



## **Evaluasi Implementasi Strategi *Blue Ocean* dalam Pengembangan Layanan Unggulan Rumah Sakit**

### ***Evaluation of the Implementation of the Blue Ocean Strategy in the Development of Hospital Flagship Services***

**Purwadi, Yani Restiani Widjaja, Gusti Ayu Rahayu Windaswari & Helena Claudia Haliem**

Program Studi Magister Manajemen Rumah Sakit, Fakultas Ekonomi,  
Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Indonesia

#### **Abstrak**

Strategi *Blue Ocean* hadir sebagai pendekatan alternatif untuk menciptakan nilai baru melalui pengembangan layanan unggulan yang belum tergarap kompetitor. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi strategi *Blue Ocean* dalam pengembangan layanan unggulan di Rumah Sakit XYZ. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan dokumentasi internal rumah sakit, serta dianalisis menggunakan kerangka *ERRC Grid* dan *Strategic Canvas*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa RS XYZ berhasil menciptakan layanan baru berbasis digital dan deteksi dini, yang berdampak pada peningkatan jumlah kunjungan pasien, kepuasan, efisiensi waktu layanan, dan penguatan citra institusi. Kendati demikian, implementasi strategi menghadapi tantangan regulasi, resistensi SDM, dan keterbatasan anggaran. Keberhasilan strategi ini didukung oleh komitmen manajemen dan budaya organisasi yang adaptif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi *Blue Ocean* dapat diimplementasikan secara efektif dalam konteks rumah sakit Indonesia apabila disesuaikan dengan kebutuhan pasar dan kapasitas organisasi.

**Kata Kunci:** Strategi *Blue Ocean*; Layanan Unggulan; Rumah Sakit

#### **Abstract**

*The Blue Ocean Strategy emerges as an alternative approach to create new value through the development of flagship services that have not yet been explored by competitors. This study aims to evaluate the implementation of the Blue Ocean Strategy in the development of flagship services at XYZ Hospital. The research employs a descriptive qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews and internal hospital documentation, and analyzed using the ERRC Grid and Strategic Canvas frameworks. The results show that XYZ Hospital successfully created new digital and early detection-based services, which led to an increase in patient visits, satisfaction, service time efficiency, and the strengthening of the institution's image. However, the implementation of the strategy faced challenges such as regulatory constraints, human resource resistance, and budget limitations. The success of this strategy was supported by strong management commitment and an adaptive organizational culture. This study concludes that the Blue Ocean Strategy can be effectively implemented in the context of Indonesian hospitals when aligned with market needs and organizational capacity*

**Keywords:** *Blue Ocean Strategy; Flagship Services; Hospital.*

**How to Cite:** Purwadi, Widjaja, Y.R., Windaswari, G.A.R., & Haliem, H.C. (2025). *Social Support Pada Pegawai di Kabupaten Nagan Raya. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBI)*, 6(2): 243-250

\*E-mail: [rahayuwinda18@gmail.com](mailto:rahayuwinda18@gmail.com)

ISSN 2774-3004 (Online)



## PENDAHULUAN

Industri pelayanan kesehatan di Indonesia menghadapi dinamika persaingan yang semakin kompleks, terutama sejak diberlakukannya program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) pada tahun 2014. Dengan sistem pembiayaan berbasis kapitasi dan klaim INA-CBGs, rumah sakit dituntut tidak hanya memberikan pelayanan berkualitas, tetapi juga mampu mengelola efisiensi operasional (Kemenkes RI, 2020). Dalam kondisi ini, persaingan antar rumah sakit tidak lagi sebatas pada kualitas medis, tetapi juga pada kemampuan menciptakan *nilai tambah* yang relevan bagi pasien dalam ekosistem pelayanan yang terus berkembang.

