

STRATEGI BLUE OCEAN UNTUK MENINGKATKAN KUNJUNGAN PASIEN ORTOPEDI DAN TRAUMATOLOGI DI RSU BUNDA SIDOARJO

MOCH. Fatur Al Mabru¹, Amirul Amalia², Tjatur Ernita Judi³

¹ Fakultas Ilmu Kesehatan, Universitas Muhammadiyah Lamongan, Jawa Timur

² Fakultas Ilmu Kesehatan, Universitas Muhammadiyah Lamongan, Jawa Timur

³ Fakultas Ilmu Kesehatan, Universitas Muhammadiyah Lamongan, Jawa Timur

Email: mochfaturalmabruri@gmail.com

Abstrak

Competition in orthopedic and traumatology services is increasingly intense as hospitals offer similar competitive factors, including physician quality, technology, facilities, accessibility, cost, and follow-up programs. RSU Bunda Sidoarjo therefore requires a differentiation strategy to strengthen the competitiveness of its orthopedic services. This study employed a qualitative descriptive approach using competitive strategy analysis through Competitive Factors Scoring, Strategy Canvas, and the Four Actions Framework (ERRC). The analysis compared RSU Bunda Sidoarjo with RS Mitra Keluarga Waru, RS Royal Surabaya, and RSUD Eka Candrarini based on six competitive factors. RS Mitra Keluarga Waru demonstrated the strongest competitive position, particularly in quality and reputation, technological sophistication, facility comfort, and follow-up programs. RSUD Eka Candrarini had a major advantage in service costs, while RSU Bunda Sidoarjo occupied a moderate position, with relative strengths in service costs and follow-up programs. The As-Is Strategy Canvas indicated a red ocean competitive environment. Based on the ERRC analysis, the proposed strategy emphasizes preventive, rehabilitative, and continuous care through Ortho Basic Check-Up, Ortho Wellness Package, Corporate Orthopedic Wellness, and Ortho Education Class. RSU Bunda Sidoarjo can strengthen its competitiveness by differentiating orthopedic services through preventive, integrated, and continuous musculoskeletal healthcare without directly competing with larger hospitals in advanced technology and premium facilities.

Kata Kunci: orthopedic services, Blue Ocean Strategy, Strategy Canvas, ERRC

PENDAHULUAN

Gangguan muskuloskeletal merupakan salah satu masalah kesehatan utama secara global dan menjadi penyebab penting disabilitas. World Health Organization melaporkan bahwa lebih dari 1,71 miliar penduduk dunia mengalami gangguan muskuloskeletal, dengan kondisi yang banyak ditemukan meliputi low back pain, fraktur, dan osteoarthritis (World Health Organization, 2022). Di Indonesia, beban penyakit muskuloskeletal juga menunjukkan kecenderungan meningkat. Studi Global Burden of Disease menunjukkan bahwa kasus osteoarthritis di Indonesia meningkat lebih dari dua kali lipat selama periode 1990–2019, sedangkan osteoporosis dan fraktur juga menjadi permasalahan penting terutama pada kelompok usia lanjut (Butarbutar et al., 2024; Rumah Sakit Ortopedi Soeharso, 2023). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan terhadap layanan ortopedi dan traumatologi masih memiliki peluang pertumbuhan yang besar.

Peluang tersebut juga terlihat pada tingkat regional. Prevalensi fraktur di Jawa Timur mencapai 6,72%, yang menunjukkan tingginya kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan ortopedi (Fadila et al., 2024). Di Kabupaten Sidoarjo, peningkatan kebutuhan layanan ortopedi juga tercermin dari peningkatan jumlah pasien ortopedi yang menjalani tindakan operasi di RSUD Sidoarjo Barat, dari

sekitar 20 pasien per hari pada akhir 2023 menjadi sekitar 40 pasien per hari pada awal 2024 (RadarJatim.id., 2024). Namun, kondisi tersebut belum sepenuhnya tercermin pada RSUD Bunda Sidoarjo. Data internal rumah sakit menunjukkan jumlah pasien tindakan bedah ortopedi berfluktuasi dengan kecenderungan menurun selama Januari–April 2025, yaitu dari 6 pasien pada Januari menjadi 5 pasien pada April. Penurunan tersebut juga diikuti oleh penurunan pendapatan rumah sakit pada periode yang sama. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi kebutuhan layanan ortopedi di masyarakat dan kemampuan RSUD Bunda Sidoarjo dalam mempertahankan serta mengembangkan kunjungan pasien.

Kesenjangan tersebut berlangsung dalam lingkungan persaingan layanan kesehatan yang semakin kompetitif. Rumah sakit penyedia layanan ortopedi dan traumatologi cenderung menawarkan faktor persaingan yang serupa, seperti kompetensi dokter, teknologi medis, akses pelayanan, biaya, kenyamanan fasilitas, serta layanan lanjutan. Persaingan pada ruang pasar yang telah ada (*existing market space*) berpotensi menempatkan rumah sakit dalam kondisi *red ocean*, yaitu persaingan yang semakin ketat untuk memperoleh pasien dari segmen pasar yang sama. Dalam kondisi tersebut, peningkatan daya saing tidak cukup hanya dilakukan dengan mengikuti faktor-faktor yang telah menjadi standar persaingan, tetapi membutuhkan penciptaan nilai yang berbeda dan relevan bagi kelompok pasien yang belum terlayani secara optimal.

