

BAB I

PENDAHULUAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Profil Perusahaan



Gambar 1.1 Logo Perusahaan

Sumber: Melinda Cardio Vascular

Melinda Cardio Vascular Center merupakan bagian dari Rumah Sakit Melinda yang didirikan khusus untuk menangani penyakit jantung dan pembuluh darah. Pertama kali dibuka pada 1 November 2023, unit Rumah Sakit Melinda CVC berlokasi di Jalan Dr. Cipto No 11, Kota Bandung.

Visi dan Misi Perusahaan

Visi

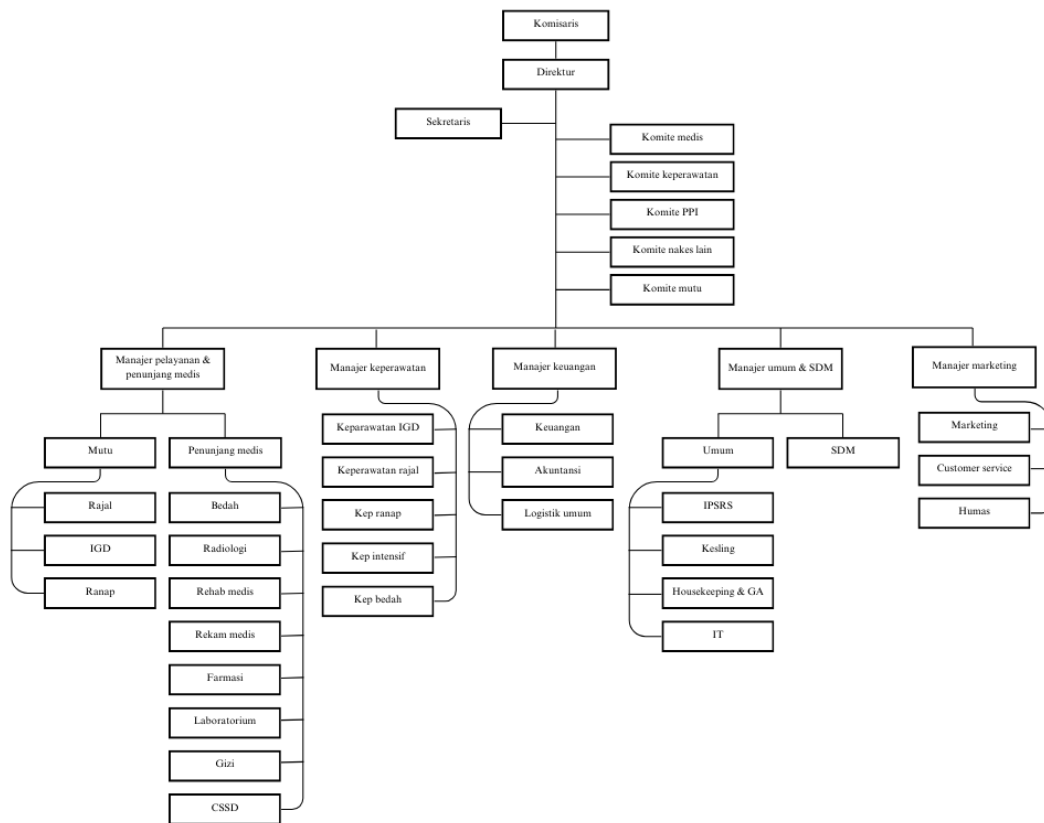
Menjadi Rumah Sakit khusus jantung dan pembuluh darah pilihan utama khususnya di kota Bandung dan Jawa Barat, dengan mengutamakan keselamatan dan kepuasan pasien.

Misi

1. Memberikan pelayanan kardiovaskular yang bermutu dan berkualitas tinggi
2. Meningkatkan akses masyarakat dalam memperoleh pelayanan kesehatan jantung dan pembuluh darah
3. Meningkatkan profesionalisme SDM, sarana dan prasarana untuk mendukung mutu pelayanan
4. Meningkatkan kecepatan, ketepatan, dan efisiensi pelayanan melalui kerjasama dengan instansi pelayanan kesehatan lain.