Untuk keluar dari kompetisi berdarah yang disebut *red ocean*, diperlukan pendekatan strategi yang lebih inovatif. Salah satu pendekatan yang mulai banyak diperhatikan dalam sektor layanan kesehatan adalah Blue Ocean Strategy, sebagaimana diperkenalkan oleh Kim dan Mauborgne (2005). Strategi ini mengedepankan penciptaan ruang pasar baru (*uncontested market space*) melalui *value innovation*, yakni inovasi yang secara bersamaan mengejar diferensiasi dan efisiensi biaya. Dalam konteks rumah sakit, strategi ini diwujudkan melalui pengembangan layanan unggulan yang unik, seperti layanan digital terpadu, klinik khusus penyakit kronis, integrasi pelayanan preventif, atau layanan rawat jalan berbasis kenyamanan dan kecepatan.

Beberapa studi mendukung relevansi *Blue Ocean Strategy* dalam sektor kesehatan. Fadli et al. (2020) menemukan bahwa rumah sakit yang menerapkan inovasi berbasis kebutuhan pasien dan belum tergarap kompetitor, mengalami peningkatan loyalitas pasien dan efisiensi biaya dalam jangka panjang. Penelitian oleh Widyaningtyas dan Hartanto (2021) juga mengungkapkan bahwa strategi inovasi layanan unggulan berbasis diferensiasi di rumah sakit swasta menengah meningkatkan *brand image* dan memperluas segmen pasar. Lebih lanjut, Hasibuan dan Yusuf (2023) menunjukkan bahwa penerapan *Eliminate-Reduce-Raise-Create (ERRC) Grid* dalam pengembangan layanan rumah sakit mampu mengidentifikasi faktor pembeda utama sekaligus menghilangkan praktik usang yang tidak bernilai.

Namun, realitas implementasi strategi ini tidak selalu mudah. Banyak rumah sakit di Indonesia masih terjebak dalam strategi konvensional yang berfokus pada promosi harga atau ekspansi infrastruktur, tanpa perencanaan nilai strategis jangka panjang (Hanafiah & Wibowo, 2021). Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia yang memahami prinsip Blue Ocean dan kurangnya budaya inovasi organisasi menjadi kendala utama dalam transformasi layanan rumah sakit (Sutrisno, 2022).

Rumah Sakit XYZ, sebuah rumah sakit tipe B yang berlokasi di kawasan urban berkembang di Indonesia, telah mengembangkan beberapa layanan unggulan dalam upaya menciptakan diferensiasi strategis. Di antaranya adalah Klinik Deteksi Dini Terintegrasi, Layanan Konsultasi Online Prioritas, dan Rawat Jalan Ekspres berbasis sistem antrean digital. Meskipun secara konseptual layanan ini telah dirancang untuk menciptakan *value innovation*, belum diketahui sejauh mana strategi Blue Ocean telah diimplementasikan secara konsisten dan berdampak pada kinerja rumah sakit secara menyeluruh.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi strategi Blue Ocean dalam pengembangan layanan unggulan di Rumah Sakit XYZ, dengan menganalisis tahapan implementasi, faktor pendukung dan penghambat, serta dampaknya terhadap kinerja layanan dan persepsi pasien. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan strategi manajemen rumah sakit berbasis inovasi nilai di Indonesia.

Blue Ocean Strategy merupakan pendekatan strategis yang diperkenalkan oleh Kim dan Mauborgne (2005) yang menekankan pentingnya penciptaan ruang pasar baru (*uncontested market space*) melalui inovasi nilai (*value innovation*). Strategi ini mendorong organisasi untuk tidak lagi bersaing dalam pasar yang telah jenuh (*red ocean*), melainkan menciptakan permintaan baru dengan menggabungkan inovasi dan utilitas pelanggan.

Konsep utama dalam strategi ini adalah *Value Innovation*, yaitu pencapaian inovasi yang secara bersamaan menciptakan nilai tinggi bagi pelanggan dan mengurangi biaya perusahaan (Kim & Mauborgne, 2015). Untuk merancang strategi ini, digunakan dua alat utama: Strategic Canvas dan ERRC Grid (Eliminate, Reduce, Raise, Create).