RSUD Bunda Sidoarjo sebenarnya telah menetapkan pengembangan layanan unggulan, termasuk layanan ortopedi, sebagai salah satu arah kebijakan dalam Rencana Strategis rumah sakit. Namun, arah kebijakan tersebut belum sepenuhnya diterjemahkan ke dalam strategi operasional yang spesifik untuk menciptakan nilai baru dan memperluas pasar layanan ortopedi. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan strategis yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan daya saing dalam pasar yang sudah ada, tetapi juga mampu mengidentifikasi peluang permintaan baru. *Blue Ocean Strategy* menawarkan pendekatan tersebut melalui konsep value innovation dengan mengubah faktor-faktor yang selama ini menjadi dasar persaingan melalui kerangka *Eliminate, Reduce, Raise, dan Create* (ERRC) (Kim & Mauborgne, 2015b).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Blue Ocean Strategy* pada sektor kesehatan dapat menghasilkan inovasi nilai dan membuka peluang pasar baru. Desriwati et al. (2023), mengidentifikasi peluang pengembangan kepesertaan BPJS Kesehatan melalui penguatan promosi, kemitraan *business-to-business* (B2B), serta pemanfaatan layanan telemedisin. Wisnumurti & Subawa (2024) menunjukkan bahwa inovasi nilai di klinik dapat dilakukan melalui penyederhanaan proses pelayanan, pengurangan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, pengendalian biaya, serta peningkatan kualitas dan promosi. Sementara itu, Tanzil & Harianto (2025) menunjukkan bahwa strategi blue ocean pada layanan rehabilitasi medik dapat dilakukan melalui pengembangan layanan digital dan penciptaan portofolio layanan baru seperti Pediatric Rehab dan Aquatic Therapy.

Meskipun demikian, penerapan Blue Ocean Strategy pada layanan ortopedi dan traumatologi rumah sakit masih terbatas, khususnya penelitian yang

mengintegrasikan pemetaan faktor persaingan, analisis strategy canvas, identifikasi peluang pasar di luar permintaan saat ini, serta formulasi strategi melalui kerangka ERRC. Kesenjangan tersebut menjadi dasar perlunya penelitian yang mengidentifikasi posisi kompetitif layanan, menemukan ruang inovasi, serta merumuskan strategi yang dapat diarahkan untuk menjangkau pasar baru.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk merancang strategi Blue Ocean untuk meningkatkan kunjungan pasien ortopedi dan traumatologi di RSUD Bunda Sidoarjo. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi RSUD Bunda Sidoarjo dalam mengembangkan layanan ortopedi yang lebih terdiferensiasi, berorientasi pada kebutuhan pasien, dan mampu menjangkau segmen pasar baru.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk merumuskan strategi *Blue Ocean* dalam meningkatkan kunjungan pasien ortopedi dan traumatologi di RSUD Bunda Sidoarjo. Penelitian dilaksanakan di RSUD Bunda Sidoarjo pada Februari–Maret 2026. Informan dipilih secara *snowball sampling* dan terdiri atas 8 informan internal rumah sakit, 4 informan dari rumah sakit pesaing, serta 9 *noncustomers* yang meliputi *first-tier*, *second-tier*, dan *third-tier noncustomers*. Data primer diperoleh melalui *Focus Group Discussion* (FGD) dan wawancara semiterstruktur, sedangkan data sekunder diperoleh melalui telaah dokumen rumah sakit, seperti profil dokter, fasilitas dan peralatan medis, tarif layanan, waktu tunggu, kerja sama asuransi, serta data ulasan atau kepuasan pasien. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Sugiyono, 2023). Selanjutnya, data dianalisis menggunakan kerangka *Blue Ocean Strategy* melalui faktor kunci persaingan, *Strategy Canvas*, *Four Actions Framework* (*Eliminate*, *Reduce*, *Raise*, *Create/ERRC*). Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan teknik, serta diperkuat dengan *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* melalui dokumentasi proses penelitian dan penyajian temuan secara sistematis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Faktor-Faktor Kunci Persaingan Pelayanan Orthopedi dan Traumatologi

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat enam faktor utama yang menentukan daya saing pelayanan orthopedi dan traumatologi, yaitu kualitas dan reputasi tenaga kesehatan, kecanggihan teknologi, kecepatan dan kemudahan akses, biaya pelayanan, kenyamanan fasilitas, serta program tindak lanjut pasien. Keenam faktor tersebut digunakan untuk membandingkan posisi kompetitif RSUD Bunda Sidoarjo dengan RS Mitra Keluarga Waru, RS Royal Surabaya, dan RSUD Eka Candrarini.

Pada aspek kualitas dan reputasi, RS Mitra Keluarga Waru dan RS Royal Surabaya menunjukkan posisi yang lebih kuat dibandingkan RSUD Bunda Sidoarjo. Keunggulan tersebut terutama terlihat dari kapasitas tenaga spesialis, jejaring pelayanan, serta citra dan ulasan pasien. RSUD Bunda Sidoarjo memiliki dokter spesialis orthopedi yang kompeten dan berpengalaman, tetapi jumlah tenaga spesialis yang lebih terbatas menjadi salah satu kendala dalam membangun daya saing yang lebih kuat.

Pada aspek kecanggihan teknologi, RS Mitra Keluarga Waru memiliki keunggulan melalui ketersediaan teknologi diagnostik dan tindakan orthopedi, termasuk MRI, CT-Scan, serta inovasi tindakan seperti Biportal Endoscopic Spine Surgery (BESS). RS Royal Surabaya juga memiliki keunggulan melalui layanan arthroscopy dan joint replacement. Sementara itu, RSUD Bunda Sidoarjo masih memiliki keterbatasan dalam diferensiasi teknologi dan inovasi tindakan orthopedi. Kondisi ini menunjukkan bahwa teknologi menjadi salah satu faktor yang mudah diamati oleh pasien dan dapat berfungsi sebagai indikator kualitas pelayanan.