Struktur Perusahaan

Berikut urutan susunan struktur perusahaan di unit Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center:



Gambar 1.2 Struktur Organisasi Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center

Sarana Produksi

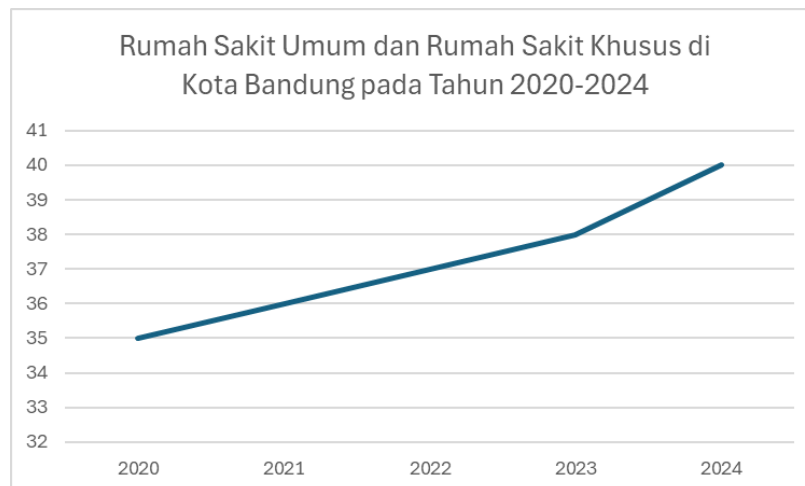
Unit Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center merupakan unit rumah sakit yang didedikasikan untuk melayani penyakit jantung dan pembuluh darah. Dalam kegiatan pelayanannya, Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center dibantu oleh dokter-dokter spesialis seperti; spesialis jantung dan pembuluh darah, spesialis penyakit dalam, spesialis paru, spesialis anak, spesialis neurologi, dan spesialis bedah saraf.

Latar belakang

Industri kesehatan merupakan industri yang berperan penting dan memiliki pengaruh kuat terhadap kehidupan masyarakat. Industri kesehatan terus berkembang, didorong oleh tren dan tantangan yang muncul sehingga berdampak signifikan terhadap kemudahan akses dan kualitas pelayanan kesehatan (Djati, 2023). Industri kesehatan memiliki prospek bisnis yang besar, dipengaruhi oleh gaya hidup, peningkatan kesadaran masyarakat akan kesehatan, serta didukung juga oleh ketersediaan program jaminan kesehatan nasional.

Industri kesehatan mencakup berbagai sektor, mulai dari layanan kesehatan seperti rumah sakit dan klinik, hingga industri farmasi serta alat kesehatan. Berkembangnya industri kesehatan turut berdampak pada peningkatan jumlah entitas dalam setiap sektor. Berdasarkan

data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik Kota Bandung, jumlah rumah sakit umum maupun rumah sakit khusus di Kota Bandung terus bertambah setiap tahunnya.



Gambar 1.3 Jumlah Rumah Sakit Umum dan Rumah Sakit Khusus di Kota Bandung Tahun 2020-2024

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Bandung

Data menunjukkan bahwa saat ini terdapat 40 rumah sakit di Kota Bandung. Baik rumah sakit umum maupun rumah sakit khusus. Hal ini menunjukkan bahwa industri layanan kesehatan terus berkembang untuk menyediakan pelayanan kepada masyarakat. Meningkatnya jumlah rumah sakit di Kota Bandung berdampak terhadap peningkatan persaingan bisnis. Rumah sakit yang bergerak dalam pelayanan kesehatan pun diharapkan dapat mengambil langkah-langkah strategis guna meningkatkan daya saing serta menghadapi persaingan dalam industri.

