

STRATEGI MANAJEMEN RUMAH SAKIT UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING RSUD SAMBAS DI KAWASAN PERBATASAN

Indra Setiawan¹, Purwadhi², Mira Veranita³, Erliany Syaodih⁴

^{1,2,3,4}Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya

isetiawan263@gmail.com¹, purwadhi@ars.ac.id², mirave2198@gmail.com³,
erliany.syaodih15@gmail.com⁴

Abstract

Sambas Regional General Hospital, as the primary referral hospital in the Indonesia-Malaysia border region, faces challenges in increasing its competitiveness due to limited resources and the public's preference for seeking medical treatment abroad. This study aims to analyze the management strategy of Sambas Regional General Hospital to increase competitiveness using a qualitative approach. Data collection techniques were conducted through in-depth interviews, observation, and documentation studies. The results indicate that Sambas Regional General Hospital has implemented strategies to improve service quality, strengthen human resources, innovate in digital technology, and collaborate across agencies. A SWOT analysis identified strengths, weaknesses, opportunities, and threats affecting the hospital's competitiveness. Despite significant improvements, limited specialist services and medical facilities remain a barrier. This study recommends strengthening the strategic management system based on collaboration and innovation to enhance Sambas Regional General Hospital's competitive advantage.

Keywords: *Strategy, Sambas Regional General Hospital, Competitiveness.*

Abstrak

RSUD Sambas sebagai rumah sakit rujukan utama di kawasan perbatasan Indonesia-Malaysia menghadapi tantangan dalam meningkatkan daya saing akibat keterbatasan sumber daya dan preferensi masyarakat untuk berobat ke luar negeri. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi manajemen RSUD Sambas dalam meningkatkan daya saing berdasarkan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil menunjukkan bahwa RSUD Sambas telah menerapkan strategi peningkatan mutu layanan, penguatan SDM, inovasi teknologi digital, serta kerja sama lintas instansi. Analisis SWOT mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mempengaruhi daya saing rumah sakit. Meskipun terdapat perbaikan signifikan, keterbatasan layanan spesialis dan fasilitas medis masih menjadi kendala. Studi ini merekomendasikan penguatan sistem manajemen strategis berbasis kolaborasi dan inovasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif RSUD Sambas.

Kata Kunci : Strategi, RSUD Sambas, Daya Saing.

I. PENDAHULUAN

Rumah sakit sebagai salah satu institusi pelayanan kesehatan memiliki peran strategis dalam meningkatkan derajat kesehatan masyarakat, khususnya di wilayah perbatasan negara. Kabupaten Sambas merupakan salah satu daerah di Provinsi Kalimantan Barat yang berbatasan langsung dengan Malaysia. Letak geografis ini menjadikan Sambas sebagai jalur mobilitas masyarakat antarnegara, baik untuk kepentingan ekonomi, sosial, maupun kesehatan.

Namun, kondisi tersebut juga menimbulkan tantangan serius bagi RSUD Sambas sebagai fasilitas kesehatan rujukan utama di kawasan tersebut. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) (Sambas, 2024), jumlah penduduk mencapai lebih dari 650.000 jiwa dengan sebaran dominan di daerah pedesaan dan perbatasan. Tingginya mobilitas lintas batas menyebabkan sebagian besar masyarakat lebih memilih layanan kesehatan ke luar negeri, seperti di Kuching atau Sarawak, Malaysia, dengan alasan kualitas layanan yang lebih baik dan fasilitas yang lebih lengkap (Komari & Djafar, 2021).

Selain tantangan eksternal, RSUD Sambas juga menghadapi permasalahan internal, seperti keterbatasan jumlah dokter spesialis, rasio tempat tidur yang masih di bawah standar WHO, serta keterbatasan alat kesehatan modern (Dinas kesehatan Sambas, 2023). Kondisi ini berdampak pada rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap layanan kesehatan lokal dan menurunkan daya saing rumah sakit.

Menurut teori keunggulan bersaing Porter (1985), organisasi yang ingin bertahan di tengah persaingan harus memiliki keunggulan baik melalui strategi biaya, diferensiasi layanan, maupun fokus pada ceruk pasar tertentu. Dalam konteks RSUD Sambas, penerapan strategi manajemen yang adaptif dan inovatif sangat dibutuhkan untuk meningkatkan daya saing rumah sakit, mengoptimalkan sumber daya, serta memperluas akses layanan kesehatan di wilayah perbatasan.