Temuan tersebut sejalan dengan Górska-Warsewicz (2022) yang menunjukkan bahwa *perceived quality*, *brand image*, kepuasan pasien, kualitas pelayanan, serta karakteristik tenaga medis merupakan faktor yang berperan dalam pembentukan *hospital brand equity* dan perilaku pasien dalam memilih fasilitas pelayanan kesehatan. Penelitian Maulana & Ayuningtyas (2023) juga menunjukkan bahwa *hospital brand image* berpengaruh positif terhadap keputusan pasien dalam memilih rumah sakit dan membentuk persepsi pasien terhadap kualitas pelayanan.

Pada aspek kecepatan dan kemudahan akses, seluruh rumah sakit telah memanfaatkan sistem digital dalam proses pendaftaran dan pelayanan. Namun, terdapat perbedaan dalam pengalaman akses pasien. RSUD Bunda Sidoarjo masih menghadapi keterbatasan jadwal praktik dokter spesialis, sedangkan rumah sakit lain memiliki tantangan berupa antrean dan ketergantungan terhadap sistem digital yang terintegrasi. RSUD Eka Candrarini memiliki tantangan tambahan berupa tingginya volume pasien BPJS yang berpotensi meningkatkan waktu tunggu.

Pada aspek biaya pelayanan, RSUD Eka Candrarini memiliki keunggulan karena tarif pelayanan mengikuti ketentuan pemerintah dan sebagian besar berorientasi pada pelayanan BPJS. RS Mitra Keluarga Waru cenderung menempati segmen pelayanan yang lebih premium dengan biaya relatif lebih tinggi. Sementara itu, RSUD Bunda Sidoarjo berada pada posisi menengah dengan tarif yang relatif kompetitif dibandingkan rumah sakit swasta dengan jaringan yang lebih besar. Posisi ini sebenarnya dapat menjadi peluang karena rumah sakit tidak harus masuk ke persaingan harga terendah maupun segmen premium.

Pada aspek kenyamanan fasilitas, RS Mitra Keluarga Waru memiliki keunggulan melalui fasilitas yang modern, area tunggu yang lebih luas, serta pengelolaan parkir yang lebih baik. RS Royal Surabaya juga menunjukkan fasilitas yang relatif nyaman dan tertata. RSUD Bunda Sidoarjo memiliki keunggulan dalam keramahan petugas dan suasana pelayanan, tetapi masih menghadapi keterbatasan kapasitas parkir dan ruang tunggu.

Sementara itu, pada aspek program tindak lanjut, seluruh rumah sakit telah menyediakan rehabilitasi dan edukasi pasien. RS Mitra Keluarga Waru dan RS Royal Surabaya menunjukkan integrasi yang lebih baik antara pelayanan pascatindakan dan rehabilitasi. RSUD Bunda Sidoarjo telah memiliki layanan rehabilitasi medik dan sistem penjadwalan tindak lanjut, tetapi pengelolaannya masih relatif konvensional dan belum sepenuhnya didukung oleh sistem pemantauan digital.

Secara keseluruhan, hasil tersebut menunjukkan bahwa RSUD Bunda Sidoarjo memiliki dasar daya saing yang cukup baik, tetapi belum memiliki faktor pembeda

yang benar-benar kuat. Keunggulan yang dimiliki saat ini lebih bersifat moderat, terutama pada biaya pelayanan dan tindak lanjut rehabilitasi, sementara rumah sakit pesaing memiliki keunggulan yang lebih jelas dalam teknologi, jumlah spesialis, fasilitas, atau reputasi. Oleh karena itu, strategi peningkatan daya saing sebaiknya tidak diarahkan semata-mata untuk meniru keunggulan pesaing, tetapi untuk menciptakan kombinasi nilai yang berbeda.

2. Analisis Skoring Faktor Persaingan

Tabel 1. Analisis Skoring Faktor Persaingan

Faktor Persaingan	RSU Bunda	RS Mitra Keluarga	RS Royal Surabaya	RSUD Eka Candrarini
Kualitas dan Reputasi	3	5	4	2
Kecanggihan Teknologi	2	5	4	3
Kecepatan dan Aksesibilitas	3	3	4	2
Biaya Pelayanan	4	2	3	5
Kenyamanan Fasilitas	3	5	4	3
Program Tindak Lanjut	4	5	4	3

Berdasarkan hasil skoring tabel 1, RS Mitra Keluarga Waru memiliki posisi kompetitif paling kuat dengan total skor 25, diikuti oleh RS Royal Surabaya dengan skor 23. RSU Bunda Sidoarjo memperoleh total skor 19, sedangkan RSUD Eka Candrarini memperoleh skor 18. Keunggulan RS Mitra Keluarga Waru terutama terlihat pada aspek kualitas dan reputasi, kecanggihan teknologi, kenyamanan fasilitas, serta program tindak lanjut. Sementara itu, RSU Bunda Sidoarjo memiliki keunggulan relatif pada biaya pelayanan dan program tindak lanjut, tetapi masih tertinggal pada aspek teknologi.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa persaingan pelayanan ortopedi masih berlangsung pada faktor-faktor yang relatif sama, yaitu kualitas pelayanan, teknologi, aksesibilitas, biaya, fasilitas, dan kesinambungan pelayanan. Kondisi ini menunjukkan bahwa rumah sakit masih berkompetisi dalam ruang pasar yang sama. Penelitian Sá & Straume (2024) juga menunjukkan bahwa kualitas tetap menjadi salah satu aspek penting dalam kompetisi, sementara pengalaman pasien dapat memengaruhi bagaimana pasien menilai dan memilih suatu rumah sakit. Maka, dapat digaris bawahi bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya ditentukan oleh kemampuan klinis, tetapi juga oleh pengalaman pasien selama memperoleh pelayanan.

