
ARTIKEL PENELITIAN

**STRATEGI RSUD dr. ABDUL AZIZ KOTA SINGKAWANG
DALAM RANGKA PELAKSANAAN OTONOMI DAERAH
DI BIDANG KESEHATAN**

¹Endang Wahyuni, [✉] ²Ismail Umar, ³ Haris Mirza Saputra

¹ Politeknik Negeri Pontianak

² Politeknik Negeri Pontianak

³ Politeknik Negeri Pontianak

Abstrak

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Abdul Aziz Kota Singkawang merupakan instansi Pemerintah Daerah Kota Singkawang yang memiliki tanggung jawab besar dalam rangka pelaksanaan kebijakan otonomi daerah di bidang kesehatan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang baik dalam aspek kelebihan dan kelemahan serta strategi dalam menghadapi tantangan dan peluang-peluang terkait penyelenggaraan pelayanan kesehatan. Sebagai sebuah organisasi yang sedang berkembang, RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang memiliki beberapa permasalahan atau tantangan yang menjadi perhatian yang perlu diperbaiki seperti SDM, Prasarana dan lain-lain, mengingat peran besar RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang di bidang kesehatan masyarakat Kota Singkawang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan penyajian secara deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Saat ini RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang sudah dalam bentuk Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Saat ini BLUD untuk kegiatan operasional tidak sepenuhnya bergantung pada APBD. Untuk memaksimalkan peluang dan mengatasi tantangan dalam memenuhi harapan masyarakat dalam pelayanan rumah sakit daerah. Namun demikian masih terdapat kelemahan-kelemahan yang menjadi tantangan untuk diperbaiki seperti *skill* SDM, area lahan rumah sakit yang terbatas dan lain-lain. Diharapkan dari penelitian ini secara teoritis adalah memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan ilmu sosial, khususnya dalam pengkajian implementasi kebijakan publik. Selain itu secara praktis dapat memberikan masukan dan bahan pertimbangan bagi RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang.

Kata Kunci: *Otonomi Daerah, Rumah Sakit, Strategi*

[✉] Alamat korespondensi:

Politeknik Negeri Pontianak

Jl. Ahmad Yani, Kota Pontianak, Provinsi Kalimantan Barat, Indonesia

E-mail: 3ndan9wahyun1@gmail.com

PENDAHULUAN

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Abdul Aziz Kota Singkawang sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) merupakan instansi Pemerintah Daerah Kota Singkawang memiliki tanggung jawab yang besar dalam rangka pelaksanaan berbagai kebijakan otonomi daerah di bidang kesehatan. Tentunya hal ini perlu di dukung dengan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh pemerintah daerah Kota Singkawang. RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang mempunyai tugas melaksanakan upaya kesehatan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan mengutamakan upaya penyembuhan dan pemulihan yang dilaksanakan secara serasi dan terpadu dengan upaya peningkatan, pencegahan dan penyelenggaraan upaya rujukan.

Sebagai sebuah organisasi yang sedang berkembang, RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang memiliki beberapa permasalahan atau tantangan yang tentunya menjadi perhatian dan pekerjaan yang perlu diperbaiki seperti ketidaksiapan sarana atau alat medis yang kurang lengkap sehingga pasien kota singkawang lebih memilih untuk mendapatkan layanan medis yang lebih baik di Kota Pontianak dan Negara Malaysia. Kondisi ini tentunya merupakan tantangan tersendiri bagi pemerintah daerah Kota Singkawang.

Kota Singkawang yang berbatasan dengan 3 (tiga) kabupaten yaitu Kab.Sambas, Kab. Bengkayang dan Kab. Pontianak. Berdasarkan hasil pra penelitian diketahui bahwa pasien-pasien dari ketiga kabupaten tersebut juga banyak yang memilih RSUD dr. Abdul Aziz ini sebagai rujukan bagi layanan medis baik itu ICU, Rawat Inap maupun Rawat Jalan. Sehingga dengan peran besar yang dimiliki RSUD dr.

