



DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i6>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Perancangan *Blue Ocean Strategy* Di Departemen Rehabilitasi Medik Ciputra Hospital Surabaya

Johanes Tanzil¹, Eric Harianto²

¹Universitas Ciputra, Surabaya, Indonesia, johanestanzil@gmail.com

²Universitas Ciputra, Surabaya, Indonesia, eric.harianto@ciputra.ac.id

Corresponding Author: johanestanzil@gmail.com¹

Abstract: *The increase in Indonesia's Life Expectancy Rate (AHH) has led to a shift in the burden of disease, now dominated by chronic and degenerative conditions such as stroke, osteoarthritis, and musculoskeletal disorders. This epidemiological transition presents a strategic opportunity for hospitals to develop medical rehabilitation services that are preventive, function-oriented, and focused on long-term continuity of care. In West Surabaya, the competition in this segment has intensified, with National Hospital standing out through robotic rehabilitation technologies and Mayapada Hospital excelling in athletic orthopedic and Sports rehab services. Ciputra Hospital Surabaya (CIHOS) faces the challenge of differentiating itself through an innovative approach while avoiding direct competition. This study aims to design a Blue Ocean Strategy for the Department of Medical Rehabilitation at CIHOS. A descriptive qualitative method was employed, involving interviews, observations, and documentation analysis with eight informants from various backgrounds, including management, medical professionals, patients, and consultants. Strategic analysis was conducted using the ERRC Grid, Canvas Strategy, and Six Paths Framework. The findings indicate that strategic repositioning can be achieved by targeting underserved market segments, implementing digital integration, and combining functional and emotional aspects of care. Five innovative service portfolios emerged from this value innovation process: Pediatric Rehab, Senior Rehab, Cancer Supportive Rehab, Aquatic Therapy, and the digital RehabLife application. These innovations are designed to create a patient journey that is seamless, connected, and sustainable. The study confirms that Blue Ocean Strategy can be effectively applied in hospital settings to develop rehabilitation services that are relevant, personalized, and responsive to evolving patient needs.*

Keyword: *Blue Ocean Strategy, Value Innovation, Medical Rehabilitation, Patient Segmentation, Digital health Services, Ciputra Hospital Surabaya.*

Abstrak: Peningkatan Angka Harapan Hidup (AHH) di Indonesia telah menyebabkan pergeseran beban penyakit menuju dominasi kasus kronis dan degeneratif, seperti stroke, osteoarthritis, serta gangguan muskuloskeletal. Pergeseran ini menciptakan peluang bagi rumah sakit untuk mengembangkan layanan rehabilitasi medik yang lebih berorientasi pada pencegahan, fungsi jangka panjang, dan kesinambungan terapi. Di Surabaya Barat, persaingan layanan ini semakin ketat, terutama dengan kehadiran National Hospital yang menonjol dalam

teknologi robotik, serta Mayapada Hospital yang unggul dalam *sport rehab* dan ortopedi atletik. Ciputra Hospital Surabaya (CIHOS) menghadapi tantangan untuk menonjol di tengah kompetisi tersebut melalui pendekatan yang inovatif dan tidak terjebak dalam persaingan langsung. Penelitian ini bertujuan untuk merancang *Blue Ocean Strategy* pada Departemen Rehabilitasi Medik CIHOS. Penelitian dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif, melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap delapan informan dari berbagai latar belakang (manajemen, medis, pasien, dan konsultan). Analisis strategi dilakukan menggunakan *ERRC Grid*, *Canvas Strategy*, dan *Six Paths Framework*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reposisi strategis dapat dicapai melalui segmentasi layanan yang belum tergarap oleh pesaing, integrasi digital, serta pendekatan yang menggabungkan aspek fungsional dan emosional. Lima portofolio layanan dikembangkan sebagai hasil *value innovation*: *Pediatric Rehab*, *Senior Rehab*, *Cancer Supportive Rehab*, *Aquatic Therapy*, dan aplikasi digital *RehabLife*. Seluruh inovasi ini dirancang untuk membentuk pengalaman pasien yang terintegrasi dan berkelanjutan. Studi ini menegaskan bahwa pendekatan *Blue Ocean Strategy* dapat diterapkan secara efektif dalam konteks rumah sakit, khususnya untuk menciptakan layanan rehabilitasi yang lebih relevan, personal, dan adaptif terhadap perubahan kebutuhan pasien.

Kata Kunci: *Blue Ocean Strategy*, *Value Innovation*, Rehabilitasi Medik, Segmentasi Pasien, Layanan Kesehatan Digital, Ciputra Hospital Surabaya.

PENDAHULUAN

Industri layanan kesehatan di Indonesia terus mengalami perkembangan signifikan, seiring dengan meningkatnya pendapatan masyarakat, kesadaran akan pentingnya kesehatan, dan perubahan demografi seperti bertambahnya usia harapan hidup (BPS, 2023). Perubahan ini membawa dampak nyata terhadap pola kebutuhan layanan kesehatan, khususnya dalam bidang rehabilitasi medik. Prevalensi penyakit kronis dan degeneratif, seperti stroke, osteoarthritis, serta gangguan muskuloskeletal, menunjukkan tren peningkatan yang tidak dapat diabaikan (Media Indonesia, 2019; e-Journal Universitas Airlangga, 2021). Kondisi ini menuntut adanya layanan rehabilitasi yang tidak hanya bersifat kuratif, tetapi juga preventif, komprehensif, dan inovatif.