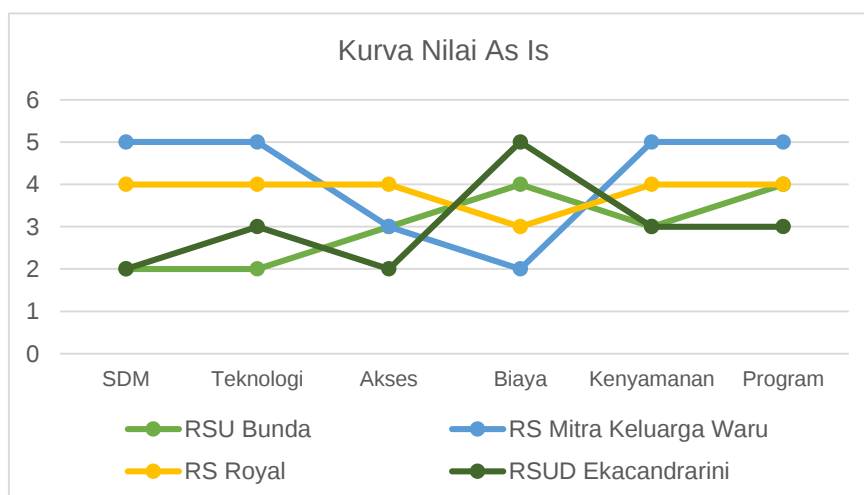
Pada aspek kualitas dan reputasi, RS Mitra Keluarga Waru memperoleh skor tertinggi, sedangkan RSU Bunda Sidoarjo berada pada skor 3. Hal ini menunjukkan bahwa reputasi dan persepsi kualitas masih menjadi ruang yang perlu diperkuat oleh RSU Bunda Sidoarjo. Kualitas pelayanan kesehatan saat ini semakin diarahkan pada pendekatan *patient-centered care*, sehingga pengalaman, komunikasi, dan keterlibatan pasien menjadi bagian penting dalam membentuk persepsi terhadap mutu pelayanan (Rave et al., 2022).

Pada aspek kecanggihan teknologi, terdapat kesenjangan paling jelas antara RSUD Bunda Sidoarjo dan pesaing utamanya. RS Mitra Keluarga Waru memperoleh skor 5, sedangkan RSUD Bunda Sidoarjo memperoleh skor 2. Meskipun demikian, kondisi ini tidak berarti bahwa RSUD Bunda Sidoarjo harus secara langsung mengejar seluruh teknologi yang dimiliki pesaing. Investasi teknologi sebaiknya dipilih berdasarkan nilai yang dihasilkan bagi pasien dan kemampuan rumah sakit untuk mengintegrasikannya ke dalam alur pelayanan.

Sementara itu, biaya pelayanan dan program tindak lanjut merupakan peluang strategis bagi RSUD Bunda Sidoarjo. Skor biaya pelayanan sebesar 4 menunjukkan bahwa rumah sakit memiliki posisi yang cukup kompetitif dari sisi biaya, sedangkan skor program tindak lanjut sebesar 4 menunjukkan adanya modal yang baik untuk mengembangkan pelayanan berkelanjutan. Berdasarkan pendekatan *value-based healthcare*, penting untuk menghubungkan hasil pelayanan dengan sumber daya atau biaya yang digunakan, sehingga keunggulan tidak semata-mata dibangun melalui penambahan fasilitas dan teknologi, tetapi melalui penciptaan nilai yang lebih baik bagi pasien (Cossio-Gil et al., 2022).

Berdasarkan kondisi tersebut, RSUD Bunda Sidoarjo sebaiknya tidak melakukan persaingan langsung dengan RS Mitra Keluarga Waru melalui peningkatan teknologi dan fasilitas secara besar-besaran. Strategi yang lebih realistis adalah mempertahankan keunggulan biaya dan tindak lanjut, kemudian mengembangkannya menjadi layanan yang lebih terdiferensiasi, seperti layanan ortopedi preventif, rehabilitasi berkelanjutan, edukasi ergonomi, dan program kesehatan muskuloskeletal bagi usia produktif. Strategi ini dapat menjadi dasar untuk menciptakan nilai baru yang tidak hanya berorientasi pada pengobatan cedera, tetapi juga pada pencegahan dan pemeliharaan kesehatan muskuloskeletal.

3. As-Is Strategy Canvas



Gambar 1. *As-Is Strategy Canvas*

Berdasarkan gambar 2, diketahui kondisi persaingan pelayanan orthopedi dan traumatologi saat ini berdasarkan enam faktor kompetitif yang telah diidentifikasi. RS Mitra Keluarga Waru menunjukkan kurva nilai paling tinggi, terutama pada kecanggihan teknologi, kenyamanan fasilitas, kualitas dan reputasi, serta program tindak lanjut. RS Royal Surabaya menunjukkan kurva yang relatif seimbang pada berbagai faktor, sedangkan RSUD Eka Candrarini memiliki keunggulan yang paling menonjol pada aspek biaya pelayanan.

