

ABSTRAK

Persaingan dalam industri pelayanan kesehatan terutama rumah sakit di Indonesia semakin meningkat, khususnya di provinsi DI Yogyakarta, yang memiliki 76 rumah sakit, 46 di antaranya adalah rumah sakit swasta. Rumah Sakit Bethesda Yogyakarta merupakan rumah sakit swasta tertua di DI Yogyakarta yang saat ini juga menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan daya saingnya. Sehingga manajemen RS Bethesda menyatakan perlu untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan kompetitif berkelanjutan rumah sakit.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan di dalam rantai nilai industri pelayanan kesehatan serta menilai atribut yang menjadi sumber keunggulan dan kelemahan kompetitif berkelanjutan RS Bethesda. Dengan demikian, rumah sakit dapat membangun preferensi jangka panjang pelanggan dan memperkuat posisinya.

Metode penelitian ini yaitu kualitatif bersifat deskriptif berupa studi kasus dengan desain penelitian *single-case (holistic)*. Pengumpulan data dengan cara observasi dan wawancara mendalam dengan narasumber internal dan eksternal. Lalu data diolah dan dianalisis sehingga tersusun daftar kekuatan dan kelemahan di dalam rantai nilai industri pelayanan kesehatan. Kemudian data dinilai relevansi kompetitifnya dengan menggunakan 4 kriteria utama yaitu *valuable, rare/common, imitability/corrective*, dan *sustainable*. Pada akhir penelitian dilakukan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan jajaran direksi RS Bethesda sebagai langkah konfirmasi hasil penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa RS Bethesda memiliki 7 kekuatan yang relevan menjadi keunggulan kompetitif berkelanjutan yaitu: (1) Nama besar RS Bethesda menjadi magnet bagi masyarakat Yogyakarta dan sekitarnya lebih dari 125 tahun dan memiliki citra baik; (2) Rumah sakit swasta Pendidikan bersifat *non-profit*; (3) Lokasi RS Bethesda yang strategis berada di tengah kota Yogyakarta; (4) Layanan Unggulan Stroke Center yang dipercaya masyarakat dan selalu meraih status *Gold-Diamond* dari *World Stroke Organization*, status *Diamond* diraih pada Q3 tahun 2024; (5) Pelayanan dan penanganan di IGD yang cepat, tidak membedakan pasien dan baik; (6) Moto "Tolong dulu urusan belakang" yang menjadi budaya di RS Bethesda; dan (7) RS Bethesda memiliki nilai spiritualitas (kristiani, yaitu kasih, kesediaan melayani dan menjadi saluran berkat) yang ditanamkan dalam pelayanan. Pada penelitian ini tidak ditemukan kelemahan yang relevan sebagai kelemahan kompetitif berkelanjutan (kelemahan kompetitif yang serius) di RS Bethesda. Masing-masing kekuatan atau kelemahan memiliki implikasi strategis yang dapat dimanfaatkan oleh RS Bethesda untuk menyusun strategi jangka panjang.

Kata Kunci: keunggulan kompetitif berkelanjutan, kelemahan kompetitif, kekuatan dan kelemahan, analisis rantai nilai industri pelayanan kesehatan, *Resource Based View* (RBV), VRIS (*Valuable, Rareness, Imitability and Sustainable*)

ABSTRACT

The healthcare service industry in Indonesia, particularly in the Special Region of Yogyakarta, is experiencing increasing competition. With 76 hospitals in the region, 46 of which are private, Bethesda Hospital Yogyakarta—the oldest private hospital in the area—faces significant challenges in sustaining its competitive edge. Therefore, the management of Bethesda Hospital recognizes the need to identify its sustainable competitive advantages and disadvantages.

This study aims to identify the strengths and weaknesses within the healthcare service industry's value chain and evaluate the key attributes contributing to Bethesda Hospital's sustainable competitive advantages and disadvantages. The findings will help the hospital enhance long-term customer preference and solidify its strategic standing in the industry.

A qualitative descriptive research approach was employed, using a single-case (holistic) study design. Data collection was carried out through observations and in-depth interviews with both internal and external stakeholders. The gathered data was analyzed to identify strengths and weaknesses within the healthcare service industry's value chain. Each factor was then assessed based on four key competitive criteria: valuable, rare/common, imitability/corrective, and sustainable. To validate the results, a Focus Group Discussion (FGD) was conducted with Bethesda Hospital's board of directors.

The findings indicate that Bethesda Hospital possesses seven key strengths contributing to its sustainable competitive advantage: (1) its strong reputation spanning over 125 years, making it a trusted healthcare provider in Yogyakarta and beyond; (2) its status as a non-profit private teaching hospital; (3) its strategic location in the heart of Yogyakarta; (4) The Stroke Center's flagship service, trusted by the community and consistently achieving Gold-Diamond status from the World Stroke Organization, attained Diamond status in Q3 2024; (5) its efficient and non-discriminatory emergency services; (6) its institutional motto, "Tolong dulu urusan belakang," which is embedded in its organizational culture; and (7) its commitment to Christian values, such as love, dedication to service, and being a channel of blessings. This study did not identify any significant weaknesses that qualify as sustainable competitive disadvantages for Bethesda Hospital. Each identified strength or weakness has strategic implications that can be leveraged by Bethesda Hospital in formulating its long-term strategy.

Keywords: *sustainable competitive advantage, competitive weakness, strengths and weaknesses, healthcare service value chain analysis, Resource-Based View (RBV), VRIS (Valuable, Rare, Imitable, and Sustainable)*