Di sisi lain, persaingan antar penyedia layanan rehabilitasi medik, khususnya di kawasan Surabaya Barat, semakin kompetitif. Beberapa rumah sakit besar seperti National Hospital dengan teknologi *robotic rehabilitation*, Mayapada Hospital dengan unggulan *sport rehab* dan *cardiac rehabilitation*, serta Siloam Hospital dengan fasilitas *hydrotherapy* dan *sport center*, telah memposisikan diri sebagai penyedia layanan unggulan untuk segmen pasien menengah atas. Di tengah dinamika tersebut, Ciputra Hospital Surabaya (CIHOS) sebagai rumah sakit baru perlu merancang strategi inovatif agar tidak terjebak dalam persaingan pasar yang sudah jenuh atau *red ocean*, melainkan mampu menciptakan ruang pasar baru atau *blue ocean* melalui inovasi nilai yang relevan dan berdaya saing (Kim & Mauborgne, 2015).

Blue Ocean Strategy (BOS) menawarkan pendekatan strategis untuk keluar dari persaingan berdarah dengan cara menciptakan nilai baru (*value innovation*) yang tidak hanya meningkatkan manfaat bagi pasien, tetapi juga mengurangi biaya dan kompleksitas layanan (Kim & Mauborgne, 2005; Leavy, 2018). Konsep ini menekankan pentingnya mengeliminasi atau mengurangi aspek layanan yang tidak bernilai, sekaligus menciptakan elemen baru yang benar-benar dibutuhkan oleh pasien, sehingga organisasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru. Dalam konteks layanan kesehatan, beberapa studi terdahulu telah menunjukkan keberhasilan penerapan BOS dalam meningkatkan daya saing, efisiensi, dan

kepuasan pasien, baik di rumah sakit umum (Utomo, 2021) maupun rumah sakit khusus (Lusiadewi, 2021).

Namun demikian, studi terkait penerapan BOS pada layanan rehabilitasi medik di Indonesia, khususnya di rumah sakit swasta kelas menengah atas seperti Ciputra Hospital Surabaya, masih terbatas. Padahal, departemen rehabilitasi medik memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas hidup pasien, terutama yang mengalami gangguan fisik, pasca-stroke, cedera olahraga, maupun penyakit degeneratif.

Penelitian ini bertujuan untuk merancang *Blue Ocean Strategy* di Departemen Rehabilitasi Medik Ciputra Hospital Surabaya. Perancangan strategi ini diharapkan dapat menciptakan proposisi nilai yang unik, meningkatkan kepuasan pasien, sekaligus memperkuat keunggulan kompetitif rumah sakit dalam menghadapi persaingan bisnis layanan kesehatan yang semakin ketat.

Untuk mencapai tujuan tersebut, terdapat beberapa pertanyaan yang harus dijelaskan dalam pembahasan dan dijawab dalam kesimpulan, yaitu:

1. Bagaimana kondisi layanan Rehabilitasi Medik CIHOS saat ini ditinjau dari faktor internal dan eksternal (*analisis SWOT*)?
2. Inisiatif strategis apa yang dapat dikembangkan CIHOS dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy* untuk menciptakan ruang pasar baru dalam layanan rehabilitasi medik?
3. Bagaimana implementasi *value innovation* tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk portofolio layanan konkret di Departemen Rehabilitasi Medik CIHOS?

Melalui jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan strategi inovatif layanan rehabilitasi medik yang lebih relevan, personal, dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat Indonesia yang terus berkembang.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan tujuan untuk merancang strategi inovatif berbasis *Blue Ocean Strategy* di Departemen Rehabilitasi Medik Ciputra Hospital Surabaya (CIHOS). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pemahaman mendalam terhadap kondisi layanan rehabilitasi medik, persepsi para pemangku kepentingan, serta eksplorasi inisiatif strategis yang dapat dikembangkan untuk menciptakan ruang pasar baru yang bernilai.

Subjek dalam penelitian ini terdiri dari delapan informan yang dipilih secara purposive, yaitu berdasarkan pertimbangan relevansi dan pengetahuan mereka terhadap topik penelitian. Informan tersebut berasal dari berbagai latar belakang, antara lain manajemen rumah sakit, tenaga medis, pasien, keluarga pasien, dan konsultan eksternal. Pemilihan informan yang beragam dimaksudkan untuk memperoleh perspektif yang komprehensif dan mendalam mengenai kebutuhan layanan, keunggulan kompetitif, serta peluang pengembangan Departemen Rehabilitasi Medik CIHOS.

Penelitian dilaksanakan di Ciputra Hospital Surabaya, khususnya pada Departemen Rehabilitasi Medik, yang menjadi fokus pengembangan layanan dalam studi ini. Proses pengumpulan data berlangsung selama empat bulan, yaitu sejak Januari hingga April 2025.

Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara semi-terstruktur, yang dirancang untuk menggali informasi mendalam seputar layanan rehabilitasi medik, keunggulan dan kelemahannya, persepsi terhadap kompetitor, serta ide-ide pengembangan layanan. Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi langsung terhadap layanan yang berjalan di Departemen Rehabilitasi Medik CIHOS, serta studi dokumentasi terkait laporan internal rumah sakit, data kunjungan pasien, dan informasi pendukung lainnya.

