhadap pasien.

Klinik ini mulai baru beroperasi pada Bulan Juni 2025. Klinik XYZ, bagaimanapun, memiliki potensi untuk membantu meningkatkan akses layanan kesehatan di wilayah di mana kebutuhan akan fasilitas medis yang berkualitas tinggi masih tinggi. Klinik XYZ dirancang untuk menjadi pusat fasilitas layanan kesehatan yang berada di desa Hegarmanah. Klinik ini memiliki layanan yang standar. Yang menjadi layanan utama pada klinik ini adalah layanan rawat jalan, dimana pasien akan berkonsultasi mengenai penyakit yang bertujuan mendapat perhatian penuh dan layanan yang maksimal oleh dokter beserta staff kesehatan yang lain. Selain itu Klinik XYZ juga menyediakan layanan uji laboratorium seperti cek darah, tes urine, gula darah dan juga kolesterol. Untuk farmasi, klinik juga memiliki apotik internal yang memiliki ketersediaan obat yang cukup lengkap sehingga pasien tidak perlu lagi membeli obat di luar. Selanjutnya untuk mengantisipasi pasien yang membutuhkan layanan darurat, Klinik XYZ menyediakan layanan IGD yang bisa diakses 24 jam, dan jika pasien

membutuhkan perawatan yang intensif, klinik juga menyediakan fasilitas rawat inap yang diklasifikasikan berdasarkan kelas yang dibutuhkan oleh pasien.

Klinik XYZ yang baru beroperasi di Bulan Juni 2025 ini, tentu saja akan menghadapi persaingan yang ketat dengan klinik lain yang sudah beroperasi di area sekitar Desa Hegarmanah. Terdapat beberapa fasilitas kesehatan yang ada di sekitar wilayah operasi Klinik XYZ yang menjadi kompetitor potensial, seperti dapat dilihat di gambar I.1. Yang pertama adalah Klinik Dr. Wandi, Klinik Dr. Wandi adalah fasilitas kesehatan umum yang terkenal di masyarakat sekitar yang berfokus pada pemeriksaan dasar dan pengobatan penyakit ringan.



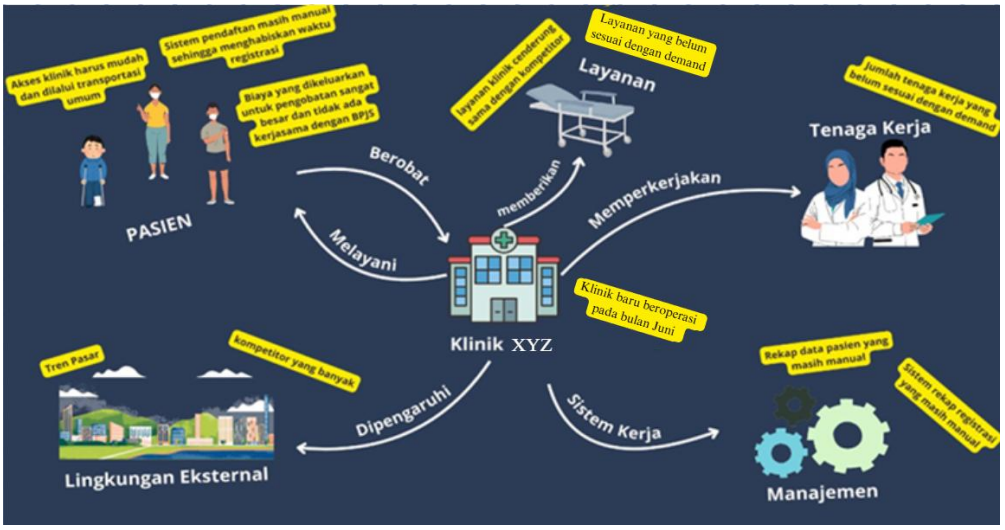
Gambar I-1 Jarak Kompetitor Klinik XYZ

Namun, fasilitas pelayanannya hanya rawat jalan dan apotik internal saja yang berjalan dikarenakan klinik tersebut memiliki keterbatasan tenaga kerja, karena klinik itu hanya dijalankan oleh dua orang yaitu Dr. Wandi yang bertugas untuk rawat jalan beserta istri yang bertugas untuk mengurus resep obat, Selanjutnya ada Puskesmas Ciranjang yang menjadi pilihan utama masyarakat karena murah dan terjangkau. Namun, antrian panjang, jam operasional yang terbatas, dan kekurangan tenaga medis sering menjadi hambatan bagi pasien yang membutuhkan perawatan cepat. Selanjutnya Klinik Bidan Dewi Yuliawianti juga menawarkan layanan kesehatan ibu dan anak khusus, seperti pemeriksaan kehamilan, persalinan, dan imunisasi. Klinik ini tidak menyediakan pemeriksaan kesehatan umum yang lebih luas, meskipun mereka menyediakan layanan khusus. Klinik Pratama Hanif dan Klinik Almusla

memiliki layanan rawat jalan dasar yang serupa. Klinik Pratama Bina Medika juga bersaing dengan layanan kesehatan umum dan laboratorium biasa.