RSU Bunda Sidoarjo memiliki kurva nilai yang berada pada tingkat sedang pada sebagian besar faktor. Keunggulan relatif terlihat pada biaya pelayanan dan program tindak lanjut, sedangkan kecanggihan teknologi menjadi titik terlemah. Kondisi ini menunjukkan bahwa RSU Bunda Sidoarjo masih berada dalam ruang persaingan yang sama dengan rumah sakit pesaing, tetapi belum memiliki faktor kompetitif yang menjadi pembeda utama.

Kesamaan pola kurva tersebut menunjukkan adanya kondisi *red ocean*, karena masing-masing rumah sakit berusaha meningkatkan faktor yang sama untuk memenangkan pasien. Persaingan semacam ini dapat menyebabkan rumah sakit harus terus meningkatkan investasi pada teknologi, fasilitas, jumlah dokter spesialis, dan berbagai layanan tambahan.

Bagi RSU Bunda Sidoarjo, kondisi tersebut menunjukkan bahwa meniru rumah sakit dengan sumber daya yang lebih besar bukan merupakan pilihan strategis yang paling optimal. Pengejaran teknologi dan fasilitas premium secara langsung dapat membutuhkan investasi besar, sementara hasilnya belum tentu menghasilkan diferensiasi apabila pesaing juga terus meningkatkan faktor yang sama. Oleh karena itu, rumah sakit perlu memanfaatkan kekuatan yang telah dimiliki, khususnya biaya pelayanan yang relatif kompetitif dan program tindak lanjut, sebagai dasar untuk membangun nilai pelayanan yang berbeda.

Pendekatan tersebut sejalan dengan perkembangan *value-based healthcare* yang menempatkan hasil pelayanan dan nilai yang diterima pasien sebagai bagian penting dalam pengembangan strategi pelayanan kesehatan. Sehingga, keunggulan tidak harus dibangun hanya melalui penambahan teknologi atau fasilitas, tetapi melalui kemampuan memberikan layanan yang berkesinambungan dan memberikan manfaat yang lebih besar bagi pasien (Sá & Straume, 2024).

Berdasarkan *as-is strategy canvas*, RSU Bunda Sidoarjo memiliki peluang untuk menggeser fokus persaingan dari layanan ortopedi yang dominan bersifat kuratif menuju pengelolaan kesehatan muskuloskeletal yang lebih komprehensif. Pengembangan dapat diarahkan pada pelayanan preventif, kuratif, rehabilitatif, dan tindak lanjut berkelanjutan, termasuk edukasi pencegahan cedera, rehabilitasi,

serta program kesehatan muskuloskeletal bagi masyarakat usia produktif. Pergeseran ini diharapkan dapat menciptakan kurva nilai baru yang lebih sesuai dengan sumber daya rumah sakit sekaligus memberikan pembeda yang lebih jelas dibandingkan pesaing.

4. Four Actions Framework (ERRC)

Tabel 2. Four Actions Framework (ERRC)

<i>Eliminating</i>	<i>Create</i>
1) Fokus layanan yang didominasi pasien BPJS operatif	1) <i>Ortho Basic Check-Up</i>
2) Promosi yang hanya menasar pasien cedera	2) <i>Ortho Wellness Package</i>
3) Pelayanan selesai setelah tindakan operasi	3) <i>Corporate Orthopedic Wellness</i>
4) Ketergantungan promosi pada dokter	4) <i>Ortho Education Class</i>
<i>Reduce</i>	<i>Raise</i>
1) Ketergantungan edukasi hanya oleh dokter	1) Menambah jumlah dokter spesialis ortopedi
2) Frekuensi kontrol tatap muka kasus non-akut	2) Sistem follow-up pasien melalui <i>Customer Relationship Management</i>
3) Waktu tunggu pasien (<30 menit)	3) Peran rehabilitasi medik
4) Promosi konvensional	4) Memperkuat fungsi dan kolaborasi antar unit pelayanan (<i>Service Excellent</i>)

Berdasarkan tabel 2, kerangka ini mengarahkan organisasi untuk menentukan faktor yang perlu dihilangkan, dikurangi, ditingkatkan, dan diciptakan sehingga terbentuk kurva nilai baru yang tidak hanya mengikuti pola persaingan yang sudah ada. Dalam perspektif *Blue Ocean Strategy*, pendekatan tersebut bertujuan menciptakan nilai baru bagi pelanggan sekaligus menghindari persaingan langsung pada faktor yang telah menjadi standar industri.

Pada aspek *eliminate*, RSUD Bunda Sidoarjo diarahkan untuk mengurangi ketergantungan pada pola pelayanan yang berorientasi pada pasien cedera dan tindakan operatif. Pelayanan ortopedi tidak hanya perlu diposisikan sebagai layanan ketika gangguan muskuloskeletal telah terjadi, tetapi juga sebagai bagian dari upaya pencegahan dan pemeliharaan fungsi fisik. Pola pelayanan yang berhenti setelah tindakan juga perlu diubah menjadi pelayanan yang memiliki kesinambungan melalui edukasi, rehabilitasi, dan tindak lanjut. Hal ini sejalan dengan Nat (2022), yang menyatakan bahwa pendekatan pelayanan kesehatan berbasis nilai yang menekankan integrasi pelayanan, hasil pasien, serta dukungan sistem informasi dalam kesinambungan pelayanan.