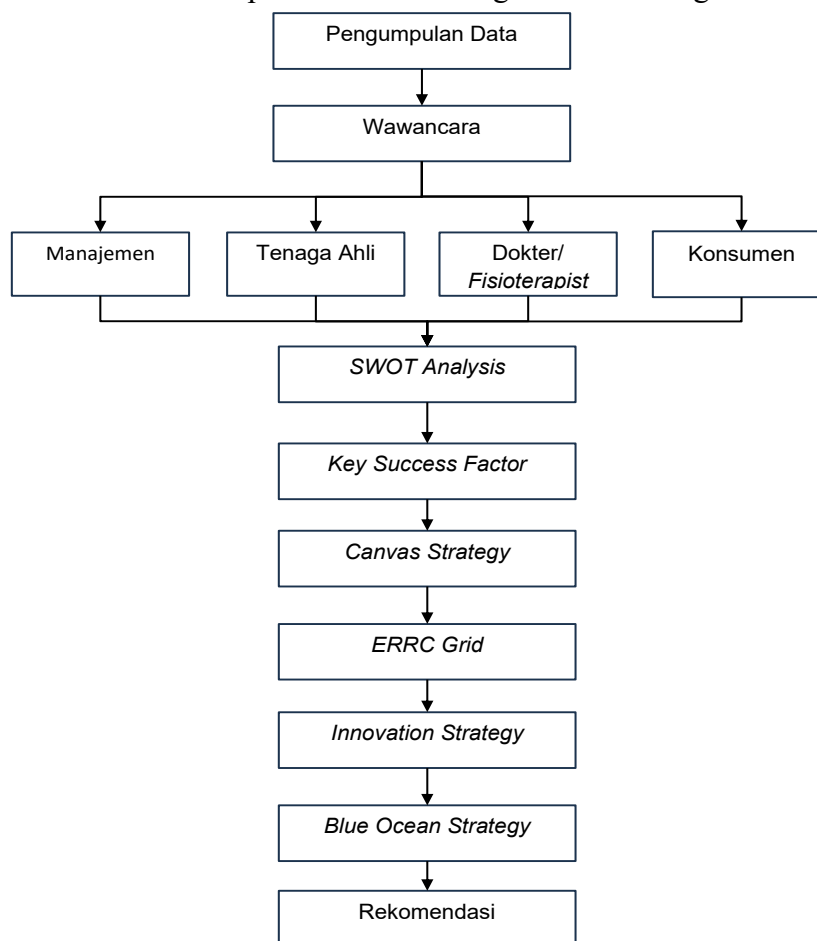
Prosedur penelitian dimulai dengan tahap identifikasi permasalahan dan penyusunan kerangka teori berdasarkan studi literatur terkait *Blue Ocean Strategy*, inovasi layanan kesehatan, serta analisis SWOT. Selanjutnya dilakukan proses pengumpulan data primer melalui wawancara mendalam dan observasi, kemudian dilanjutkan dengan analisis data menggunakan teknik analisis tematik. Dalam tahap ini, data yang terkumpul dikoding dan dikategorikan untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang relevan dengan tujuan penelitian.

Teknik analisis data yang digunakan mengacu pada model analisis strategi yang sesuai dengan kerangka *Blue Ocean Strategy*, meliputi *SWOT Analysis*, *Key Success Factors*, *ERRC Grid*, *Canvas Strategy*, serta *Six Paths Framework*. Melalui tahapan ini, peneliti mengembangkan portofolio layanan inovatif yang didasarkan pada kebutuhan pasar yang belum tergarap dan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh CIHOS.

Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan dan data sekunder. Validitas hasil penelitian juga diperkuat dengan konfirmasi atau *member checking* kepada informan kunci, guna memverifikasi kebenaran interpretasi data yang dilakukan oleh peneliti.

Secara keseluruhan, metode penelitian ini dirancang untuk menghasilkan rancangan strategi yang aplikatif dan sesuai dengan konteks nyata di lapangan, sehingga diharapkan dapat menjadi kontribusi nyata bagi pengembangan layanan rehabilitasi medik di Ciputra Hospital Surabaya.

Berikut adalah model analisis penelitian tesis dengan teknik triangulasi ini:



Gambar 1. Model Analisis Strategi

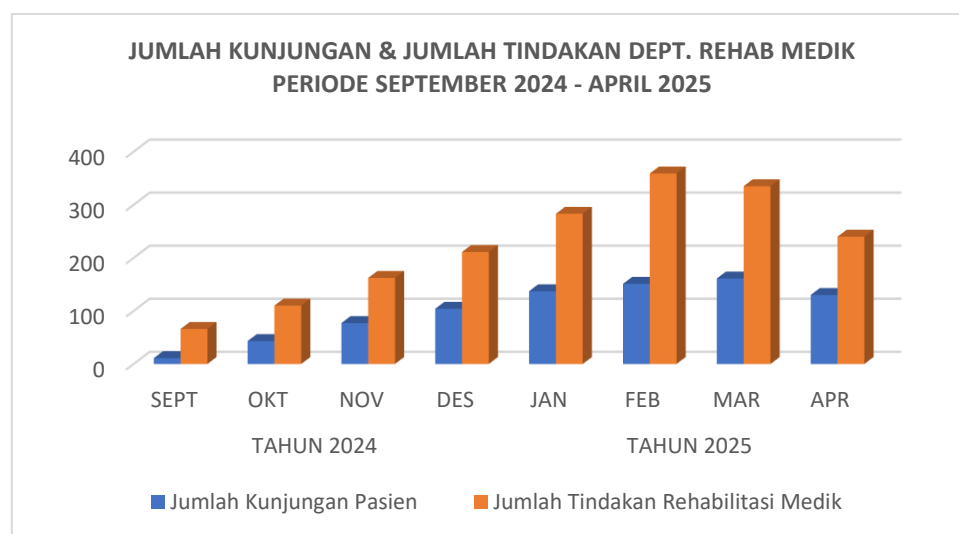
HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Layanan Rehabilitasi Medik Ciputra Hospital Surabaya