Rahayu *et al* (2024), mendefinisikan daya saing rumah sakit sebagai kemampuan rumah sakit untuk mengembangkan kinerja yang unggul serta mengarah pada posisi keunggulan bersaing. Daya saing rumah sakit sangat dipengaruhi oleh kualitas pelayanan yang diberikan. Indikator-indikator pelayanan rumah sakit, adalah sebagai berikut:

1. BOR (*Bed Occupation Ratio*)

Berdasarkan Kemenkes RI, BOR adalah persentase pemakaian tempat tidur pada satuan waktu tertentu. Nilai parameter BOR yang ideal adalah 60-85%.

2. AVLOS (*Average Length of Stay*)

Mengutip dari Kemenkes RI, AVLOS adalah rata-rata seorang pasien dirawat. Secara umum, nilai AVLOS yang ideal adalah berada pada 6-9 hari.

3. TOI (*Turn Over Interval*)

Kemenkes RI menjelaskan TOI sebagai rata-rata tempat tidur tidak ditempati dari telah diisi, ke saat terisi berikutnya. Idealnya, tempat tidur kosong dan tidak terisi berada pada kisaran 1-3 hari.

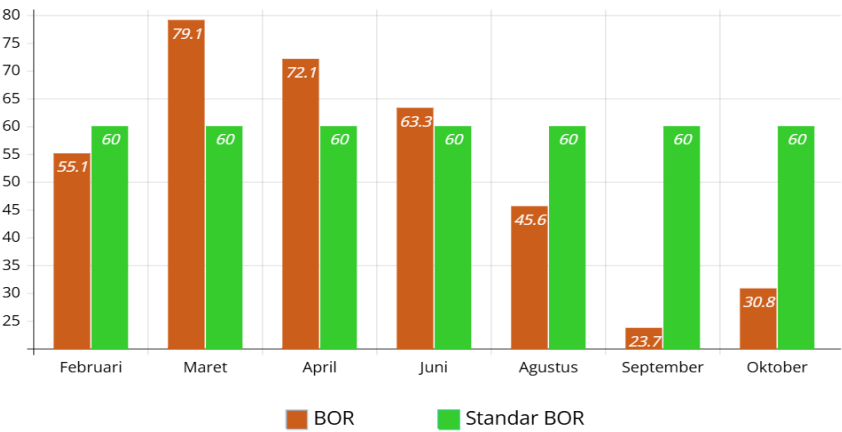
Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center merupakan bagian dari Melinda Hospital Group yang didirikan khusus untuk melayani penyakit jantung dan pembuluh darah. Pertama didirikan pada November 2023, daftar inventaris menunjukkan bahwa per Desember 2024, Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center telah menyediakan tempat tidur pasien sebanyak 24 buah dan melayani sebanyak 1.078 pasien. Berikut merupakan data BOR, AVLOS, dan TOI pada Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center pada tahun 2024:

Tabel 1.1 BOR, AVLOS dan TOI pada Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center

Indikator	Februari	Maret	April	Juni	Agustus	September	Oktober
BOR	55.1%	79.1%	72.1%	63.3%	45.6%	23.7%	30.8%
AVLOS	3.7	3.5	3.4	5.0	2.98	3.0	2.2
TOI	2.8	1.3	1.6	2.9	3.5	9.8	5.0

Sumber: Olahan Penulis (2025)

Nilai BOR yang ideal menurut Kemenkes adalah berkisaran 60-85%. Pada Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center, nilai BOR ideal hanya tercapai pada bulan Maret hingga Juni. Perbandingan capaian nilai BOR pada Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center dan standar BOR menurut Kemenkes dapat dilihat pada grafik berikut ini.