Pada aspek *reduce*, rumah sakit dapat mengurangi ketergantungan terhadap kunjungan tatap muka untuk kasus non-akut serta mengurangi ketergantungan edukasi hanya kepada dokter. Peningkat kontrol, informasi pelayanan, dan komunikasi tindak lanjut dapat didukung oleh sistem digital sehingga sumber daya klinis dapat lebih difokuskan pada kebutuhan pasien yang memerlukan pemeriksaan langsung. Pemanfaatan sistem informasi kesehatan juga semakin

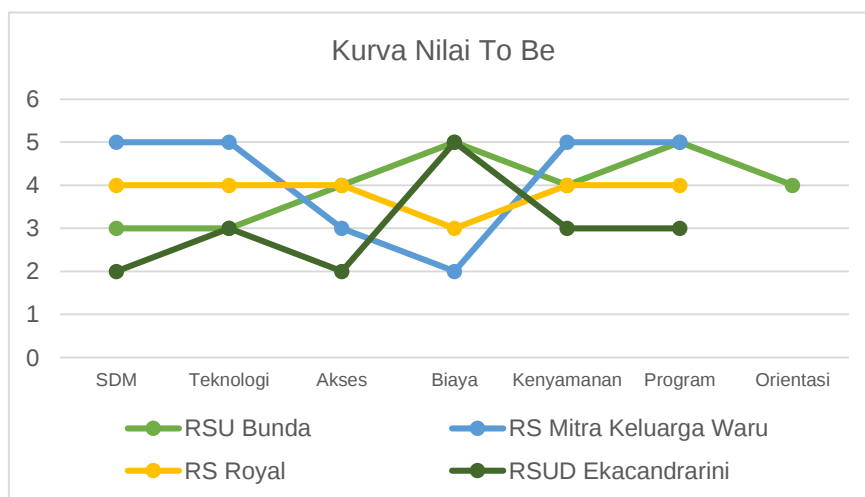
relevan dalam meningkatkan koordinasi dan mendukung proses pelayanan di rumah sakit (Raban et al., 2023).

Pada aspek *raise*, RSUD Bunda Sidoarjo perlu memperkuat faktor yang dapat meningkatkan akses dan kesinambungan pelayanan, terutama melalui penambahan dokter spesialis orthopedi, penguatan sistem *follow-up* pasien, serta peningkatan peran rehabilitasi medik. Penguatan rehabilitasi penting karena keberhasilan pelayanan orthopedi tidak hanya ditentukan oleh tindakan medis, tetapi juga oleh proses pemulihan fungsi pasien.

Sementara itu, aspek *create* menjadi bagian utama dalam upaya membentuk ruang pasar baru bagi RSUD Bunda Sidoarjo. Berdasarkan hasil analisis, layanan dapat dikembangkan melalui *Ortho Basic Check-Up*, *Ortho Wellness Package*, *Corporate Orthopedic Wellness*, dan *Ortho Education Class*. Layanan tersebut diarahkan tidak hanya kepada pasien yang telah mengalami penyakit atau cedera, tetapi juga kepada individu sehat dan kelompok pekerja yang memiliki risiko gangguan muskuloskeletal. Pendekatan ini sesuai dengan prinsip *Four Actions Framework*, yaitu menciptakan faktor pelayanan yang sebelumnya belum menjadi bagian utama persaingan untuk membentuk sumber nilai dan permintaan baru.

Dengan demikian, hasil ERRC menunjukkan bahwa strategi RSUD Bunda Sidoarjo tidak diarahkan untuk meniru keunggulan RS Mitra Keluarga Waru dalam teknologi, tetapi untuk membangun diferensiasi melalui pencegahan, *wellness*, edukasi, rehabilitasi, dan kesinambungan pelayanan orthopedi. Strategi tersebut lebih sesuai dengan posisi rumah sakit karena memanfaatkan kekuatan yang telah dimiliki sekaligus membuka peluang pasar baru melalui *value innovation*.

5. To-Be Strategy Canvas



Gambar 2. To-Be Strategy Canvas

To-Be Strategy Canvas menggambarkan posisi strategis yang ingin dicapai RSUD Bunda Sidoarjo setelah penerapan strategi ERRC. Strategi masa depan diarahkan untuk menggeser pelayanan orthopedi dari model yang dominan kuratif dan episodik menjadi pelayanan yang lebih preventif, rehabilitatif, dan berkelanjutan. Pergeseran ini sesuai dengan prinsip *value innovation*, yaitu menciptakan kombinasi nilai yang berbeda bagi pasien tanpa harus mengikuti seluruh faktor persaingan yang digunakan oleh pesaing. Kajian sistematis mengenai *value innovation* menunjukkan bahwa pendekatan ini dapat digunakan untuk menciptakan nilai pelanggan sekaligus membangun keunggulan kompetitif yang lebih berkelanjutan (Hajar et al., 2021).

RSUD Bunda Sidoarjo tidak perlu menjadi rumah sakit dengan skor tertinggi pada seluruh faktor kompetitif. Biaya pelayanan yang relatif kompetitif dapat dipertahankan, sementara program tindak lanjut, rehabilitasi, pelayanan preventif, edukasi ergonomi, dan pemanfaatan teknologi digital ditingkatkan. Dengan demikian, rumah sakit dapat membangun kombinasi nilai yang lebih spesifik dan berbeda dibandingkan pesaing, sesuai dengan tujuan *Four Actions Framework* untuk membentuk kurva nilai baru (Kim & Mauborgne, 2015a).

Strategi tersebut juga sejalan dengan pendekatan *patient-centered care* dalam pelayanan muskuloskeletal. Pelayanan yang berpusat pada pasien tidak hanya menekankan tindakan klinis, tetapi juga melibatkan komunikasi yang bermakna, pengambilan keputusan bersama, dan dukungan terhadap kemampuan pasien dalam mengelola kondisinya. Hal tersebut mendukung pengembangan pelayanan orthopedi yang tidak berhenti pada tindakan medis, tetapi dilanjutkan dengan edukasi, rehabilitasi, dan dukungan pemulihan pasien (Hutting et al., 2022).