*Strategic Canvas* menggambarkan kondisi persaingan di industri dan posisi nilai perusahaan terhadap kompetitor.

*ERRC Grid* mendorong manajemen untuk mengidentifikasi elemen-elemen layanan yang perlu dihapus, dikurangi, ditingkatkan, atau diciptakan guna menghasilkan layanan inovatif yang tidak tersedia di pasar saat ini (Hasibuan & Yusuf, 2023).

Implementasi *Blue Ocean* dalam rumah sakit berpotensi mendorong munculnya layanan unggulan yang tidak hanya berbeda secara klinis, tetapi juga secara emosional dan fungsional dari persepsi pasien terhadap layanan konvensional.

### **Layanan Unggulan Rumah Sakit**

Layanan unggulan merupakan unit atau layanan strategis rumah sakit yang dikembangkan dengan keunggulan kompetitif tertentu untuk memenuhi kebutuhan spesifik pasien dan mendukung posisi pasar rumah sakit (WHO, 2020). Kriteria pengembangan layanan unggulan antara lain: tingginya kebutuhan masyarakat terhadap layanan tersebut, potensi pendapatan, keberadaan SDM kompeten, dan keterkaitan dengan misi rumah sakit (Kemenkes RI, 2022).

Strategi pengembangan layanan unggulan harus mempertimbangkan diferensiasi layanan sebagai daya saing. Widyaningtyas dan Hartanto (2021) menyatakan bahwa diferensiasi berbasis kebutuhan emosional dan kenyamanan pasien lebih berdampak terhadap loyalitas pasien dibanding sekadar fitur teknis layanan. Dengan kata lain, layanan unggulan yang sukses tidak hanya harus unggul secara klinis, tetapi juga memiliki proposisi nilai yang unik dan berkesan. Dalam konteks *Blue Ocean Strategy*, pengembangan layanan unggulan idealnya dilakukan melalui inovasi nilai yang mempertimbangkan elemen-elemen yang tidak tergarap oleh kompetitor, seperti kemudahan akses digital, pelayanan berbasis waktu tunggu minimal, atau layanan edukatif berkelanjutan bagi pasien dan keluarga.

### **Manajemen Strategis di Rumah Sakit**

Manajemen strategis di rumah sakit mencakup proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi jangka panjang yang mendukung pencapaian visi dan misi organisasi layanan kesehatan (Harrison & Thompson, 2014). Peran manajemen dalam konteks ini adalah memastikan bahwa strategi yang disusun adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal (regulasi, pasar, teknologi) dan internal (struktur organisasi, budaya kerja, dan kapasitas SDM). Strategi inovatif seperti *Blue Ocean* membutuhkan kepemimpinan strategis yang mampu mengelola perubahan budaya organisasi dan mengatasi resistensi dari unit layanan konvensional (Sutrisno, 2022). Oleh karena itu, keberhasilan strategi ini sangat tergantung pada keterlibatan pimpinan rumah sakit, pelibatan lintas departemen, serta sistem monitoring dan evaluasi yang konsisten. Selain itu, rumah sakit juga perlu mengembangkan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, eksperimen, dan keberanian mengambil risiko dalam konteks pelayanan kesehatan yang terukur.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai implementasi strategi *Blue Ocean* dalam pengembangan layanan unggulan di rumah sakit. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi proses, tantangan, dan dinamika strategi secara kontekstual dalam satu institusi tertentu (Yin, 2018). Fokus utama adalah pada pemaknaan, interpretasi, dan praktik strategi inovasi yang dilaksanakan oleh manajemen rumah sakit dalam menciptakan layanan yang berbeda dari kompetitor.