Gambar 1.4 Perbandingan Capaian BOR dengan Standar Kemenkes

Sumber: Olahan Penulis (2025)

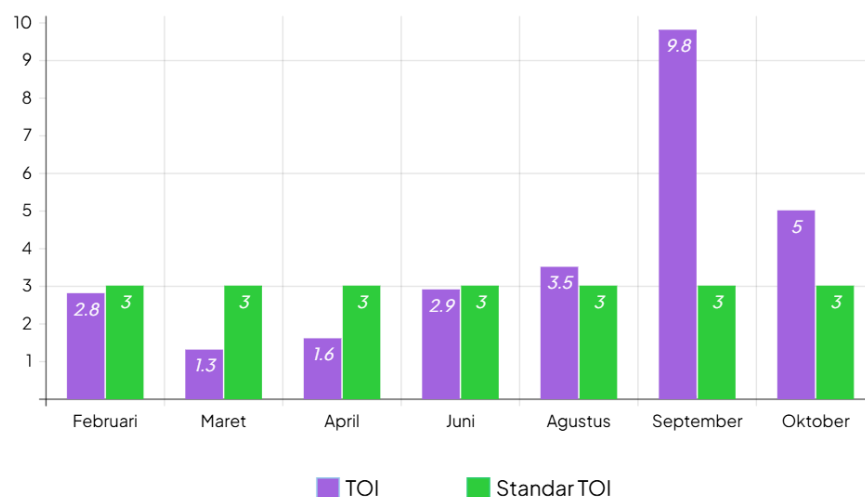
AVLOS yang ideal adalah 6-9 hari. Pada Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center, selama periode Februari 2024 hingga Oktober 2024, nilai AVLOS ideal belum pernah tercapai. Perbandingan capaian nilai AVLOS pada Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center dan standar AVLOS menurut Kemenkes dapat dilihat pada grafik berikut ini.



Gambar 1.5 Perbandingan Capaian AVLOS dengan Standar Kemenkes

Sumber: Olahan Penulis (2025)

Nilai TOI yang ideal adalah 1-3 hari. Pada Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center, nilai TOI ideal dapat terpenuhi dari bulan Februari hingga Juni. Namun, pada September dan seterusnya nilai TOI mengalami peningkatan menjauhi TOI ideal. Perbandingan capaian nilai TOI pada Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center dan standar TOI menurut Kemenkes dapat dilihat pada grafik berikut ini.



Gambar 1.6 Perbandingan Capaian TOI dengan Standar Kemenkes

Sumber: Olahan Penulis (2025)

Ketidaksesuaian antara nilai BOR, AVLOS, dan TOI yang ideal menurut standar Kemenkes dengan nilai yang dicapai oleh Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center menunjukkan masih adanya kekurangan dalam pemanfaatan, mutu, serta efisiensi pelayanan pada rumah sakit yang selanjutnya dapat mempengaruhi daya saing serta keunggulan bersaing rumah sakit.

Hasil wawancara dengan Manajer Pelayanan dan Penunjang Medik, menunjukkan bahwa hal yang mempengaruhi tingkat BOR, AVLOS, dan TOI pada Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center adalah persaingan antar rumah sakit. Meskipun Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center merupakan rumah sakit khusus yang melayani penyakit jantung dan pembuluh darah, persaingan juga terjadi dengan rumah sakit umum yang menyediakan layanan penyakit jantung.

Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular dalam menghadapi persaingan antar rumah sakit, selalu berusaha meningkatkan promosi, meng-*upgrade* peralatan medis, dan meningkatkan *skill* karyawan. Promosi yang dilakukan Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular diantaranya adalah promosi melalui media sosial, menjalin kerja sama dengan jaminan asuransi pada perusahaan-perusahaan lain, memberikan promo cek kesehatan, dan melakukan penyuluhan kesehatan ke sekolah-sekolah. Namun, nilai pelayanan yang masih belum ideal menunjukkan bahwa Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center masih mengalami masalah dalam memanfaatkan mutu serta *value* rumah sakit, yang berdampak pada tingkat daya saing serta kemampuan rumah sakit dalam menghadapi persaingan antar rumah sakit.

Agar sebuah perusahaan dapat mempertahankan posisinya dalam persaingan industri, perusahaan tersebut perlu menciptakan keunggulan bersaing. Shofiyullah (2023) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan kemampuan yang dihasilkan melalui kekhasan dan sumber daya yang dimiliki suatu perusahaan, sehingga menciptakan kinerja yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama. Fenomena tidak sesuai capaian nilai indikator pelayanan pada Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center dengan standar indikator pelayanan yang dikeluarkan oleh Kemenkes RI dipengaruhi oleh persaingan antar rumah sakit. Agar Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center dapat menciptakan posisi bersaing dan memperbaiki nilai indikator pelayanan, maka perlu dilakukan analisis mendalam untuk mengidentifikasi keunggulan bersaing pada Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center.