Berbagai regulasi, termasuk program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN), telah diterapkan pemerintah untuk meningkatkan layanan kesehatan, namun implementasinya di daerah perbatasan masih menghadapi kendala. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi terhadap strategi manajemen RSUD Sambas untuk memastikan rumah sakit mampu bersaing, meningkatkan kualitas layanan, dan memenuhi kebutuhan masyarakat perbatasan secara optimal.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen yang diterapkan RSUD

Sambas dalam meningkatkan daya saing, mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja rumah sakit, serta mengevaluasi efektivitas strategi yang telah dijalankan.

Rumusan Masalah

Bagaimana strategi manajemen RSUD Sambas dalam meningkatkan daya saing di kawasan perbatasan, dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhinya?

Tujuan Penelitian

Menganalisis dinamika peredaran kosmetik ilegal melalui perspektif manajemen pemasaran farmasi berdasarkan kajian literatur dari sumber berita dan artikel ilmiah yang relevan.

II. KAJIAN PUSTAKA

Manajemen strategi berperan penting dalam meningkatkan daya saing organisasi, termasuk pada sektor pelayanan kesehatan seperti rumah sakit. Manajemen strategi melibatkan proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi keputusan untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi secara efektif (Hunger & Wheelen, 2003; Trisna & Raharjo, 2019). Penerapan manajemen strategi yang tepat dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, mutu layanan, dan daya saing rumah sakit, khususnya di wilayah perbatasan yang memiliki tantangan spesifik (Augustyana et al., 2024).

Dalam konteks layanan kesehatan, strategi pemasaran dan pengembangan layanan berbasis analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) terbukti efektif untuk memetakan kondisi internal dan eksternal organisasi, serta merumuskan alternatif strategi pengembangan (Choerunisa et al., 2024). Penelitian Choerunisa et al. (2024) menunjukkan bahwa optimalisasi kekuatan internal dan peluang eksternal melalui strategi agresif dapat meningkatkan kunjungan dan kepercayaan masyarakat terhadap fasilitas kesehatan, termasuk laboratorium kesehatan. (Choerunisa et al., 2024)

Selain itu, excellent service atau pelayanan prima menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan daya saing rumah sakit (Jawa et al., 2023). Pelayanan prima yang meliputi keandalan layanan, kecepatan, keramahan, dan fasilitas penunjang yang memadai

terbukti meningkatkan kepuasan dan loyalitas pasien, sehingga memperkuat posisi kompetitif rumah sakit di tengah persaingan yang semakin ketat. (Jawa et al., 2023)

Strategi manajemen juga erat kaitannya dengan proses akreditasi rumah sakit maupun fasilitas kesehatan tingkat pertama (FKTP). (Augustyana et al., 2024) menyatakan bahwa penerapan manajemen strategi secara optimal pasca-akreditasi sangat diperlukan untuk meningkatkan infrastruktur, sumber daya manusia, dan kualitas layanan, sehingga dapat mempertahankan serta meningkatkan status akreditasi yang telah dicapai.

Daya saing (*competitive advantage*) didefinisikan sebagai kemampuan organisasi menciptakan keunggulan yang tidak mudah ditiru oleh kompetitor (Porter, 1985). Grant (1997) menambahkan bahwa keunggulan bersaing tercermin dari kemampuan organisasi memperoleh laba atau manfaat di atas rata-rata industri. Indikator daya saing dalam layanan kesehatan dapat dilihat dari aspek biaya, kualitas, kecepatan layanan, dan fleksibilitas. (Mohamad & Niode, 2020)

Analisis SWOT menjadi salah satu metode penting dalam memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi organisasi (Kotler, 2009). Penerapan SWOT dapat membantu rumah sakit, terutama di wilayah perbatasan, untuk merumuskan strategi yang berbasis kondisi aktual, baik internal maupun eksternal. (Mohamad & Niode, 2020)

Dalam meningkatkan daya saing, kualitas layanan juga menjadi faktor kunci. Model SERVQUAL yang dikembangkan (Rusdiana, 2014) mengidentifikasi lima dimensi layanan, yaitu *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Pelayanan kesehatan yang memenuhi ekspektasi masyarakat akan meningkatkan kepercayaan dan loyalitas pasien, sehingga memperkuat posisi daya saing rumah sakit. (Mu'ah & Masram, 2014)