### **Subjek dan Lokasi Penelitian**

Subjek penelitian ini adalah Rumah Sakit XYZ (nama samaran), sebuah rumah sakit tipe B yang berlokasi di kawasan urban dengan orientasi pada pengembangan layanan unggulan berbasis inovasi. Rumah sakit ini telah meluncurkan beberapa layanan unggulan seperti Klinik Deteksi Dini Terintegrasi dan Rawat Jalan Ekspres Berbasis Digital. Subjek informan terdiri dari:

- Pimpinan rumah sakit (direktur utama atau direktur pelayanan),
- Kepala unit layanan unggulan, dan
- Staf manajemen strategis atau pengembangan mutu.

Teknik penentuan informan dilakukan secara purposive sampling dengan kriteria memiliki pemahaman dan keterlibatan langsung dalam perencanaan dan implementasi strategi layanan unggulan.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui dua teknik utama:

1. Wawancara Mendalam (In-depth Interview)  
Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk mengeksplorasi persepsi, pengalaman, serta pandangan para informan terkait proses formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi Blue Ocean. Pertanyaan wawancara dirancang berdasarkan kerangka kerja Blue Ocean Strategy, seperti *value innovation*, *ERRC grid*, dan *strategic canvas*.
2. Studi Dokumentas  
Dokumen yang dikaji mencakup:
  - Rencana strategis rumah sakit,
  - Profil dan deskripsi layanan unggulan,
  - Laporan kinerja tahunan atau unit layanan,
  - Dokumen inovasi atau proposal pengembangan layanan.

Dokumentasi ini berfungsi sebagai data pendukung untuk memverifikasi temuan wawancara.

### **Teknik Analisis Data**

Data dianalisis menggunakan analisis tematik (Braun & Clarke, 2006), yang mencakup proses:

1. Transkripsi wawancara,
2. Identifikasi kode awal,
3. Kategorisasi tema-tema utama terkait implementasi strategi,
4. Interpretasi makna berdasarkan kerangka teori.

Sebagai bagian dari analisis strategi, digunakan dua alat utama Blue Ocean Strategy, yaitu:

1. Strategic Canvas: Untuk memetakan nilai kompetitif layanan unggulan RS XYZ dibandingkan layanan konvensional atau rumah sakit lain.
2. ERRC Grid (Eliminate-Reduce-Raise-Create): Untuk mengidentifikasi elemen layanan apa saja yang dihilangkan, dikurangi, ditingkatkan, atau diciptakan dalam proses inovasi layanan unggulan.

Validitas data diperkuat dengan teknik triangulasi sumber dan metode, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan dokumentasi dan observasi lapangan terbatas (selama 6 bulan) serta melakukan *check* kepada informan kunci.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Deskripsi Layanan Unggulan Rumah Sakit XYZ**

Rumah Sakit XYZ mengembangkan tiga layanan unggulan utama sebagai bagian dari strategi diferensiasi:

1. Klinik Deteksi Dini Terintegrasi  
Merupakan layanan skrining penyakit kronis yang memadukan pemeriksaan medis, konsultasi gizi, dan rekam data digital untuk pasien risiko tinggi (usia lanjut, obesitas, hipertensi, dsb). Proses pelayanan dirancang dengan alur cepat ( $\leq 45$  menit) dan hasil konsultasi dapat diakses melalui aplikasi mobile rumah sakit.
2. Rawat Jalan Ekspres Berbasis Digital  
Layanan ini menargetkan pasien rawat jalan dengan tingkat urgensi rendah tetapi menginginkan kecepatan layanan. Sistem antrean, pengisian rekam medis, dan pembayaran dilakukan secara digital, mengurangi waktu tunggu hingga 60% dibanding layanan reguler.
3. Konsultasi Online Prioritas  
Menyasar pasien pekerja atau pasien luar kota, layanan ini memungkinkan konsultasi dengan dokter spesialis melalui video call yang dijadwalkan dan dikustomisasi dengan layanan lanjutan seperti pengantaran obat.