Kelompok usia produktif, khususnya pekerja dengan aktivitas berulang, beban fisik tinggi, atau kondisi kerja yang kurang ergonomis, dapat menjadi segmen potensial bagi pengembangan layanan baru. Melalui skrining muskuloskeletal, edukasi ergonomi, pemeriksaan preventif, dan program *Corporate Orthopedic Wellness*, RSUD Bunda Sidoarjo dapat menjangkau masyarakat yang sebelumnya belum menjadi pengguna utama layanan orthopedi. Hal ini didukung oleh penelitian Wijdeven et al. (2023) mengenai gangguan muskuloskeletal terkait pekerjaan yang menunjukkan bahwa intervensi preventif dan pengelolaan faktor risiko ergonomi di lingkungan kerja merupakan hal penting dalam mencegah *work-related musculoskeletal disorders* (WMSDs). Intervensi tersebut dapat dilakukan melalui penyesuaian tempat kerja, variasi aktivitas, latihan fisik, penggunaan alat bantu, serta peningkatan keterampilan dan perilaku kerja.

Dengan demikian, *To-Be Strategy Canvas* menunjukkan bahwa diferensiasi RSUD Bunda Sidoarjo tidak diarahkan pada persaingan langsung dalam kecanggihan teknologi atau fasilitas premium, tetapi pada pengembangan pelayanan kesehatan muskuloskeletal yang preventif, terintegrasi, dan

berkelanjutan. Strategi ini diharapkan dapat memperluas segmen pasien sekaligus memperkuat hubungan jangka panjang antara rumah sakit dan pasien.

Namun, implementasi strategi tersebut membutuhkan kesiapan organisasi. Rumah sakit perlu memastikan ketersediaan dokter spesialis, koordinasi dengan rehabilitasi medik, alur pelayanan yang jelas, dukungan SIMRS, serta indikator keberhasilan yang dapat diukur. Dengan dukungan tersebut, strategi yang telah dirancang tidak berhenti sebagai konsep, tetapi dapat diterapkan menjadi model pelayanan orthopedi yang lebih terdiferensiasi dan berkelanjutan.

SIMPULAN

1. Kesimpulan Hasil

Hasil analisis menunjukkan bahwa persaingan pelayanan orthopedi dan traumatologi di wilayah penelitian masih berada pada kondisi *red ocean*, dengan persaingan terutama pada kualitas dan reputasi, kecanggihan teknologi, aksesibilitas, biaya pelayanan, kenyamanan fasilitas, dan program tindak lanjut. RS Mitra Keluarga Waru memiliki posisi kompetitif paling kuat, sedangkan RSU Bunda Sidoarjo berada pada posisi menengah dengan keunggulan relatif pada biaya pelayanan dan program tindak lanjut, tetapi masih memiliki keterbatasan pada kecanggihan teknologi dan kapasitas dokter spesialis.

Berdasarkan *As-Is Strategy Canvas* dan analisis ERRC, RSU Bunda Sidoarjo memiliki peluang untuk tidak bersaing secara langsung dengan rumah sakit yang lebih unggul dalam teknologi dan fasilitas, tetapi menciptakan diferensiasi melalui pelayanan kesehatan muskuloskeletal yang lebih preventif, rehabilitatif, dan berkelanjutan. Strategi tersebut diwujudkan melalui pengembangan *Ortho Basic Check-Up*, *Ortho Wellness Package*, *Corporate Orthopedic Wellness*, dan *Ortho Education Class*. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *Blue Ocean Strategy* yang menggunakan kerangka *eliminate, reduce, raise, dan create* untuk membentuk kurva nilai baru.

2. Implikasi

Hasil penelitian memberikan implikasi strategis bagi RSU Bunda Sidoarjo untuk mengembangkan pelayanan orthopedi tidak hanya sebagai layanan kuratif, tetapi juga sebagai layanan promotif dan preventif bagi masyarakat usia produktif. Pengembangan layanan ergonomi dan *corporate wellness* dapat menjadi salah satu peluang untuk menjangkau kelompok pekerja yang berisiko mengalami gangguan muskuloskeletal. Selain itu, penguatan rehabilitasi medik, sistem *follow-up*, pemanfaatan teknologi digital, dan kolaborasi antarunit perlu dilakukan untuk mendukung kesinambungan pelayanan.

3. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena analisis daya saing didasarkan pada faktor kompetitif dan data yang tersedia pada saat pengkajian, sehingga belum menggambarkan perubahan preferensi pasien dan dinamika persaingan rumah sakit secara longitudinal. Selain itu, skor pada *strategy canvas* merupakan hasil penilaian analitis sehingga masih memungkinkan adanya subjektivitas dalam pemberian skor. Strategi yang dihasilkan juga masih berada pada tahap

perencanaan dan belum diuji melalui implementasi langsung serta pengukuran dampaknya terhadap jumlah pasien, kepuasan pasien, dan kinerja pelayanan.

4. Saran

RSU Bunda Sidoarjo disarankan memprioritaskan pengembangan layanan orthopedi preventif dan *wellness* sebagai strategi diferensiasi, terutama melalui *Ortho Basic Check-Up*, *Corporate Orthopedic Wellness*, edukasi ergonomi, dan penguatan rehabilitasi. Implementasi dilakukan secara bertahap dengan menetapkan indikator keberhasilan, seperti jumlah pengguna layanan baru, waktu tunggu, kepuasan pasien, kepatuhan *follow-up*, serta pertumbuhan kunjungan layanan orthopedi. Evaluasi secara berkala diperlukan untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan benar-benar menciptakan nilai baru bagi pasien dan memperkuat daya saing rumah sakit.