Ciputra Hospital Surabaya (CIHOS) merupakan salah satu rumah sakit yang mengembangkan layanan rehabilitasi medik sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas layanan kesehatan di Surabaya Barat. Layanan ini ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pasien dengan gangguan fungsional akibat cedera, penyakit kronis, maupun pasca operasi. Sejak beroperasi, jumlah kunjungan pasien dan tindakan rehabilitasi medik di CIHOS menunjukkan peningkatan yang signifikan. Berdasarkan data internal, pada bulan September 2024 tercatat sebanyak 11 kunjungan pasien dengan 66 tindakan rehabilitasi, dan angka tersebut terus meningkat hingga mencapai 161 kunjungan dan 335 tindakan pada bulan Maret 2025. Tren peningkatan ini menjadi indikator awal bahwa layanan rehabilitasi medik CIHOS mulai dikenal dan dipercaya oleh masyarakat (Ciputra Hospital Surabaya, 2025).

Tabel 1. Jumlah Kunjungan Pasien & Jumlah Tindakan Rehabilitasi Medik di CIHOS (September 2024 – April 2025)

NO	KETERANGAN	TAHUN 2024				TAHUN 2025			
		SEPT	OKT	NOV	DES	JAN	FEB	MAR	APR
1	Jumlah Kunjungan Pasien	11	43	77	104	137	151	161	130
2	Jumlah Tindakan Rehabilitasi Medik	66	110	162	211	283	359	335	240



Gambar 2. Jumlah Kunjungan Pasien & Jumlah Tindakan Rehabilitasi Medik CIHOS (September 2024 – April 2025)

Meskipun mengalami pertumbuhan, layanan ini masih menghadapi tantangan kompetitif dari rumah sakit lain di Surabaya Barat yang telah lebih dulu mengembangkan layanan serupa, seperti National Hospital dengan teknologi *robotic rehabilitation*, Mayapada Hospital dengan layanan *sport rehab*, serta Siloam Hospital dengan fasilitas *hydrotherapy* (Mayapada Hospital, 2024; National Hospital Surabaya, 2024; Siloam Hospital Surabaya, 2024).

Analisis SWOT Departemen Rehabilitasi Medik CIHOS

Analisis SWOT dilakukan untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan layanan rehabilitasi medik di CIHOS. Berdasarkan hasil analisis, CIHOS memiliki kekuatan utama berupa dukungan grup Ciputra yang kuat, kerja sama dengan Welspro Sports Clinic untuk layanan cedera olahraga, serta sumber daya manusia yang

berpengalaman. Di sisi lain, masih terdapat kelemahan berupa keterbatasan fasilitas dan belum adanya layanan spesifik untuk anak-anak. Peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan adalah meningkatnya kebutuhan layanan rehabilitasi seiring dengan pertumbuhan usia harapan hidup masyarakat Indonesia, serta kemajuan teknologi digital di bidang kesehatan (BPS, 2023; Kim & Mauborgne, 2015). Ancaman utama datang dari kompetitor yang sudah memiliki teknologi unggulan seperti *robotic rehabilitation*, *hydrotherapy*, dan layanan rehabilitasi jantung.

Tabel 2. Matriks Strategi SWOT Rehabilitasi Medik CIHOS

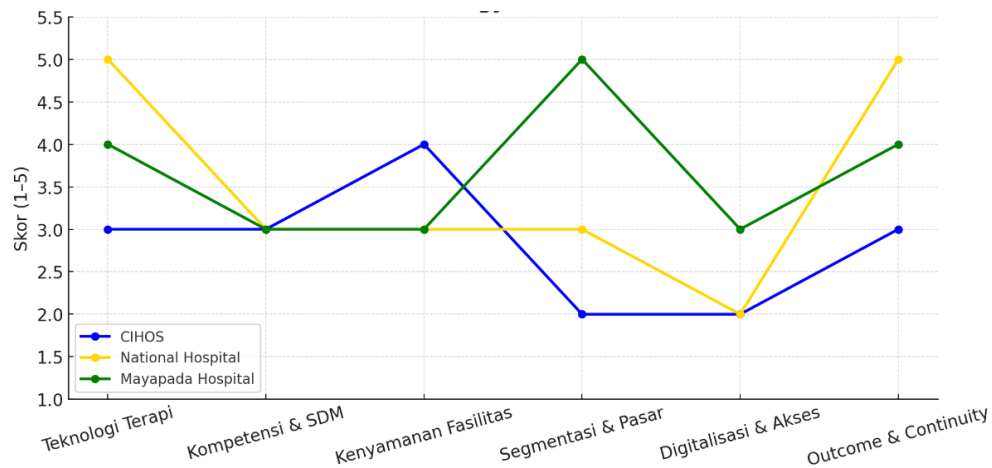
SWOT	Strategi	Penjabaran Strategis
SO (Strengths– Opportunities)	Eksplorasi kekuatan internal untuk mengoptimalkan peluang eksternal	- Manfaatkan SDM & fasilitas unggul untuk membangun <i>paket modular rehab</i> bagi komunitas aktif dan aging population. - Gunakan sinergi COE untuk integrasi layanan neuro–cardio–onkologi berbasis digital. - Kembangkan aplikasi <i>RehabLife</i> sebagai layanan unggulan yang memperluas akses pasien.
WO (Weaknesses– Opportunities)	Pemanfaatan peluang untuk menutupi kelemahan internal	- Terapkan sistem pendaftaran digital & pemanggilan otomatis untuk mengatasi koordinasi manual. - Gunakan kerja sama komunitas & klub olahraga untuk menambah volume pasien, memperbaiki rasio SDM. - Edukasi publik dan social <i>marketing</i> digital untuk meningkatkan awareness layanan non-stroke (pain, pediatri, <i>wellness</i>).
ST (Strengths– Threats)	Gunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman eksternal	- Posisi premium + lokasi strategis → unggul dalam menciptakan <i>human-centered rehab</i> dengan nilai emosional tinggi. - Sinergi COE dan layanan personalisasi jadi pembeda dari layanan fisioterapi mandiri atau klinik umum.
WT (Weaknesses– Threats)	Minimalkan kelemahan dan hindari ancaman	- Restrukturisasi alur pelayanan & training frontliner untuk mengurangi birokrasi. - Evaluasi ulang struktur harga agar kompetitif dan bisa mengakomodasi pasien asuransi maupun umum. - Perkuat retensi pasien pasca asuransi melalui paket loyalitas & digital tracking.

