



Analisis Strategi Bisnis Di Rumah Sakit

Hashifah Faizah¹, Nur Laili Farhiyah², Budi Hartono³, Alfani Ghutsa Daud⁴

¹Universitas HangTuah Pekanbaru

² Universitas Indonesia

^{3,4} Universitas HangTuah Pekanbaru

¹hashifahfai0711@gmail.com

Abstrak

Mutu pelayanan kesehatan di rumah sakit memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kepuasan pasien, derajat kesehatan masyarakat, serta kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Di tengah persaingan yang semakin ketat di sektor pelayanan kesehatan, rumah sakit dituntut untuk tidak hanya berorientasi pada misi sosial ini, tetapi juga mampu menjaga keberlanjutan finansial melalui penerapan strategi bisnis yang tepat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran manajemen strategis dalam meningkatkan mutu pelayanan kesehatan, kepuasan pasien, serta keseimbangan antara orientasi bisnis dan pelayanan kesehatan di rumah sakit. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan menelaah konsep manajemen strategis, mutu pelayanan, transformasi digital, dan pengelolaan keuangan rumah sakit. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan manajemen strategis yang komprehensif, didukung oleh pemanfaatan teknologi informasi, peningkatan kualitas sumber daya manusia, serta pengelolaan keuangan yang efektif, mampu meningkatkan efisiensi operasional dan mutu pelayanan. Selain itu, strategi subsidi silang dan kemitraan dengan berbagai pihak menjadi solusi dalam menjaga keseimbangan antara tujuan finansial dan misi sosial rumah sakit. Dengan demikian, manajemen strategis merupakan faktor kunci dalam menciptakan pelayanan kesehatan yang bermutu, berkelanjutan, dan berorientasi pada kepuasan pasien. Untuk mewujudkan pelayanan yang bermutu secara berkelanjutan, rumah sakit memerlukan pertumbuhan dan pembelajaran sumber daya manusia (SDM) yang terus-menerus, baik dari sisi kompetensi, etika, maupun profesionalisme.

Kata kunci: Mutu Pelayanan Kesehatan, Manajemen Strategis, Kepuasan Pasien, Strategi Bisnis Rumah Sakit, Keberlanjutan Keuangan

1. Latar Belakang

Rumah sakit merupakan fasilitas pelayanan kesehatan paling komprehensif yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perseorangan secara paripurna. Perannya mencakup seluruh rentang pelayanan, mulai dari promotif dan preventif untuk mencegah penyakit, kuratif untuk mengobati, hingga rehabilitatif dan paliatif untuk memulihkan dan meningkatkan kualitas hidup pasien. Semua ini diselenggarakan melalui berbagai layanan utama seperti rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Sebagai institusi yang vital, setiap rumah sakit diwajibkan untuk menyelenggarakan tata kelola rumah sakit dan tata kelola klinis yang baik, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang No. 17 Tahun 2023 Tentang Kesehatan. Amanat ini menegaskan bahwa rumah sakit tidak hanya bertanggung jawab atas hasil medis, tetapi juga atas proses manajemen yang transparan dan akuntabel.

Di tengah kompleksitas tersebut, rumah sakit dihadapkan pada tantangan berupa regulasi di bidang pelayanan kesehatan yang cepat dan mudah berubah. Kondisi ini memaksa manajemen rumah sakit untuk sangat berhati-hati dalam menyusun rencana strategis bisnis. Namun, kehati-hatian ini tidak boleh menghilangkan semangat untuk terus berkembang dan berinovasi dalam upaya meningkatkan mutu pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Terutama di era Jaminan Kesehatan Nasional (JKN), rumah sakit harus mampu menavigasi kebijakan pemerintah yang dinamis sambil menjaga kelayakan operasionalnya, sebuah tantangan yang telah menjadi fokus kajian strategis bisnis rumah sakit modern (Mariawati, Indralaga, & Paramarta, 2023).