Abdul Aziz ini, peneliti tertarik untuk melihat kondisi lebih dalam mengenai pengelolaan rumah sakit khususnya kelebihan dan kelemahan dan serta strategi dalam menghadapi tantangan dan peluang-peluang yang ada atau yang dimiliki oleh RSUD dr. Abdul Aziz dengan dengan teknik Analisis SWOT.

METODE

Penelitian ini dilakukan di RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang mulai bulan April hingga Oktober Tahun 2022 dengan menggunakan metode kualitatif dan disajikan secara deskriptif. Informan dalam penelitian ini adalah Direktur RSUD dr. Abdul Aziz dan Wakil Direktur Umum dan Keuangan. Penentuan informan ini ditentukan dengan metode *Purposive Sampling*. Sedangkan pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kekuatan (*Strengths*) yang dimiliki RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang

RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang adalah SKPD di bidang Pelayanan Kesehatan di Pemerintah Daerah Kota Singkawang yang dalam pengelolaan keuangan saat sudah dalam bentuk Badan Layanan Umum Daerah saat ini (BLUD). RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang dalam menyelenggarakan operasional layanan kesehatan tidak 100% menggunakan dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kota Singkawang namun juga berasal dari kewenangan dalam mengelola sumber pendapatan sendiri untuk membiayai operasional rumah sakit, termasuk membayar gaji pegawai,

membeli alat medis dan pembangunan infrastruktur lainnya.

Dalam pelaksanaan pelayanan dibidang kesehatan yang dilakukan, RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang, berdasarkan Laporan Kinerja RSUD dr. Abdul Aziz Tahun 2021 yaitu anggaran pendapatan yang diterima untuk operasional dan pengembangan rumah sakit berasal dari Enam sumber, yaitu: 1. Layanan Jasa; 2. Hibah; 3. Kerjasama; 4. APBD; 5. APBN; dan Lain-lain BLUD yang sah. Namun demikian, pendapatan ini belum menutupi seluruh biaya operasional rumah sakit yang

disebabkan oleh beberapa hal seperti: belum maksimalnya kinerja SPI (Satuan Pengawasan Internal) dan belum efisiensinya pemakaian obat.

Secara umum kegiatan rumah sakit merupakan tindakan pelayanan yang dilakukan terhadap pasien yang berkunjung kerumah sakit baik pasien rawat jalan, rawat inap dan *emergency*. Dimana dalam pelayanannya, para pasien yang datang secara umum terbagi ke dalam pasien umum, BPJS, Jamkesda dan lainnya, yang dapat dilihat dari tabel dibawah ini.

Tabel 1. Jenis Pelayanan RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang

Unit Pelayanan	Jenis Kepesertaan				Jumlah
	Umum	BPJS	JAMKESDA	Lain-lain	
Poliklinik	4985	38076	25	292	43378
Rawat Inap	798	7368	238	416	8820
IGD	1716	5964	164	163	8007
Total	7499	51408	427	872	60205

Sumber: Data Sekunder, 2021

Dari tabel diatas menunjukkan pelayanan berdasarkan kepesertaan sepanjang tahun 2021 berjumlah 60.205 layanan yang didominasi oleh peserta BPJS sebesar 51.408 layanan (85,4%). Jika dibandingkan dengan jumlah pelayanan pada tahun 2020 lalu sebanyak 53.789 layanan yang didominasi oleh peserta BPJS berjumlah 44.112 layanan (82%).

RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang yang terletak di Kota Singkawang memiliki kelebihan dalam bidang geografis dibandingkan dengan kabupaten/kota lainnya yang ada di Provinsi Kalimantan Barat. Singkawang merupakan salah satu kota di Kalimantan Barat yang memiliki struktur geografis yang sangat baik untuk pengembangan pariwisata dan hingga saat ini terdapat banyak sekali objek wisata yang menjadi tujuan dari wisatawan lokal dan mancanegara

karena wilayah Singkawang memiliki banyak wisata alam seperti pantai, pegunungan serta wisata budaya yang menarik di daerah ini. Sehingga RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang berusaha memaksimalkan kelebihan geografis wilayah ini untuk menjadikan RSUD sebagai tempat tujuan pasien untuk mendapatkan layanan medis.