Sumber: Hasil Analisis SWOT CIHOS (2025)

Analisis SWOT ini menjadi dasar dalam perumusan strategi inovatif yang dibutuhkan untuk meningkatkan daya saing CIHOS di tengah kompetisi yang ketat.

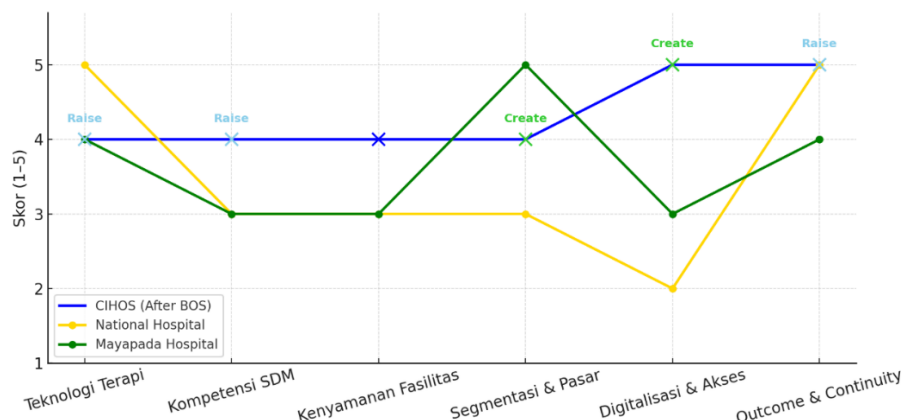
Canvas Strategy (Before & After BOS)

Canvas Strategy digunakan untuk memetakan posisi kompetitif Departemen Rehabilitasi Medik Ciputra Hospital Surabaya (CIHOS) sebelum dan sesudah penerapan Blue Ocean Strategy (BOS). Alat ini membantu mengidentifikasi keunggulan dan kekurangan layanan CIHOS dibandingkan dengan kompetitor utama, serta mengevaluasi dampak penerapan inovasi strategis berbasis BOS.



Gambar 1. Kurva Canvas Strategy (Before BOS)

Sebelum penerapan BOS, kurva Canvas Strategy CIHOS (Gambar 3) menunjukkan bahwa posisi layanan Rehabilitasi Medik CIHOS relatif tertinggal pada beberapa faktor kunci dibandingkan dengan kompetitor seperti National Hospital dan Mayapada Hospital. Kelemahan paling mencolok terlihat pada aspek layanan spesifik untuk anak dan lansia, ketidaktersediaan layanan cardiac rehabilitation, serta minimnya integrasi teknologi digital dalam layanan rehabilitasi. Selain itu, meskipun CIHOS memiliki fasilitas dasar yang memadai, namun aspek inovasi, diferensiasi layanan, dan pengalaman pasien masih berada di bawah rata-rata industri. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa intervensi strategis, CIHOS berisiko terjebak dalam persaingan Red Ocean yang mengandalkan persaingan harga dan layanan konvensional.



Gambar 2. Kurva Canvas Strategy (After BOS)

Setelah penerapan BOS, hasil Canvas Strategy (Gambar 4) menunjukkan peningkatan signifikan dalam beberapa aspek utama layanan CIHOS. Penerapan portofolio inovatif seperti Pediatric Rehab, Senior Rehab, Cancer Supportive Rehab, Aquatic Therapy, serta integrasi aplikasi digital RehabLife berhasil meningkatkan nilai layanan pada dimensi diferensiasi, personalisasi layanan, dan aksesibilitas digital. Kurva nilai CIHOS pada aspek-aspek tersebut melampaui kompetitor, menunjukkan keberhasilan dalam menciptakan proposisi nilai baru yang sebelumnya tidak tergarap di pasar rehabilitasi medik Surabaya.

Perbandingan Before & After BOS ini membuktikan bahwa melalui pendekatan BOS, CIHOS tidak hanya meningkatkan daya saing tetapi juga berhasil keluar dari jebakan persaingan langsung, dengan menciptakan ruang pasar baru (blue ocean) yang berfokus pada kebutuhan spesifik pasien yang belum terpenuhi (Kim & Mauborgne, 2015). Transformasi ini

juga selaras dengan temuan bahwa value innovation yang menggabungkan aspek fungsional, emosional, dan digital merupakan kunci utama dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di sektor layanan kesehatan (Muthmainnah, 2017).