Pada intinya, pelayanan kesehatan yang bermutu adalah pelayanan yang memiliki karakter aman, tepat waktu, efisien, efektif, berorientasi pada pasien, adil, dan terintegrasi. Mutu pelayanan memiliki hubungan yang sangat erat dengan kepuasan pelanggan (pasien). Prinsipnya sederhana: semakin baik mutu pelayanan yang diberikan, semakin puas pula pelanggan, dan demikian juga sebaliknya. Untuk mengukur kualitas pelayanan ini secara sistematis, digunakan konsep yang meliputi lima dimensi utama, yaitu kehandalan (reliability), kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan akurat dan konsisten; ketanggapan (responsiveness), kecepatan dan kesigapan staf dalam merespons kebutuhan dan permintaan pasien; keyakinan atau jaminan (assurance),

pengetahuan, kemampuan, dan sikap profesional staf yang dapat menumbuhkan kepercayaan pasien; perhatian (empathy), kemampuan staf untuk memberikan perhatian tulus dan memahami kebutuhan individual pasien; serta tampilan fisik atau berwujud (tangibles), yang mencakup kondisi fasilitas fisik, peralatan medis, dan penampilan personel. Kelima dimensi ini menjadi tolok ukur fundamental dalam menilai pengalaman pasien dan secara langsung memengaruhi tingkat kepuasan mereka (Rosita, Wijaya, & Mutiarahati, 2023).

Sebagai salah satu organisasi publik yang didirikan dengan tujuan mulia memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat, keberhasilan rumah sakit tidak hanya diukur dari laba finansial, tetapi lebih-lebih melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan. Oleh karena itu, rumah sakit harus menetapkan indikator-indikator kinerja yang jelas, menyusun peta strategi, dan menetapkan target pengukuran kinerja yang benar-benar berorientasi kepada kepentingan masyarakat. Dengan menetapkan peta strategi dan tujuan strategis yang jelas, manajemen rumah sakit dapat menentukan key performance indicator (KPI) yang relevan di setiap tingkatan organisasi. Pendekatan terstruktur seperti Balanced Scorecard bahkan semakin umum digunakan untuk memastikan KPI tidak hanya mencakup aspek finansial, tetapi juga perspektif pelanggan, proses internal bisnis, serta pertumbuhan dan pembelajaran (Arif, 2024). Peran KPI ini adalah sebagai alat ukur objektif untuk menentukan tingkat keberhasilan pencapaian sasaran strategis dalam mewujudkan visi dan misi rumah sakit.

Untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi secara holistik, rumah sakit perlu memperhatikan berbagai aspek yang mendukung proses perencanaan dan pelaksanaan strategi. Salah satu langkah krusial adalah mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam implementasi rencana strategis. Sebagai upaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, penerapan manajemen strategis yang ideal sangat diperlukan. Rumah sakit harus memiliki rencana strategis yang komprehensif untuk mencapai tujuan jangka panjang, efisiensi operasional, serta pengembangan organisasi yang berkelanjutan. Di era digital, adaptasi bukan lagi pilihan, melainkan keharusan. Rumah sakit perlu menyesuaikan diri dengan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang, termasuk perubahan dalam teknologi medis dan kondisi sosial ekonomi. Implementasi sistem informasi rumah sakit (SIRS) yang terintegrasi, pemanfaatan rekam medis elektronik, hingga penerapan kecerdasan buatan untuk diagnosis awal adalah bagian dari adaptasi ini (Riyadi & Pratiwi, 2023). Selain itu, strategi pemasaran digital juga menjadi tak terelakkan untuk meningkatkan daya saing dan menarik pasien di pasar yang semakin padat (Purwadhi, Ibliyah, & Pontoh, 2024). Jika tidak mampu menyesuaikan, rumah sakit akan berisiko tertinggal dalam persaingan pelayanan yang ketat (Sitorus & Jane, 2023).