Namun, untuk menarik lebih banyak pasien, keterbatasan fasilitas penunjang dan kekurangan layanan spesialis masih menjadi masalah. Rumah Sakit Dr. Hafidz, di sisi lain, memiliki layanan yang jauh lebih lengkap dengan fasilitas rawat inap, dokter spesialis, dan laboratorium yang canggih. Namun, masyarakat yang memiliki keterbatasan finansial dan kendala transportasi menghadapi biaya pengobatan yang tinggi dan lokasi rumah sakit yang jauh dari Desa Hegarmanah.

Sebagai sebuah klinik yang beroperasi pada Bulan Juni 2025, berdasarkan wawancara dengan pemilik, permasalahan yang dihadapi oleh Klinik ini adalah kesiapan XYZ untuk berkompetisi dengan klinik-klinik lain yang sudah beroperasi lebih dahulu. Dari sisi hubungan dengan pasien, saat ini Klinik belum membangun kerjasama dengan BPJS, dan pendaftaran pun masih manual, demikian juga dengan sistem rekap data pasien. Akar masalah berikutnya adalah layanan klinik ditentukan berdasarkan hasil benchmark dari klinik sejenis yang dimiliki keluarga dekat dan belum mempertimbangkan kebutuhan spesifik dari target konsumen dan kompetisi yang terjadi. Tenaga kerja yang ada saat ini adalah satu orang dokter yang bertugas dengan sistem shift, lima orang perawat dan empat orang staf administrasi. Tenaga kerja dengan jumlah ini dianggap cukup untuk memulai layanan klinik, dan akan ditinjau lagi sesuai dengan perkembangan klinik di masa yang akan datang. Permasalahan ini dapat digambarkan dengan diagram seperti tertera di gambar I.2.



Gambar I-2 Rich Picture Diagram

Industri kesehatan Indonesia menghadapi banyak masalah, termasuk keterbatasan tenaga kesehatan dan persaingan yang semakin ketat antar penyedia layanan kesehatan. Situasi ini semakin kompleks di wilayah Desa Hegarmanah, di mana berbagai fasilitas kesehatan yang ada memiliki keterbatasan masing-masing. Ini termasuk klinik yang tidak memiliki cukup tenaga kerja, puskesmas dengan antrian panjang, rumah sakit yang mahal, dan lokasi yang sulit dijangkau.

Dari faktor konsumen yang telah di definisikan maka, didapatkan faktor kompetisi dari klinik. Klinik yang mampu memiliki layanan kesehatan lengkap seperti rawat jalan, laboratorium, dan apotek internal memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan klinik lain. Lokasi strategis juga penting, karena klinik yang mudah diakses masyarakat memiliki kemungkinan lebih besar untuk menarik pasien. Selain itu, harga layanan memengaruhi persaingan, terutama di daerah berpenghasilan rendah, di mana klinik yang bekerja sama dengan BPJS atau menawarkan harga terjangkau cenderung lebih diminati. Reputasi dan pengalaman tenaga medis sangat penting karena pasien cenderung memilih klinik dengan dokter dan staf medis yang ahli dan dapat diandalkan. Inovasi teknologi seperti aplikasi kesehatan dan sistem pendaftaran online membantu menarik pasien dengan menawarkan kemudahan dan efisiensi. Oleh karena itu, perlu dikaji bagaimana agar Klinik XYZ dapat memenuhi kebutuhan kesehatan masyarakat dan beradaptasi dengan persaingan yang semakin

meningkat di industri kesehatan, salah satunya dengan mengkaji bagaimana Klinik XYZ dapat membuat strategi *value proposition* yang tepat untuk menarik pasien.

Salah satu permasalahan yang dinilai kritis saat ini adalah Klinik XYZ betul-betul membutuhkan strategi yang tepat untuk memberikan nilai tambah yang berbeda kepada layanan kesehatan yang sudah ada. Untuk membuat proposisi nilai unik untuk Klinik XYZ*, value proposition canvas* adalah alat yang sangat penting. Klinik XYZ dapat menggunakan *value proposition canvas* untuk memastikan bahwa layanan yang akan ditawarkan tidak hanya memenuhi kebutuhan dasar masyarakat akan layanan kesehatan, tetapi juga dapat mengidentifikasi dan merancang solusi yang tepat untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Dengan menggunakan *value proposition canvas*, klinik dapat memastikan bahwa layanan yang akan ditawarkan tidak hanya memenuhi kebutuhan dasar masyarakat akan layanan kesehatan, tetapi juga memberikan solusi atas berbagai keterbatasan yang ada di fasilitas kesehatan lain di sekitar.