Perumusan Strategi Inovatif Berbasis Blue Ocean Strategy

Untuk keluar dari persaingan pasar yang jenuh, CIHOS menerapkan pendekatan *Blue Ocean Strategy* (BOS) dengan fokus pada penciptaan *value innovation*. Strategi ini dirancang melalui analisis *ERRC Grid*, yaitu identifikasi elemen layanan yang harus dihapus, dikurangi, ditingkatkan, dan diciptakan (Kim & Mauborgne, 2015).

Hasil perumusan *ERRC Grid* menunjukkan bahwa layanan generik yang mudah ditiru perlu dieliminasi, ketergantungan pada metode konvensional dikurangi, sementara kualitas layanan dan personalisasi harus ditingkatkan. Selain itu, diciptakan lima portofolio layanan inovatif yang belum banyak disentuh oleh kompetitor, yaitu Pediatric Rehab, Senior Rehab, Cancer Supportive Rehab, Aquatic Therapy, dan aplikasi digital *RehabLife*.

Eliminate	Raise
- Eliminate unnecessary extra accessories, focus on the main function	- Choose the same technology but at a lower cost.
Reduce	Create
- Reduce the sophistication of features with the same features but cheaper	- Pump design whose main focus is only to drain water according to the energy obtained.

Gambar 5. *ERRC Grid*

Sumber: Hasil Analisis Strategi CIHOS (2025)

Strategi ini diharapkan mampu menciptakan ruang pasar baru yang menghindarkan CIHOS dari persaingan langsung, sekaligus meningkatkan daya saing layanan rehabilitasi medik di Surabaya Barat.

Blue Ocean Strategy (Six Paths Framework)

Penerapan Six Paths Framework (Kerangka Enam Jalur) dalam perancangan strategi Departemen Rehabilitasi Medik Ciputra Hospital Surabaya (CIHOS) bertujuan untuk keluar dari kompetisi pasar yang sudah jenuh (red ocean) dan menciptakan ruang pasar baru yang belum tergarap (blue ocean). Framework ini dikembangkan oleh Kim dan Mauborgne (2015) sebagai metode sistematis untuk merekonstruksi batas-batas pasar melalui enam jalur eksplorasi strategis.

Hasil analisis Six Paths Framework dalam penelitian ini ditunjukkan dalam Tabel 5.10, yang memetakan inovasi strategis CIHOS pada masing-masing jalur sebagai berikut:

1. Jalur Alternatif Industri (Alternative Industries)

CIHOS tidak lagi terpaku pada standar layanan rehabilitasi rumah sakit konvensional, melainkan mengadopsi praktik terbaik dari industri kebugaran, wellness center, dan teknologi kesehatan digital. Kolaborasi dengan Welspro Sports Clinic serta pengembangan *RehabLife* adalah contoh nyata integrasi lintas industri yang memperluas proposisi nilai CIHOS.

2. Jalur Kelompok Strategis dalam Industri (Strategic Groups within Industry)

CIHOS mematahkan batasan segmentasi layanan berdasarkan kategori konvensional (misal hanya untuk dewasa atau stroke saja). Melalui pengembangan portofolio Pediatric Rehab, Senior Rehab, dan Cancer Supportive Rehab, layanan CIHOS kini menjangkau segmen anak-anak, lansia, dan penyintas kanker yang selama ini kurang diperhatikan dalam layanan rehabilitasi di Surabaya.

3. Jalur Rantai Pembeli (Buyer Groups)

Layanan tidak hanya berfokus pada pasien sebagai pengguna akhir, tetapi juga melibatkan keluarga pasien dalam proses perawatan. Program edukasi, platform digital RehabLife, dan kemudahan komunikasi dengan keluarga menjadi diferensiasi penting yang meningkatkan kepuasan dan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan.

4. Jalur Penawaran Pelengkap Produk dan Layanan (Complementary Product and Service Offerings)

CIHOS menciptakan integrasi layanan komplementer, seperti Aquatic Therapy yang melengkapi terapi darat, dan RehabLife yang memperpanjang jangkauan layanan ke luar rumah sakit melalui pemantauan digital, konsultasi jarak jauh, serta panduan latihan mandiri.

5. Jalur Daya Tarik Fungsional atau Emosional bagi Pembeli (Functional or Emotional Appeal to Buyers)

Strategi CIHOS menggabungkan aspek fungsional (kualitas layanan rehabilitasi) dengan pendekatan emosional (layanan yang personal, nyaman, dan memberdayakan pasien). Fasilitas khusus anak, layanan senior-friendly, serta narasi branding yang humanis menjadi penopang strategi ini.

6. Jalur Waktu (Time)

CIHOS memanfaatkan tren peningkatan angka harapan hidup, kebutuhan layanan rehabilitasi jangka panjang, serta akselerasi adopsi layanan digital pasca pandemi COVID-19 sebagai momentum strategis untuk meluncurkan inovasi layanan sebelum kompetitor lain bergerak ke arah yang sama.

Penerapan Six Paths Framework ini menunjukkan bahwa CIHOS tidak sekadar memperbaiki layanan yang sudah ada, tetapi melakukan rekonstruksi pasar melalui kombinasi inovasi layanan, digitalisasi, dan ekspansi segmen pasar. Dengan demikian, CIHOS berhasil menciptakan ruang pasar baru di industri rehabilitasi medik Surabaya yang sebelumnya belum tergarap optimal (Kim & Mauborgne, 2015; Muthmainnah, 2017).