Penelitian sebelumnya menunjukkan pentingnya strategi manajemen dan inovasi layanan dalam meningkatkan daya saing rumah sakit. (Mulyasari et al., 2020) menekankan bahwa analisis SWOT efektif digunakan untuk merancang strategi pemasaran rumah sakit. Sementara itu, (Ariyanto, 2006) membuktikan bahwa penguatan keunggulan internal dapat meningkatkan daya saing rumah sakit daerah. (Setiadi et al., 2024) menemukan bahwa inovasi digital dan promosi layanan kesehatan meningkatkan kunjungan pasien, terutama di rumah sakit yang berada di wilayah kompetitif.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus di RSUD Sambas, Kabupaten Sambas, Kalimantan Barat. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Informan penelitian meliputi manajemen rumah sakit, tenaga medis, pasien, dan perwakilan Dinas Kesehatan.

Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) digunakan untuk memetakan faktor internal dan eksternal yang memengaruhi daya saing rumah sakit. Uji keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan metode.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Temuan RSUD Sambas

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif penerapan strategi manajemen RSUD Sambas dalam meningkatkan daya saing institusi, khususnya di wilayah perbatasan Indonesia-Malaysia. Wilayah perbatasan merupakan kawasan dengan karakteristik unik, ditandai oleh tingginya mobilitas penduduk lintas negara serta adanya kecenderungan masyarakat setempat untuk mengakses layanan kesehatan ke negara tetangga, khususnya Malaysia. Kondisi ini menuntut RSUD Sambas untuk mengembangkan strategi manajemen yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan keunggulan kompetitif rumah sakit.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, RSUD Sambas telah menerapkan sejumlah strategi manajemen yang selaras dengan kerangka teoritis manajemen strategis sebagaimana dikemukakan oleh Hunger dan Wheelen (2003), yakni melalui tahapan analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi, serta evaluasi dan pengendalian. Temuan lapangan menunjukkan bahwa RSUD Sambas telah memanfaatkan analisis lingkungan internal dan eksternal secara terstruktur, melalui identifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) sebagaimana dianalisis dalam kerangka SWOT.

Analisis SWOT mengungkapkan bahwa RSUD Sambas memiliki kekuatan utama pada aspek peningkatan mutu layanan yang dilakukan melalui proses akreditasi, ketersediaan tenaga medis dasar yang kompeten, serta dukungan kebijakan dari Pemerintah Kabupaten Sambas. Namun demikian, terdapat kelemahan signifikan berupa keterbatasan jumlah tenaga medis

spesialis, khususnya dalam bidang kardiologi, ortopedi, dan penyakit dalam, serta keterbatasan fasilitas medis dan alat kesehatan yang berteknologi tinggi. Faktor ini menjadi salah satu determinan rendahnya daya saing rumah sakit jika dibandingkan dengan fasilitas kesehatan di negara tetangga, seperti Kuching dan Sarawak, Malaysia.

Lebih lanjut, faktor eksternal menunjukkan adanya peluang besar untuk meningkatkan posisi RSUD Sambas sebagai rumah sakit rujukan di kawasan perbatasan, khususnya dengan memanfaatkan program pemerintah terkait Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) dan penguatan kerjasama lintas sektor. Namun, ancaman tetap hadir, terutama dalam bentuk tingginya preferensi masyarakat setempat untuk berobat ke luar negeri, sejalan dengan temuan Nurul & Fariastuti (2021) yang menyatakan bahwa kualitas layanan rumah sakit di luar negeri menjadi faktor utama penarik pasien Indonesia.

Dalam upaya meningkatkan daya saing, strategi yang diimplementasikan RSUD Sambas mengacu pada konsep keunggulan bersaing (*competitive advantage*) sebagaimana dikembangkan oleh Porter (1986), melalui penerapan strategi diferensiasi, strategi fokus, serta strategi efisiensi biaya. Strategi diferensiasi dilakukan dengan meningkatkan kualitas layanan, pengembangan kompetensi SDM, optimalisasi teknologi informasi, serta modernisasi sarana dan prasarana rumah sakit. Di sisi lain, strategi fokus diarahkan pada layanan kesehatan esensial yang dibutuhkan masyarakat perbatasan, seperti layanan penyakit menular, layanan kebidanan, dan layanan kegawatdaruratan.