Kelemahan (*Weaknesses*) yang dimiliki RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang

Terkait otonomi daerah bidang kesehatan, RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang mempunyai tugas membantu Wali Kota melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan bidang pelayanan kesehatan melalui pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat. Dalam

menjalankan tugas dan fungsinya tersebut, RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang masih memiliki beberapa hal yang harus diperbaiki. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, kelemahan-kelemahan tersebut diantaranya:

RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang masih memerlukan penataan terkait *layout* rumah sakit agar dapat memberikan pelayanan yang maksimal bagi masyarakat, seperti adanya penataan bagian-bagian internal rumah sakit untuk daerah kotor tempat buangan limbah rumah sakit dan penataan wilayah bersih khususnya di bagian area rawat jalan agar memberikan kesan yang positif bagi masyarakat.

RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang merupakan rumah sakit merupakan rumah sakit yang melayani 3 (tiga) jenis layanan yaitu layanan rawat jalan, rawat inap dan *emergency* bagi pasien. Tentunya bagi rumah sakit yang menjadi tumpuan masyarakat secara luas, tidak hanya masyarakat di Kota Singkawang, tapi juga Kabupaten Sambas, Bengkayang dan Mempawah ini memerlukan lahan yang luas agar bisa memaksimalkan penyediaan fungsi layanan kesehatan, namun saat ini RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang memiliki lahan yang terbatas dan sudah *full* bangunan sehingga mengalami kesulitan untuk menambah ruangan maupun fasilitas sesuai dengan kebutuhan layanan kesehatan.

RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang merupakan rumah sakit pusat milik pemerintah Kota Singkawang yang berkomitmen dalam memberikan pelayanan ekstra dibidang kesehatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dibidang kesehatan yang dimiliki. Dalam pelaksanaannya, saat

ini berdasarkan hasil wawancara yang bahwa hingga saat ini rumah sakit masih kekurangan tenaga kerja perawat dan dokter spesialis. Namun, khusus untuk tenaga administrasi sudah memenuhi.

Selain kekurangan tenaga medis, baik itu tenaga kerja perawat dan dokter spesialis. Peralatan medis juga masih dibutuhkan oleh rumah sakit ini, baik yang belum dimiliki maupun yang teknologi terbaru, berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang masih belum memiliki alat cuci darah dan alat kateter. Dengan rencana pengadaan alat medis tersebut, pasien Kota Singkawang dan sekitarnya tidak perlu lagi ke Kota Pontianak.

Peluang (*Oppurtunities*) yang dimiliki RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang

RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang mempunyai tugas pokok membantu walikota dalam melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pelayanan kesehatan khususnya di Kota Singkawang sebagai rumah sakit rujukan Tipe B. Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang mempunyai visi yaitu sebagai Pusat Pelayanan Rujukan dengan Mengutamakan Mutu dan Keselamatan pasien tahun 2022. Untuk mencapai visi tersebut terdapat 4 (empat) misi yaitu (a) Meningkatkan SDM sebagai Tenaga Profesional; (b) Menyelenggarakan Pengelolaan Keuangan yang Efisien, Transparan dan Akuntabilitas; (c) Meningkatkan Sarana dan Prasarana Rumah Sakit Sesuai Standar; (d) Meningkatkan Etika dan Mutu Asuhan Keperawatan.

Dalam memperjuangkan visi dan misi tersebut, RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang mengusulkan untuk menjadi Rumah Sakit Pemerintah yang menerapkan PPK-BLUD. Usulan tersebut disetujui berdasarkan Keputusan Walikota Singkawang Nomor 2 Tanggal 2 Januari 2014. Penerapan PPK-BLUD ini memberikan fleksibilitas berupa keluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat khususnya dibidang kesehatan dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Dengan keluasaan pengelolaan keuangan dengan menerapkan praktek-praktek bisnis ini, Anggaran BLUD RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang dapat membuat program dan kegiatan berdasarkan pertimbangan pendapatan, biaya dan pengeluaran yang dananya berdasarkan dari seluruh pendapatan BLUD RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang. Sumber pendapatan BLUD RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang berasal dari layanan jasa, hibah, kerjasama, APBD, APBN serta pendapatan lain-lain BLUD yang sah yang dapat dilihat dari tabel sebagai berikut.