DAFTAR PUSTAKA

1. Butarbutar, J. C. P., Basuki, P., Sungono, V., Riantho, A., & Fidiarianto, K. (2024). Burden of osteoarthritis in Indonesia: A Global Burden of Disease (GBD) study 2019. *Narra J*, 4(2), 1–10. <https://doi.org/10.52225/narra.v4i2.884>
2. Cossio-Gil, Y., Omara, M., Watson, C., Casey, J., Chakhunashvili, A., Gutiérrez-San Miguel, M., Kahlem, P., Keuchkerian, S., Kirchberger, V., Luce-Garnier, V., Michiels, D., Moro, M., Philipp-Jaschek, B., Sancini, S., Hazelzet, J., & Stamm, T. (2022). The Roadmap for Implementing Value-Based Healthcare in European University Hospitals—Consensus Report and Recommendations. *Value in Health*, 25(7), 1148–1156. <https://doi.org/10.1016/j.jval.2021.11.1355>
3. Desriwati, Sitanggang, M. L., & Saragi, S. (2023). Rancangan Strategi Blue Ocean dalam Peningkatan Jumlah Peserta BPJS Kesehatan Pada Klinik Pratama PT. X di Tangerang Raya. *Indonesian Nursing Journal of Education and Clinic*, 3(1), 18–23.
4. Fadila, W. S. N., Sousanto, B. H., & Yuniastuti, T. (2024). Analisis Faktor Risiko Keluhan Muskuloskeletal Disorder (MSDs) pada Kuli Panggul di Pasar X Kota Malang. *PREPOTIF: Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 8(2), 3829–3840. <https://doi.org/10.31004/prepotif.v8i2.30679>
5. Górska-Warsewicz, H. (2022). Consumer or Patient Determinants of Hospital Brand Equity—A Systematic Literature Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 1–36. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159026>
6. Hajar, M. A., Alkahtani, A. A., Ibrahim, D. N., Darun, M. R., Al-Sharafi, M. A., & Tiong, S. K. (2021). The Approach of Value Innovation towards Superior Performance, Competitive Advantage, and Sustainable Growth: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 13(18), 1–31. <https://doi.org/10.3390/su131810131>
7. Hutting, N., Caneiro, J. P., Ong'wen, O. M., Miciak, M., & Roberts, L. (2022). Patient-centered care in musculoskeletal practice: Key elements to support clinicians to focus on the person. *Musculoskeletal Science and Practice*, 57, 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.msksp.2021.102434>
8. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015a). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.
9. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015b). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* (Expanded Edition). Harvard Business Review Press.

10. Maulana, A., & Ayuningtyas, D. (2023). The Influence Of Hospital Brand Image On Patient's Decision To Choose Hospital: Literature Review. *Jurnal ARSI : Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 9(3), 80–85. <https://doi.org/10.7454/arsi.v9i3.7284>
11. Nat, P. B. van der. (2022). The new strategic agenda for value transformation. *Health Services Management Research*, 35(3), 189–193. <https://doi.org/10.1177/09514848211011739>
12. Raban, M. Z., Gates, P. J., Gamboa, S., Gonzalez, G., & Westbrook, J. I. (2023). Effectiveness of non-interruptive nudge interventions in electronic health records to improve the delivery of care in hospitals: a systematic review. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 30(7), 1313–1322. <https://doi.org/10.1093/jamia/ocad083>
13. RadarJatim.id. (2024, January 15). *Kunjungan pasien melonjak, RSUD Sidoarjo Barat kekurangan tenaga medis*. RadarJatim.Id.
14. Rave, J. I. P., Sánchez Figueroa, G. A., & González Echavarría, F. (2022). A scale for measuring healthcare service quality incorporating patient-centred care and using a psychometric analytics framework. *Journal of Health Organization and Management*, 36(6), 816–838. <https://doi.org/10.1108/JHOM-10-2021-0387>
15. Rumah Sakit Ortopedi Soeharso. (2023). *Mari ketahui osteoporosis*. <https://Rso.Go.Id/Mari-Ketahui-Osteoporosis>.
16. Sá, L., & Straume, O. R. (2024). Hospital competition when patients learn through experience. *Journal of Health Economics*, 97, 1–21. <https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2024.102920>
17. Sugiyono, Dr. P. (2023). *Metode Penelitian Studi Kasus (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, & Kombinasi)* (R. (Ed.) Fadilah, Ed.). CV. ALFABETA.
18. Tanzil, J., & Harianto, E. (2025). Perancangan Blue Ocean Strategy di Departemen Rehabilitasi Medik Ciputra Hospital Surabaya. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(6), 4068.
19. Wijdeven, B. van de, Visser, B., Daams, J., & Kuijer, P. P. F. M. (2023). A first step towards a framework for interventions for individual working practice to prevent work-related musculoskeletal disorders: a scoping review. *BMC Musculoskeletal Disorders*, 24(87), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12891-023-06155-w>
20. Wisnumurti, I. G. M. A. B., & Subawa, N. S. (2024). Implementation of Blue Ocean Strategy to Increase Patient Visits to Tourism Area Clinics in Bali. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS)*, 22(2), 18827–18841. <https://doi.org/10.57239/pjlss-2024-22.2.001380>
21. World Health Organization. (2022). *Musculoskeletal conditions*. World Health Organization.