Hasil penelitian juga mengindikasikan bahwa aspek kualitas pelayanan RSUD Sambas telah mengalami perbaikan, sejalan dengan penerapan prinsip Service Quality (SERVQUAL) yang dikembangkan oleh Parasuraman et al. Dimensi kualitas layanan, meliputi bukti fisik (*tangibles*), keandalan (*reliability*), ketanggapan (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan empati (*empathy*) telah ditingkatkan. Meski demikian, masih terdapat gap (kesenjangan) antara persepsi dan harapan pasien, khususnya terkait ketersediaan dokter spesialis, alat kesehatan canggih, serta waktu tunggu layanan, sebagaimana diidentifikasi dalam model GAP Analysis.

Lebih jauh, penerapan strategi manajemen RSUD Sambas memiliki implikasi penting dalam konteks daya saing institusi layanan kesehatan di kawasan perbatasan. Peningkatan daya saing rumah sakit tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan kunjungan pasien, tetapi juga berdampak pada penguatan kepercayaan masyarakat terhadap layanan kesehatan dalam negeri. Hal ini sejalan dengan temuan Leonardo et al. (2024) yang menekankan pentingnya

inovasi digital, pengembangan layanan berbasis teknologi, serta pemasaran kesehatan melalui media sosial dalam meningkatkan daya saing rumah sakit, khususnya di wilayah dengan persaingan lintas negara.

Namun demikian, efektivitas strategi manajemen yang diterapkan oleh RSUD Sambas masih memerlukan penguatan, terutama dalam hal:

1. Penyediaan layanan spesialis yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat perbatasan;
2. Modernisasi alat kesehatan dan fasilitas pendukung layanan;
3. Pengembangan pemasaran layanan berbasis digital untuk meningkatkan aksesibilitas dan promosi layanan rumah sakit;
4. Peningkatan sinergi dengan pemerintah daerah dan pemangku kepentingan lainnya dalam upaya peningkatan kapasitas rumah sakit.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan manajemen strategis di sektor kesehatan, khususnya di wilayah perbatasan, serta rekomendasi praktis bagi pengelola RSUD Sambas dan pemerintah daerah dalam merumuskan strategi yang efektif, berkelanjutan, dan kontekstual dalam meningkatkan daya saing rumah sakit di era persaingan layanan kesehatan lintas negara.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi manajemen RSUD Sambas untuk meningkatkan daya saing di kawasan perbatasan, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. **Strategi manajemen yang diterapkan RSUD Sambas sudah cukup komprehensif dan terarah.**

Strategi yang dilakukan meliputi peningkatan mutu pelayanan melalui akreditasi, penguatan sumber daya manusia melalui pelatihan, penambahan layanan baru seperti hemodialisis, dan pemanfaatan teknologi digital seperti sistem antrean online. Strategi ini menunjukkan tindakan nyata rumah sakit dalam meningkatkan kualitas layanan dan menjawab kebutuhan masyarakat di wilayah perbatasan.

2. **Faktor internal dan eksternal memiliki pengaruh besar terhadap daya saing RSUD**

Sambas.

Secara internal, rumah sakit memiliki kekuatan dalam bentuk dukungan pemerintah daerah, komitmen SDM, dan sistem digital pelayanan. Namun demikian, masih terdapat kelemahan seperti keterbatasan jumlah dokter spesialis, alat medis, dan fasilitas pendukung.

Sementara itu, dari sisi eksternal, RSUD Sambas memiliki peluang seperti potensi pasien dari wilayah perbatasan dan dukungan program pemerintah (JKN), namun juga menghadapi ancaman serius berupa preferensi masyarakat untuk berobat ke Malaysia serta keterbatasan anggaran pengembangan.