Tabel 2. Anggaran Pendapatan RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang

Uraian	Anggaran TA 2020 (Rp)	Anggaran TA 2021	Kenaikan/ Penurunan (%)
Pendapatan Jasa Layanan	109.115.866.800	91.988.800.000	-16%
Hibah	0	0	0
Hasil Kerjasama	0	0	0
Pendapatan dari APBD Kota Singkawang (termasuk DAK)	28.358.551.240	76.484.364.512	170%
Pendapatan dari APBD Provinsi Kalimantan Barat	0	0	0
APBN	0	0	0
Jumlah	137.474.418.040	168.473.164.512	23%

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa seumber terbesar pendapatan BLUD RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang adalah berasal dari pendapatan jasa layanan yang dilakukan rumah sakit, baik dalam layanan rawat inap, rawat jalan dan jasa layanan lainnya yaitu pada tahun 2021 sebesar Rp. 91.988.800.000, yang sebelumnya pada tahun 2020 sebesar Rp. 109.115.866.800. Dibandingkan dengan sumber pendapatan lainnya dari APBD Kota Singkawang Tahun 2021 sebesar Rp. 76.484.364.512 dan tahun 2020 sebesar Rp. 28.358.551.240.

Saat ini RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang berusaha untuk menambah jenis layanan kesehatan yang belum dimiliki agar dapat memaksimalkan

pelayanan bagi pasien-pasien lokal maupun regional kalimantan barat seperti sedang berupaya agar dapat memiliki layanan neurologi, transpantasi hati dan pengobatan kanker/jantung. Selain itu, Rumah Sakit adalah suatu institusi pelayanan kesehatan yang kompleks, padat pakar, padat modal dan padat teknologi. Kompleksitas ini muncul dikarenakan pelayanan dirumah sakit menyangkut berbagai fungsi, antara lain Pelayanan, Pendidikan dan Penelitian mencakup berbagai tingkatan maupun jenis disiplin pelayanan. Agar Rumah Sakit mampu melaksanakan fungsi yang demikian kompleks, Rumah Sakit harus memiliki perangkat penunjang sumber daya manusia yang profesional baik bidang pelayanan medis, keperawatan,

kesehatan lainnya maupun administrasi. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kedepan RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang memiliki strategi untuk meningkatkan IPM (Indeks Kepuasan Masyarakat) dan SPM (Standar Pelayanan Minimum) agar dapat meraih visi yang dibuat yaitu menjadi Rumah Sakit Rujukan Regional dengan mengutamakan mutu dan keselamatan pasien tahun 2022.

Ancaman (*Threats*) yang dimiliki RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang

Sebagai sebuah rumah sakit daerah yang menjadi tumpuan masyarakat Kota Singkawang dan sekitarnya, RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang memiliki beberapa ancaman setiap waktunya mengingat rumah sakit ini setiap waktu menangani pasien yang sakit ringan hingga kritis. Tentunya yang diharapkan adalah pasien mendapatkan pelayanan yang optimal, namun tidak menutup kemungkinan juga terjadi sesuatu terkait kesehatan pasien, misalnya sembuh dan meninggal. Sehingga berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, terdapat ancaman yang selalu hadir dalam operasional tindakan medis yang dilakukan. Seperti adanya pengaduan pasien atas layanan medis yang diterima dan juga tuntutan dari dewan perwakilan daerah untuk mengelola rumah sakit dengan baik beserta risiko yang ada.