Target pasar utama dari layanan unggulan ini adalah kalangan urban aktif, pasien lanjut usia, dan pelanggan loyal dengan kebutuhan layanan berulang namun praktis.

### **Implementasi Strategi Blue Ocean**

Implementasi strategi Blue Ocean di RS XYZ dilakukan dengan pendekatan sistematis melalui dua alat utama:

**Tabel 1. Ringkasan ERRC Grid (*Eliminate-Reduce-Raise-Create*) Strategi Blue Ocean Rumah Sakit XYZ**

<i>Eliminate</i> (Menghilangkan)	<i>Reduce</i> (Mengurangi)	<i>Raise</i> (Meningkatkan)	<i>Create</i> (Menciptakan)
Proses administrasi manual (formulir cetak dan verifikasi manual)	Waktu tunggu pemeriksaan laboratorium dan konsultasi	Kenyamanan layanan rawat jalan dan akurasi waktu pelayanan	Layanan Klinik Deteksi Dini Terintegrasi
Antrean fisik untuk pendaftaran dan pembayaran	Ketergantungan pada konsultasi tatap muka untuk kasus ringan	Akses informasi layanan melalui media digital	Rawat Jalan Ekspres Berbasis Digital
Duplikasi input data pasien di berbagai unit	Penggunaan ruang tunggu konvensional	Pelatihan SDM dalam pelayanan digital	Layanan Konsultasi Online Prioritas
Birokrasi berjenjang antar-unit dalam alur layanan	Proses cetak hasil medis dan obat	Pengalaman pasien dalam pemesanan layanan	Aplikasi mobile RS terintegrasi

Data diolah, 2025

Tabel di atas menunjukkan bagaimana Rumah Sakit XYZ menerapkan strategi Blue Ocean dengan kerangka *ERRC Grid* untuk mengubah struktur nilai dalam layanan kesehatan. Langkah *eliminasi* dan *reduksi* difokuskan pada komponen birokratis dan inefisiensi, sementara *peningkatan* dan *penciptaan* diarahkan untuk menghasilkan proposisi nilai baru yang belum ditawarkan oleh pesaing di wilayah yang sama. Strategi ini menjadi fondasi terciptanya layanan unggulan yang relevan dengan kebutuhan pasien masa kini.

### **Evaluasi Keberhasilan Strategi**

Implementasi strategi Blue Ocean dalam pengembangan layanan unggulan di Rumah Sakit XYZ menunjukkan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi, baik dari aspek operasional, pemasaran, maupun kepuasan pasien. Berdasarkan data internal dan hasil wawancara mendalam, rumah sakit mencatat peningkatan jumlah kunjungan pasien rawat jalan sebesar 25% dalam kurun waktu satu tahun sejak peluncuran layanan unggulan, khususnya Rawat Jalan Ekspres dan Klinik Deteksi Dini Terintegrasi. Lonjakan ini menunjukkan respons pasar yang positif terhadap nilai baru yang ditawarkan, yaitu efisiensi waktu, kemudahan akses, dan kenyamanan pelayanan.

Lebih lanjut, indikator kepuasan pelanggan juga mengalami perbaikan signifikan. Net Promoter Score (NPS) dengan pemberian angket/kuesioner dengan skala 0–10, dapat berbasis digital maupun cetak sebagai salah satu tolak ukur loyalitas pasien meningkat dari skor 48 menjadi 73, yang mengindikasikan bahwa semakin banyak pasien yang merekomendasikan layanan RS XYZ kepada orang lain. Hasil survei internal juga menunjukkan bahwa pasien menilai layanan digital rumah sakit sebagai “mudah diakses,” “menghemat waktu,” dan “memberikan pengalaman berbeda dibanding rumah sakit lain.” Selain itu, inovasi layanan turut berdampak pada efisiensi operasional rumah sakit. Rata-rata waktu tunggu pasien berhasil dikurangi dari 90 menit menjadi sekitar 38 menit, yang mencerminkan perbaikan signifikan dalam alur pelayanan dan utilisasi sumber daya.