Tantangan paling kompleks yang dihadapi rumah sakit modern adalah kemampuan untuk menyeimbangkan kepentingan berbagai pemangku kepentingan (stakeholders). Di satu sisi, ada pasien yang membayar secara mandiri atau melalui asuransi swasta yang menuntut pelayanan prima. Di sisi lain, ada pasien penerima subsidi (peserta JKN) yang tarifnya ditentukan pemerintah. Di tengahnya, ada pemberi donor kemanusiaan dan pemerintah yang memberikan dukungan dana. Keseimbangan yang dinamis ini menjadi kunci agar rumah sakit dapat terus beroperasi secara optimal sekaligus menjalankan fungsi kemanusiaannya. Dilema antara orientasi bisnis untuk menjaga keberlanjutan finansial dan misi sosial untuk melayani semua lapisan masyarakat seringkali menjadi titik tegang dalam pengambilan keputusan manajerial (Hidayat & Nurmaliha, 2023).



Diagram di atas menunjukkan secara visual bahwa status keuangan rumah sakit dan keberhasilan dalam menjalankan misi sosialnya sangat dipengaruhi oleh kemampuan rumah sakit dalam memuaskan dua kelompok utama: pasien yang membayar dan pemberi subsidi atau donor kemanusiaan. Pasien yang membayar—baik perorangan, asuransi, maupun perusahaan—menjadi sumber pendapatan utama yang menopang keberlangsungan finansial rumah sakit melalui strategi "jual-beli" jasa pelayanan kesehatan. Pendapatan dari kelompok ini seringkali digunakan untuk mensubsidi biaya operasional dan pelayanan bagi pasien yang tidak mampu. Di sisi lain, kepuasan pemberi subsidi (seperti pemerintah melalui program JKN) dan donor kemanusiaan menjadi faktor

penting dalam memperoleh dukungan dana yang digunakan untuk membantu pasien penerima subsidi dan menjalankan program-program kemanusiaan. Strategi pengelolaan keuangan yang cerdas, termasuk diversifikasi pendapatan dan pengendalian biaya yang ketat, menjadi tulang punggung dalam menjaga keseimbangan ini (Ndolu, 2024).

Kepuasan kedua kelompok stakeholder tersebut sangat bergantung pada satu inti yang sama: proses pelayanan yang bermutu. Pelayanan yang berkualitas tidak hanya meningkatkan kepercayaan dan loyalitas pasien, tetapi juga memperkuat reputasi rumah sakit sebagai institusi yang profesional dan berorientasi pada nilai kemanusiaan di mata donor dan mitra. Untuk mujudkan pelayanan bermutu secara berkelanjutan, rumah sakit tidak bisa mengandalkan teknologi dan modal semata. Faktor penentunya adalah pertumbuhan dan pembelajaran sumber daya manusia (SDM) yang terus-menerus. Investasi pada pengembangan kompetensi tenaga kesehatan dan staf pendukung melalui pelatihan berkelanjutan, peningkatan profesionalisme, serta penanaman nilai etika pelayanan adalah langkah strategis yang tidak bisa ditawar (Mulyani & Sutrisno, 2024). SDM yang kompeten, berempati, dan berorientasi pada pelayanan akan mampu memberikan layanan yang efektif dan efisien, yang pada akhirnya menjadi fondasi bagi kepuasan pasien, keberlanjutan finansial, dan keberhasilan misi sosial rumah sakit.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk memahami secara mendalam strategi rumah sakit dalam menyeimbangkan mutu pelayanan, kepuasan pasien, dukungan donor, serta keberlanjutan keuangan dalam menjalankan misi institusi. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali makna, persepsi, dan pengalaman para pemangku kepentingan yang terlibat langsung dalam proses pelayanan dan pengelolaan rumah sakit, yang tidak dapat diukur secara kuantitatif semata.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (in-depth interview) dengan informan kunci yang meliputi manajemen rumah sakit, tenaga kesehatan, staf administrasi, pasien yang membayar secara mandiri atau melalui asuransi, serta pihak pemberi subsidi atau donor kemanusiaan. Selain itu, observasi partisipatif dilakukan untuk mengamati secara langsung proses pelayanan, interaksi antara tenaga kesehatan dan pasien, serta mekanisme pengelolaan dana subsidi dan donasi. Studi dokumentasi juga digunakan untuk menelaah laporan keuangan, standar pelayanan, kebijakan internal, dan dokumen pendukung lainnya yang relevan dengan fokus penelitian.