Penelitian sebelumnya yang menggunakan pendekatan *business model canvas*, seperti yang dilakukan Ariyaha *et al* (2023), menghasilkan rekomendasi penerapan strategi pemasaran baru berdasarkan keunggulan bersaing yang telah diidentifikasi dengan penyusunan *business model canvas*. *Business Model Canvas* merupakan alat manajemen strategi yang dapat memberikan pemahaman menyeluruh mengenai operasional bisnis yang sedang dijalankan. Dengan BMC, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang, risiko, serta mengoptimalkan aspek kunci untuk meraih keunggulan bersaing. Lastina & Sunarni (2019) dalam Rahmawati & Setiawan (2022) mengemukakan bahwa *business model canvas* dan SWOT merupakan kombinasi yang sesuai digunakan karena analisis SWOT bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari setiap elemen *business model canvas* perusahaan yang sedang berjalan, sehingga memungkinkan pembuatan strategi baru. Maka dari itu, penulis melakukan penelitian mengenai “Strategi Peningkatan Daya Saing Rumah Sakit Khusus Jantung Melalui Integrasi *Business Model Canvas* Dan Matriks SWOT (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center)”. Penelitian ini akan menganalisis variabel dalam BMC serta faktor lingkungan internal dan eksternal Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center.

Hasil penelitian yang dilakukan, diharapkan dapat membantu menemukan keunggulan bersaing Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular sekaligus mengevaluasi manajemen strategi yang telah dilakukan sebelumnya.

Rumusan masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi masalah, dapat dirumuskan pertanyaan dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana lingkungan internal, lingkungan eksternal, dan model bisnis eksisting pada Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center menggunakan *business model canvas* (BMC)?
2. Bagaimana analisis SWOT terhadap model bisnis Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center?
3. Bagaimana rumusan strategi menggunakan matriks SWOT untuk menghasilkan rekomendasi *business model canvas* (BMC) pada Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center?

Tujuan

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui bagaimana lingkungan internal, lingkungan eksternal, dan model bisnis eksisting pada Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center menggunakan *business model canvas* (BMC).
2. Mengetahui bagaimana analisis SWOT terhadap model bisnis Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center.
3. Mengetahui bagaimana rumusan strategi menggunakan matriks SWOT untuk menghasilkan rekomendasi *business model canvas* (BMC) pada Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center.

Manfaat Penelitian

Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pandangan baru bagi Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center mengenai strategi yang dapat diambil guna meningkatkan efisiensi pelayanan dan mutu rumah sakit.

Aspek Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan saran dan masukan pada Rumah Sakit Melinda Cardio Vascular Center mengenai strategi yang dapat digunakan dalam layanan kesehatannya.

Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Dalam penyusunan laporan ini, penulis menggunakan artikel jurnal dan buku yang berkaitan dengan topik yang diangkat sebagai acuan dan referensi. Sistematika digunakan sebagai gambaran mengenai isi dari laporan penelitian, serta berisikan garis besar bab yang akan dibahas.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan mengenai gambaran umum objek penelitian, latar belakang mengapa penelitian perlu dilakukan, rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian, tujuan dari penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan tugas akhir.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan landasan teori yang digunakan dalam proses penelitian dan penulisan laporan. Selain itu, dalam bab ini akan dilampirkan penelitian terdahulu yang dijadikan referensi dalam penulisan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan teknik pendekatan serta metode yang digunakan untuk menganalisis dan menjawab permasalahan yang telah dicantumkan dalam rumusan masalah.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil penelitian serta pembahasan atau analisis dari hasil penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memuat kesimpulan yang menjadi jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian diikuti saran.