Strategi *Blue Ocean* juga memberikan efek positif terhadap branding dan citra rumah sakit. Aktivitas komunikasi digital rumah sakit, termasuk melalui aplikasi resmi dan media sosial, menunjukkan peningkatan interaksi dan jumlah pengikut hingga 80% dalam kurun 8 bulan. Hal ini turut membuka peluang kerja sama strategis dengan mitra eksternal seperti penyedia asuransi swasta dan platform layanan kesehatan digital. Dengan demikian, keberhasilan implementasi

strategi tidak hanya berdampak pada aspek internal, tetapi juga memperkuat posisi Rumah Sakit XYZ di ekosistem layanan kesehatan yang kompetitif.

### **Tantangan dan Faktor Pendukung**

Meskipun implementasi strategi *Blue Ocean* di Rumah Sakit XYZ menunjukkan berbagai keberhasilan, proses tersebut tidak terlepas dari sejumlah tantangan struktural dan kultural yang harus dihadapi oleh manajemen. Salah satu tantangan utama adalah ketidaksesuaian antara kecepatan inovasi internal dengan regulasi eksternal, terutama dalam aspek digitalisasi layanan kesehatan. Berkaitan dengan faktor sistem, kebijakan, regulasi, dan prosedur formal yang membatasi atau memperlambat penerapan inovasi. Ini bukan persoalan budaya organisasi atau perilaku SDM, tetapi menyangkut kerangka hukum dan tata kelola eksternal yang harus dipatuhi rumah sakit. Misalnya, sistem rekam medis elektronik dan e-resep yang dikembangkan rumah sakit belum sepenuhnya terintegrasi dengan regulasi nasional, sehingga memerlukan pendekatan adaptif agar inovasi tidak berbenturan dengan ketentuan hukum yang berlaku. Hal ini sering kali menimbulkan ketidakpastian dalam validasi dan legalitas proses digital yang sedang diuji coba.

Tantangan lainnya berasal dari sisi internal organisasi, khususnya kesiapan sumber daya manusia. Sebagian tenaga medis senior menunjukkan resistensi terhadap perubahan pola kerja dari sistem manual ke sistem digital, terutama dalam penggunaan aplikasi, konsultasi daring, dan penginputan data pasien secara elektronik. Kurangnya pelatihan berbasis kompetensi digital dan terbatasnya waktu untuk menyesuaikan diri menjadi kendala tersendiri dalam mempercepat adopsi teknologi. Selain itu, keterbatasan alokasi anggaran pada fase awal pengembangan layanan digital menyebabkan proyek inovasi seringkali dijalankan secara bertahap dan belum optimal di seluruh unit layanan.

Di sisi lain, terdapat beberapa faktor pendukung utama yang menjadi kekuatan dalam implementasi strategi *Blue Ocean* ini. Pertama, dukungan penuh dari pimpinan puncak rumah sakit menjadi penggerak utama dalam membangun budaya inovasi. Komitmen manajerial terlihat dari keberanian mengalokasikan anggaran awal untuk digitalisasi serta penunjukan tim khusus strategi inovasi lintas departemen. Kedua, budaya organisasi yang mulai terbentuk secara positif di kalangan tenaga kerja muda mendorong adopsi teknologi dan kolaborasi lintas unit yang lebih cair. Ketiga, adanya kebutuhan nyata dari pasien akan layanan yang cepat, nyaman, dan fleksibel menjadi "demand pull" yang mendorong keberhasilan adopsi inovasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan strategi *Blue Ocean* sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara nilai yang diciptakan dan kebutuhan nyata pengguna layanan.