Matriks Prioritas Portofolio: Nilai vs Diferensiasi

Matriks Prioritas Portofolio: Nilai vs Diferensiasi digunakan untuk memetakan posisi strategis masing-masing portofolio layanan Departemen Rehabilitasi Medik Ciputra Hospital Surabaya (CIHOS) dalam menciptakan proposisi nilai yang tinggi sekaligus membangun diferensiasi yang kuat dibandingkan kompetitor. Matriks ini merupakan alat visual yang menggambarkan sejauh mana setiap portofolio layanan memberikan kontribusi terhadap keunggulan kompetitif dan persepsi nilai di mata pasien (Kim & Mauborgne, 2015).

Tabel 3. Matriks Customer Value VS Market Positioning Rehabilitasi Medik CIHOS

Layanan	Customer value	Diferensiasi Pasar	Status Strategis
<i>Pediatric Rehab</i>	Tinggi	Tinggi	<i>Flagship – Fokus Investasi</i>
<i>Cancer Supportive Rehab</i>	Tinggi	Tinggi	<i>Flagship – Emotional Loyalty</i>
<i>Senior Rehab</i>	Tinggi	Menengah	<i>Potensial – Butuh Perluasan</i>
<i>Aquatic Therapy</i>	Menengah	Tinggi	<i>Unik – Sinergi Kemitraan</i>
<i>RehabLife Apps</i>	Tinggi	Tinggi	<i>Enabler – Sistem Pengungkit</i>
Pain/Stroke umum	Menengah	Menengah	<i>Stabil – Backbone Operasional</i>

Hasil analisis ditampilkan dalam Tabel 3, yang menunjukkan posisi lima portofolio inovatif CIHOS dalam empat kuadran matriks, yaitu:

1. Kuadran Tinggi Nilai - Tinggi Diferensiasi (Portofolio Prioritas Utama)
 - a) Pediatric Rehab

- b) Senior Rehab
- c) Cancer Supportive Rehab

Ketiga portofolio ini menempati posisi ideal dalam matriks, karena mampu menghadirkan layanan dengan nilai tinggi sekaligus diferensiasi yang kuat. Hal ini disebabkan oleh fokus layanan yang menasar segmen pasar yang kurang tergarap oleh kompetitor, seperti anak-anak, lansia, dan penyintas kanker. Dengan demikian, portofolio ini menjadi pilar utama dalam membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan CIHOS.

2. Kuadran Tinggi Nilai - Rendah Diferensiasi (Portofolio Penguatan Diferensiasi)

- a) Aquatic Therapy

Layanan Aquatic Therapy memberikan nilai tambah tinggi bagi pasien, terutama dalam aspek percepatan pemulihan dan kenyamanan terapi. Namun, karena beberapa kompetitor di Surabaya telah menawarkan layanan serupa, aspek diferensiasi layanan ini masih perlu diperkuat melalui inovasi fasilitas, program khusus, atau kemitraan strategis.

3. Kuadran Tinggi Nilai - Potensi Diferensiasi Digital

- a) RehabLife (Aplikasi Digital)

RehabLife sebagai platform digital saat ini sudah memberikan nilai yang signifikan, terutama dalam hal kemudahan akses layanan, pemantauan jarak jauh, dan edukasi pasien. Namun, potensi diferensiasi layanan digital ini masih dapat ditingkatkan lebih lanjut melalui pengembangan fitur inovatif, personalisasi layanan, serta integrasi dengan ekosistem digital yang lebih luas.

Dari hasil matriks ini, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar portofolio inovatif CIHOS telah berada pada posisi strategis yang tepat untuk menciptakan ruang pasar baru di industri rehabilitasi medik Surabaya. Fokus penguatan perlu diarahkan pada pengembangan aspek diferensiasi, khususnya untuk layanan Aquatic Therapy dan RehabLife, agar seluruh portofolio layanan CIHOS memiliki daya saing yang optimal di pasar.

Matriks ini juga memberikan panduan strategis yang jelas bagi manajemen CIHOS dalam menentukan prioritas investasi, strategi pemasaran, dan pengembangan layanan ke depan, sehingga inovasi yang telah dirancang tidak hanya meningkatkan nilai bagi pasien, tetapi juga memperkuat posisi kompetitif rumah sakit secara berkelanjutan (Muthmainnah, 2017).

Implementasi Value Innovation dan Portofolio Layanan Baru

Kelima portofolio layanan yang dihasilkan dari perumusan strategi memiliki nilai diferensiasi yang kuat dan diarahkan untuk mengisi celah pasar yang belum tergarap optimal. Pediatric Rehab menjadi solusi atas kebutuhan terapi tumbuh kembang anak yang belum menjadi fokus CIHOS sebelumnya. Senior Rehab ditujukan untuk lansia, sejalan dengan tren peningkatan usia harapan hidup di Indonesia (BPS, 2023). Cancer Supportive Rehab menawarkan layanan rehabilitasi pendukung bagi pasien kanker yang membutuhkan pemulihan fungsi dan kualitas hidup. Aquatic Therapy memanfaatkan terapi berbasis air untuk meningkatkan efektivitas rehabilitasi muskuloskeletal dan neurologis, mengikuti tren global dalam layanan rehabilitasi (Leavy, 2018). Sementara itu, aplikasi RehabLife menghadirkan inovasi layanan digital untuk mempermudah pasien mengakses layanan, memantau progres terapi, serta menjalani latihan mandiri dari rumah.

Interpretasi Hasil dan Relevansi terhadap Rumusan Masalah

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi layanan Rehabilitasi Medik CIHOS saat ini memiliki potensi besar untuk dikembangkan melalui strategi inovatif berbasis Blue Ocean

Strategy. Implementasi value innovation melalui lima portofolio layanan baru dan dukungan teknologi digital memberikan diferensiasi kuat yang tidak hanya meningkatkan daya saing, tetapi juga meningkatkan kepuasan pasien.