Value proposition canvas terdiri dari dua bagian utama: *value map* dan *customer profile*. Kedua komponen ini dapat membantu Klinik menemukan dan merancang proposisi nilai yang tepat untuk menarik pasien dan menonjol di pasar yang kompetitif. Klinik XYZ harus memahami kebutuhan dan masalah yang dihadapi oleh orang-orang di Desa Hegarmanah dan sekitarnya terutama yang berkaitan dengan preferensi mereka terkait kualitas dan akses layanan kesehatan. Dengan memanfaatkan *value proposition canvas*, Klinik XYZ dapat memastikan bahwa layanan yang ditawarkannya tepat sasaran dan bersaing dengan klinik lain yang lebih lama beroperasi karena mereka harus membuat solusi yang memenuhi harapan pelanggan, seperti teknologi yang mempermudah proses administrasi, dan layanan kesehatan yang ramah. Klinik XYZ akan memanfaatkan pendekatan ini untuk mengembangkan strategi pemasaran yang lebih terfokus dan efisien yang akan memenuhi kebutuhan pasar dan meningkatkan daya saing mereka di industri kesehatan yang terus berkembang ini. Klinik XYZ dapat membuat proposisi nilai yang menarik dan

menawarkan solusi praktis untuk masalah yang dihadapi pasien di daerah tersebut berkat pemahaman ini. Selain itu, *value proposition canvas* menjadi alat strategis penting untuk merancang layanan kesehatan yang efektif, efisien, dan relevan, yang dapat meningkatkan daya tarik dan kepuasan pasien serta meningkatkan keberlanjutan operasional Klinik XYZ di pasar yang semakin kompetitif. *Value proposition canvas* juga akan membantu mereka merancang layanan yang lebih luas dibandingkan dengan klinik-klinik yang hanya berfokus pada layanan tertentu tetapi tetap lebih murah. Perancangan *value proposition canvas* ini diharapkan dapat berfungsi sebagai panduan strategis bagi Klinik XYZ dalam mengembangkan model layanan kesehatan yang tidak hanya berfokus pada aspek pengobatan tetapi juga pada kualitas pelayanan, efisiensi operasional, dan kepuasan pasien. Dengan demikian, Klinik XYZ dapat memposisikan diri sebagai fasilitas kesehatan yang mampu menyelesaikan berbagai keterbatasan layanan kesehatan yang ada saat ini di wilayah tersebut sekaligus memberikan solusi atas berbagai masalah kesehatan yang ada saat ini di wilayah tersebut.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah disampaikan pada latar belakang, maka masalah yang akan dibahas pada laporan ini adalah :

1. Bagaimana *customer profile* dari pengguna jasa Klinik XYZ?
2. Bagaimana rancangan *value map* yang sesuai dengan profil konsumen dari Klinik XYZ.

I.3 Tujuan Tugas Akhir

1. Memetakan *customer profile* dari pengguna layanan Klinik XYZ.
2. Merancang *value map* yang sesuai dengan profil konsumen Klinik XYZ.

I.4 Batasan dan Asumsi Tugas Akhir

Berikut merupakan batasan dari penyusunan tugas akhir :

1. Fokus hanya pada layanan dan kebutuhan yang relevan dengan Klinik XYZ
2. Klinik XYZ yang baru akan mulai beroperasi pada bulan Februari
3. Analisis kompetitor didasarkan pada klinik yang sudah ada di sekitar wilayah operasi Klinik XYZ

Selanjutnya, merupakan asumsi dari penyusunan tugas akhir :

1. Data yang dikumpulkan dari wawancara dan survei mewakili kebutuhan dan preferensi pelanggan di bidang subjek.
2. Perancangan value proposition canvas Klinik XYZ bisa dijadikan acuan pengembangan inovasi oleh Klinik XYZ

I.5 Manfaat Tugas Akhir

1. Membantu Klinik XYZ untuk memberikan solusi sebagai pertimbangan untuk pengambilan keputusan di masa yang akan datang.
2. Sebagai bahan pengetahuan dan informasi kepada pihak-pihak yang akan melakukan perkembangan dari jasa.

I.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan tugas akhir, manfaat tugas akhir, dan sistematika dari tugas akhir yang akan dibuat.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan mengenai konsep umum dan teori atau pendekatan yang digunakan dalam tugas akhir, serta alasan pemilihan metode.

BAB III SISTEMATIKA PENYELESAIAN MASALAH

Bab ini menjelaskan mengenai metode pengumpulan data, metode pengolahan, dan metode evaluasi.

BAB IV PENYELESAIAN MASALAH

Bab ini menjelaskan mengenai proses pengumpulan data, proses pengolahan data, perancangan *value proposition canvas,* dan verifikasi hasil.

BAB V VALIDASI, ANALISIS HASIL, DAN IMPLIKASI

Bab ini menjelaskan mengenai validasi, analisis penyelesaian masalah, analisis implementasi hasil perancangan *value proposition,* dan implikasi tugas akhir.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan dan hasil penelitian yang telah dilaksanakan serta saran untuk penelitian selanjutnya.