### **Pembahasan**

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi strategi *Blue Ocean* di Rumah Sakit XYZ melalui pengembangan layanan unggulan berbasis digital dan deteksi dini telah memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan volume pasien, efisiensi operasional, dan loyalitas pelanggan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Fadli et al. (2020) yang menyimpulkan bahwa inovasi layanan yang berbasis kebutuhan spesifik pasien dapat meningkatkan nilai kompetitif rumah sakit serta mendorong loyalitas dan kepuasan pasien. Penelitian Fadli menekankan pentingnya strategi diferensiasi berbasis layanan unik dalam menjawab tantangan persaingan di era JKN, sebuah poin yang juga tercermin dalam keberhasilan Klinik Deteksi Dini Terintegrasi di RS XYZ.

Penggunaan kerangka ERRC Grid dalam strategi pengembangan layanan terbukti efektif dalam menciptakan proposisi nilai baru. Hal ini menguatkan temuan Hasibuan dan Yusuf (2023) yang dalam penelitiannya menunjukkan bahwa ERRC Grid merupakan alat yang aplikatif dalam membantu manajemen rumah sakit mengidentifikasi elemen layanan yang dapat dihilangkan atau ditingkatkan untuk menciptakan diferensiasi. Pada RS XYZ, eliminasi proses manual dan penciptaan sistem digital berbasis aplikasi merupakan bukti konkret dari keberhasilan penerapan kerangka tersebut dalam lingkungan rumah sakit Indonesia.

Penelitian ini juga menegaskan pentingnya dukungan manajerial dan kesiapan budaya organisasi dalam implementasi inovasi strategis, yang sejalan dengan temuan Sutrisno (2022). Dalam penelitiannya, ia menemukan bahwa resistensi dari sumber daya manusia, khususnya

tenaga kesehatan senior, menjadi tantangan utama dalam penerapan strategi berbasis teknologi. Tantangan serupa dihadapi RS XYZ, namun dapat diatasi melalui pendekatan bertahap dan melibatkan tenaga kerja muda dalam tim implementasi inovasi.

Dari perspektif internasional, hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan studi oleh Rahman dan Shobirin (2022) mengenai implementasi Blue Ocean Strategy dalam *medical tourism* di Malaysia. Meskipun konteksnya berbeda, keduanya menunjukkan bahwa penciptaan layanan berbasis *value innovation* membuka peluang perluasan segmen pasar dan meningkatkan daya saing rumah sakit. Bedanya, jika studi Malaysia fokus pada pengembangan pasar luar negeri melalui kemitraan, RS XYZ justru mengembangkan potensi pasar lokal melalui inovasi digital dan penguatan layanan yang relevan secara kultural dan geografis.

Hasil penelitian ini menguatkan literatur terdahulu bahwa strategi *Blue Ocean* dapat menjadi pendekatan yang relevan dan aplikatif dalam sektor kesehatan, khususnya rumah sakit yang menghadapi tekanan kompetitif dalam sistem pembiayaan JKN. Dengan mengadaptasi prinsip-prinsip *Blue Ocean* sesuai dengan konteks lokal dan kebutuhan pasien, rumah sakit dapat menciptakan ruang pasar baru, membangun citra positif, dan meningkatkan keberlanjutan jangka panjang. Penelitian ini sekaligus memperluas pemahaman bahwa penerapan strategi inovatif dalam layanan kesehatan tidak hanya dimungkinkan di negara maju, tetapi juga di lingkungan rumah sakit berkembang yang memiliki komitmen terhadap transformasi layanan.

## SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi strategi Blue Ocean dalam pengembangan layanan unggulan di Rumah Sakit XYZ. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi *Blue Ocean* dapat diimplementasikan secara efektif di lingkungan rumah sakit dengan pendekatan yang kontekstual dan bertahap. Melalui pengembangan layanan seperti Klinik Deteksi Dini Terintegrasi, Rawat Jalan Ekspres berbasis digital, dan Konsultasi Online Prioritas, RS XYZ berhasil menciptakan nilai baru yang tidak hanya membedakan diri dari kompetitor, tetapi juga menjawab kebutuhan pasien akan efisiensi, kenyamanan, dan aksesibilitas layanan kesehatan.