Strategi ini secara langsung menjawab rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian, yaitu bagaimana merancang Blue Ocean Strategy di Departemen Rehabilitasi Medik CIHOS untuk menciptakan diferensiasi layanan dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang membuktikan efektivitas penerapan Blue Ocean Strategy dalam meningkatkan daya saing layanan kesehatan di berbagai institusi (Utomo, 2021; Lusiadewi, 2021; Vázquez et al., 2019).

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis sekaligus praktis bagi pengembangan strategi inovatif layanan rehabilitasi medik di Indonesia, khususnya di lingkungan rumah sakit swasta seperti Ciputra Hospital Surabaya.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk merancang *Blue Ocean Strategy* di Departemen Rehabilitasi Medik Ciputra Hospital Surabaya guna menciptakan diferensiasi layanan dan meningkatkan keunggulan kompetitif di tengah ketatnya persaingan layanan rehabilitasi medik di Surabaya Barat. Berdasarkan hasil analisis dan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa penerapan *Blue Ocean Strategy* terbukti relevan dan efektif untuk mengembangkan layanan rehabilitasi medik yang inovatif, unik, dan sesuai dengan kebutuhan pasar yang belum tergarap optimal.

Analisis kondisi internal dan eksternal Departemen Rehabilitasi Medik CIHOS melalui pendekatan SWOT menunjukkan bahwa meskipun terdapat kelemahan pada keterbatasan fasilitas dan layanan spesifik, rumah sakit ini memiliki kekuatan signifikan berupa dukungan grup Ciputra, kerja sama strategis dengan Welspro Sports Clinic, serta sumber daya manusia yang berpengalaman. Di sisi lain, peningkatan kebutuhan layanan rehabilitasi seiring tren kesehatan masyarakat dan kemajuan teknologi menjadi peluang besar yang dapat dimanfaatkan. Ancaman dari kompetitor yang unggul dalam teknologi rehabilitasi juga telah diidentifikasi secara jelas.

Melalui perumusan strategi inovatif berbasis *Blue Ocean Strategy*, CIHOS berhasil mengembangkan lima portofolio layanan baru, yaitu Pediatric Rehab, Senior Rehab, Cancer Supportive Rehab, Aquatic Therapy, dan aplikasi digital *RehabLife*. Inovasi ini tidak hanya menciptakan diferensiasi layanan yang kuat, tetapi juga membuka ruang pasar baru yang menghindarkan rumah sakit dari persaingan langsung dengan kompetitor yang telah mapan. Dengan demikian, penelitian ini secara nyata menjawab rumusan masalah dan mencapai tujuan penelitian, yaitu merancang strategi diferensiasi yang meningkatkan keunggulan kompetitif CIHOS dalam layanan rehabilitasi medik.

Lebih jauh, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan keilmuan, khususnya dalam bidang teknik industri dan manajemen layanan kesehatan. Penerapan prinsip *Blue Ocean Strategy* dan *value innovation* dalam konteks rumah sakit menunjukkan bahwa metode yang selama ini banyak digunakan di industri manufaktur atau jasa komersial juga dapat diadaptasi secara efektif untuk meningkatkan efisiensi, kualitas, dan relevansi layanan kesehatan. Hal ini menjadi perbaikan sekaligus perluasan penerapan konsep strategis yang berbasis inovasi dan efisiensi di bidang teknik industri dan sains terapan secara umum.

Dengan hasil dan kesimpulan ini, diharapkan Ciputra Hospital Surabaya dapat mengimplementasikan strategi yang telah dirancang untuk meningkatkan daya saing sekaligus memberikan layanan rehabilitasi medik yang lebih relevan, efektif, dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat. Selain itu, penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi institusi kesehatan lainnya dalam mengembangkan strategi inovatif yang berbasis sains dan pendekatan terukur.

REFERENSI

- Badan Pusat Statistik. (2023). *Statistik Indonesia 2023*. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id>
- Ciputra Hospital Surabaya. (2025). *Laporan Internal Departemen Rehabilitasi Medik*. Ciputra Group.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant* (Expanded ed.). Harvard Business Review Press.
- Leavy, B. (2018). Value innovation and how to successfully incubate “blue ocean” initiatives. *Strategy & Leadership*, 46(3), 10–20. <https://doi.org/10.1108/SL-03-2018-0026>
- Lusiadewi, A. A. (2021). Penerapan blue ocean strategy dalam pengembangan layanan rumah sakit swasta di Indonesia. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 9(2), 85–94. <https://doi.org/10.22146/jmki.12345>
- Mayapada Hospital. (2024). *Layanan Unggulan Rehabilitasi Medik Mayapada Hospital Surabaya*. Mayapada Healthcare.
- National Hospital Surabaya. (2024). *Profil Layanan Rehabilitasi Medik National Hospital Surabaya*. National Hospital Surabaya.
- Siloam Hospital Surabaya. (2024). *Layanan Rehabilitasi Medik Siloam Hospital Surabaya*. Siloam Hospitals Group.
- Utomo, S. (2021). Strategi blue ocean pada rumah sakit umum daerah: Studi kasus implementasi inovasi layanan. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 9(1), 45–57. <https://doi.org/10.22146/jaki.67891>
- Vázquez, R., Santos, M. L., & Álvarez, L. I. (2019). Implementing blue ocean strategy in healthcare: Lessons from successful cases. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 32(7), 1165–1179. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-02-2019-0041>