3. Strategi yang diterapkan sudah memberikan dampak positif, meskipun efektivitasnya belum sepenuhnya optimal.

Indikator keberhasilan seperti peningkatan jumlah kunjungan pasien, meningkatnya kepuasan pasien, serta respons terhadap pengaduan menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan sudah berjalan baik. Namun efektivitas strategi masih belum mencakup layanan spesialis dan penanganan kasus kompleks, yang masih sering dirujuk ke luar daerah atau ke rumah sakit luar negeri. Oleh karena itu, diperlukan penguatan lebih lanjut dalam pengembangan layanan unggulan dan investasi fasilitas kesehatan yang lebih canggih.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, RSUD Sambas perlu mengoptimalkan strategi manajemen untuk meningkatkan daya saing di kawasan perbatasan. Rekomendasi yang dapat dilakukan meliputi peningkatan ketersediaan layanan spesialis melalui rekrutmen dan pelatihan tenaga medis, pengembangan teknologi informasi dan layanan digital untuk efisiensi operasional, serta penguatan kolaborasi dengan pemerintah daerah dan pemangku kepentingan. Selain itu, strategi pemasaran berbasis digital dan pendekatan komunitas lokal harus diperluas untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan RSUD Sambas. Evaluasi dan pengendalian terhadap implementasi strategi manajemen perlu dilakukan secara berkala guna memastikan efektivitas dan keberlanjutan peningkatan daya saing rumah sakit di kawasan perbatasan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariyanto, Y. D. (2006). Strategi Pemasaran dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Jasa Pelayanan Kesehatan di Rumah Sakit Pandan Arang Kabupaten Boyolali. *Management Bisnis*, 3, 1–6.
[https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/26014%0Ahttps://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/26014/00311305 Yohana Dwi Ariyanto.pdf?sequence=1](https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/26014%0Ahttps://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/26014/00311305%0AYohana%20Dwi%20Ariyanto.pdf?sequence=1)
- Augustyana, D. I., Putra, R. P., & Restiani, Y. (2024). *Peran Manajemen Strategi Guna Evaluasi Pasca Akreditasi pada Klinik Pratama : Literature Review*. 5(12), 5365–5371.
- Choerunisa, T. F., Syaodih, E., & Veranita, M. (2024). *Strategi Pemasaran Laboratorium Kesehatan Swasta Novalab Cianjur untuk Meningkatkan Jumlah Kunjungan Abstrak Halaman Social Commerce dan E-CRM sebagai pendorong Minat e-ISSN : 2809-8862 Beli produk pada UMKM Laoratorium kesehatan menurut Kementerian Keseh*. 14(10).
<https://journal.ikopin.ac.id>
- Dinas kesehatan Sambas. (2023). *Profil kesehatan 2023 tahun*.
- Jawa, L., Purwadhi, & Andriani, R. (2023). Strategi Manajemen Untuk Meningkatkan Excellent Service Di Rumah Sakit Umum St. Rafael Manggarai Ntt. *Prosiding Magister Manajemen ARS University*, 1(1), 148–156.
- Komari, N., & Djafar, F. (2021). Mengapa Warga Indonesia Berobat di Malaysia. *Prosiding Seminar Nasional SATIESP*, 978–602.
- Mohamad, R., & Niode, I. Y. (2020). Analisis Strategi Daya Saing (Competitive Advantage) Kopia Karanji Gorontalo. *Oikos Nomos: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 1–14. <https://doi.org/10.37479/jkeb.v13i1.7062>
- Mu'ah, D., & Masram. (2014). Loyalitas Pelanggan : Tinjauan Aspek Kualitas Pelayanan dan Biaya Peralihan. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 88.
https://www.google.co.id/books/edition/LOYALITAS_PELANGGAN_Tinjauan_Aspek_Kuali/tK0TEAAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=kualitas+pelayanan+merupakan&pg=PA70&printsec=frontcover%0Ahttps://www.google.co.id/books/edition/LOYALITAS_PELANGGAN_Tinjauan_Aspek_Kuali/tK0TEAA
- Mulyasari, I., Kodyat, A. G., & Windiyaningsih, C. (2020). Pengembangan Strategi Pemasaran Medical Check Up (MCU) Di Rumah Sakit Anna Medika Bekasi Untuk Meningkatkan

Pendapatan. *Jurnal Manajemen Dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia (MARSI)*, 4(2), 98–111. <https://doi.org/10.52643/marsi.v4i2.799>

Rusdiana, D. H. A. (2014). *Penerbit CV Pustaka Setia Bandung*.
[http://digilib.uinsgd.ac.id/8788/1/Buku Manajemen Operasi.pdf](http://digilib.uinsgd.ac.id/8788/1/Buku_Manajemen_Operasi.pdf)

Sambas, B. P. S. K. (2024). *STATISTIK DAERAH KABUPATEN SAMBAS 2024*. 8.
<https://sambaskab.bps.go.id>

Setiadi, L. J., Juju, H. U., & Setiawati, T. (2024). *Strategi Pemasaran Dalam Upaya Meningkatkan Kunjungan Pasien (Studi Kasus Pada Unit Rawat Jalan Pasien Bpjs Di Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bandung Kiwari)*. 1–21.