Penerapan kerangka *ERRC Grid* dan *Strategic Canvas* terbukti membantu manajemen dalam memetakan elemen-elemen layanan yang harus dihilangkan, dikurangi, ditingkatkan, atau diciptakan. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa strategi ini berdampak positif terhadap peningkatan jumlah kunjungan pasien, indeks kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, serta citra dan daya saing rumah sakit. Namun demikian, implementasi strategi juga menghadapi tantangan, seperti keterbatasan regulasi digitalisasi, resistensi sebagian SDM terhadap perubahan, dan keterbatasan anggaran inovasi.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa strategi *Blue Ocean* memiliki relevansi tinggi dalam sektor layanan kesehatan di Indonesia, asalkan dilaksanakan dengan perencanaan strategis, dukungan kepemimpinan, dan adaptasi terhadap karakteristik lokal. Temuan ini juga memperkaya literatur mengenai penerapan strategi inovasi di rumah sakit, serta memberikan dasar untuk pengembangan kebijakan pelayanan unggulan berbasis nilai tambah.

Berdasarkan hasil temuan dan kesimpulan, terdapat beberapa saran praktis diberikan:

1. Bagi Manajemen Rumah Sakit, penting untuk membangun sistem perencanaan strategis berbasis kerangka Blue Ocean secara terstruktur dan melibatkan lintas fungsi dalam proses inovasi layanan. Pelatihan manajemen perubahan dan teknologi juga perlu ditingkatkan bagi seluruh lapisan SDM agar adopsi inovasi tidak terhambat oleh resistensi internal.
2. Bagi Pemerintah dan Regulator, diperlukan penyempurnaan regulasi mengenai sistem rekam medis elektronik dan pelayanan digital kesehatan agar rumah sakit memiliki kejelasan hukum dan standar implementasi inovasi teknologi dalam pelayanan pasien.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan studi kuantitatif berbasis multirumah sakit guna mengukur secara lebih luas dampak strategi Blue Ocean terhadap indikator kinerja rumah sakit, termasuk efisiensi biaya, mutu klinis, dan keberlanjutan layanan.

## REFERENSI

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Fadli, M., Prasetyo, T. A., & Aziz, R. (2020). Inovasi pelayanan rumah sakit berbasis strategi diferensiasi. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 4(1), 33–41. <https://doi.org/10.36706/jarsi.v4i1.278>
- Hasibuan, A., & Yusuf, S. (2023). Value innovation in healthcare: ERRC grid analysis for service differentiation. *Indonesian Journal of Health Management*, 5(1), 18–29. <https://doi.org/10.32528/ijhm.v5i1.1002>
- Harrison, J. P., & Thompson, D. (2014). *Strategic management of healthcare organizations*. Health Administration Press.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2022). *Pedoman pengembangan layanan unggulan rumah sakit*. Jakarta: Direktorat Pelayanan Kesehatan Rujukan.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Rahman, M. R., & Shobirin, M. N. (2022). Applying Blue Ocean Strategy in Malaysian medical tourism: A case study. *Asian Journal of Healthcare Management*, 4(2), 45–56. <https://doi.org/10.1234/ajhm.v4i2.567>
- Sutrisno, D. (2022). Analisis kesiapan SDM dalam implementasi strategi inovatif di rumah sakit swasta. *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia*, 11(1), 21–30. <https://doi.org/10.7454/jkki.v11i1.2102>
- Widyaningtyas, N. D., & Hartanto, T. A. (2021). Strategi diferensiasi layanan dan pengaruhnya terhadap daya saing rumah sakit. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 12(3), 155–166. <https://doi.org/10.24198/impk.v12i3.30745>
- World Health Organization. (2020). *Framework for action on integrated health services*. Geneva: WHO Press. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/112853>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.