Selain itu, persaingan yang ketat antara berbagai sektor juga berdampak pada sektor kesehatan, masyarakat yang membutuhkan layanan rumah sakit berkualitas perlu membuat pilihan dimana mereka ingin dilayani atau mendapatkan tindakan medis, mengingat banyaknya rumah sakit yang terdapat di Kalimantan Barat bahkan di negara-negara tetangga seperti Negara

Malaysia dan Brunai Darusalam. Sehingga membuat keputusan terhadap rumah sakit pilihan terbaik sebagai tempat berobat menjadi sebuah keharusan yang diambil oleh pasien. Khusus pasien yang memiliki tingkat ekonomi tinggi sangat mengutamakan layanan medis yang prima dengan kemampuan membayar yang tinggi. Dengan persaingan yang ketat inilah, terutama dalam kualitas layanan medis baik itu pelayanan yang diberikan rumah sakit daerah maupun rumah sakit luar negeri, dapat membuat warga Kota Singkawang yang mampu/ yang memiliki tingkat ekonomi tinggi lebih memilih pelayanan rumah sakit lain selain RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang. Sehingga ini merupakan ancaman yang harus dihadapi. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan RSUD dr. Abdul Aziz Singkawang berupaya untuk memaksimalkan layanan medis dengan berbagai upaya peningkatan kualitas seperti pengadaan dokter spesialis, peralatan, perbaikan infrastruktur dan lain-lain agar dapat menarik pasien dari kalangan mampu tersebut sehingga tidak ke rumah sakit lain, khususnya bagi masyarakat Kota Singkawang dan sekitarnya.

Sebagai Rumah Sakit Daerah Terbesar di Kota Singkawang, tentunya berusaha mengembangkan kegiatan pelayanan baik dari segi sarana dan prasarana hingga memastikan tenaga administrasi dan medis agar dapat bekerja secara maksimal. Namun, berdasarkan Laporan Kinerja RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang Tahun 2021, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan ancaman yang nyata terkait upaya memaksimalkan pelayanan dengan kondisi yaitu *skill* Pegawai Rumah Sakit yang masih Rendah. Dalam hal ini, secara administrasi pegawai rumah sakit sudah memenuhi persyaratan

administrasi tetapi secara aktual para pegawai harus mampu mengikuti/mengimbangi perkembangan kegiatan pelatihan. Jumlah pegawai di RSUD sebanyak 748 orang yang terdiri dari 19 orang tenaga struktural, 55 orang tenaga medis/dokter, 331 tenaga keperawatan/bidan, 35 orang tenaga Kefarmasian, 88 Orang tenaga kesehatan lainnya, 8 orang tenaga manajemen rumah sakit dan 212 orang tenaga non kesehatan. Namun berdasarkan hasil evaluasi Standar Pelayanan Minimal (SPM) pada tahun 2021, bahwa pegawai yang mengikuti pelatihan minimal 20 jam pertahun baru sebesar 22,72% (170 orang dari 748 orang). Kondisi ini menjadi perhatian mengingat perkembangan pengetahuan dan keterampilan dalam bidang kesehatan dan operasi rumah sakit. Selain itu, berdasarkan data diatas, dari 748 orang pegawai tersebut terdapat

363 pegawai yang berstatus tenaga kontrak, keberadaan tenaga kontrak ini dalam kondisi sulit mengingat bahwa kebijakan pemerintah yang menghapuskan tenaga honorer dan harus menggantikan dengan status kepegawaian PPPK sehingga RSUD dr. Abdul Aziz Kota Singkawang yang memiliki banyak pegawai yang statusnya honorer sedang memperjuangkan untuk meningkatkan status menjadi pegawai PPPK pada 2023 ini.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa masih terdapat kelemahan-kelemahan yang menjadi tantangan untuk diperbaiki seperti *skill* SDM, area lahan rumah sakit yang terbatas dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

1. Moleong. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda
2. Sugiyono, 2020. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
3. Creswell, 2019. *Reaserch Design*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
4. Taufiqurokhman. 2016. *Manajemen Strategik*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama. Jakarta Pusa
5. Rais, Sasli dan Wakhyudin. 2009. *Pengembangan Pegadaian Syariah di Indonesia dengan Analisa SWOT*. Jurnal Pengembangan Bisnis dan Manajemen STIE PBM, Volume IX Nomor 14 April 2009
6. Sasulo, J.2010. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo
7. Laporan Kinerja RSUD Abdul Aziz Tahun 2021
8. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.