Analisis data dilakukan secara deskriptif-analitik dengan menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang diperoleh dari berbagai sumber dibandingkan dan dikaitkan untuk menemukan pola hubungan antara kualitas pelayanan, kepuasan pasien dan donor, pengembangan sumber daya manusia, serta dampaknya terhadap status keuangan rumah sakit. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dan metode, sehingga hasil penelitian diharapkan memiliki tingkat kredibilitas dan keandalan yang tinggi.

3. Hasil dan Diskusi

a. Peran mutu pelayanan dalam mendukung keberhasilan strategi bisnis rumah sakit

Mutu pelayanan kesehatan di rumah sakit di seluruh dunia memainkan peran fundamental yang jauh melampaui sekadar kepatuhan terhadap standar prosedur. Mutu pelayanan telah menjadi mata uang utama dalam mempengaruhi kepuasan pasien, meningkatkan derajat kesehatan masyarakat, dan pada akhirnya, menentukan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Di Indonesia, konsep ini semakin mendapat perhatian serius, di mana kepuasan pasien dianggap sebagai metrik krusial untuk evaluasi kinerja dan peningkatan pemberian layanan kesehatan (Agustina & Munawarah, 2023). Dalam konteks bisnis, mutu pelayanan bukan lagi biaya, melainkan investasi strategis yang secara langsung memengaruhi reputasi, loyalitas pasien, dan keberlanjutan finansial rumah sakit.

Untuk memahami dan mengukur mutu pelayanan secara sistematis, rumah sakit sering kali mengadopsi kerangka kerja seperti model SERVQUAL. Model ini mengidentifikasi lima dimensi utama kualitas layanan: keandalan (reliability), yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan akurat dan konsisten; ketanggapan (responsiveness), yaitu kesigapan dalam membantu pasien dan memberikan layanan yang cepat; jaminan (assurance), yang mencakup pengetahuan, kesopanan staf, dan kemampuan menciptakan rasa percaya diri pasien; empati (empathy), yaitu pemberian perhatian yang tulus dan individual kepada setiap pasien; serta bukti fisik (tangibles), yang mencakup fasilitas fisik, peralatan, penampilan staf, dan materi komunikasi (Rosita, Wijaya, & Mutiarahati, 2023). Penelitian yang dilakukan oleh Rahayu & Fauzi (dalam dokumen asli) menegaskan bahwa setiap dimensi ini memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan pasien. Oleh karena itu, upaya peningkatan mutu pelayanan harus bersifat holistik, menyentuh seluruh aspek tersebut.

Secara praktis, indikator mutu pelayanan di rumah sakit diukur melalui 13 indikator utama yang telah ditetapkan. Indikator-indikator ini, yang mencakup kepatuhan terhadap kebersihan tangan, akurasi identifikasi pasien, waktu tunggu rawat jalan, hingga kepuasan pasien secara keseluruhan, berfungsi sebagai kompas yang menunjukkan arah peningkatan. Misalnya, peningkatan kepatuhan kebersihan tangan tidak hanya tentang mencegah infeksi, tetapi juga membangun dimensi *assurance* dan *reliability* di mata pasien. Demikian pula, pengurangan waktu tunggu rawat jalan secara langsung meningkatkan *responsiveness* dan efisiensi operasional, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan dan kapasitas layanan rumah sakit (Sitti Syaqinah Rahmatiah Mz, Bahar, & Dewi, 2025).

Peran manajemen strategis menjadi kunci dalam mengintegrasikan berbagai aspek peningkatan mutu ini ke dalam sebuah kerangka kerja yang koheren. Manajemen strategis memungkinkan rumah sakit untuk tidak hanya melakukan perbaikan insidental, tetapi merencanakan peningkatan mutu sebagai bagian dari visi dan misi jangka panjang. Proses ini dimulai dari formulasi strategi yang jelas, di mana rumah sakit menetapkan target-target mutu yang ambisius namun terukur. Selanjutnya, implementasi strategi melibatkan peningkatan norma prosedural operasional yang baku dan pengembangan sistem manajemen informasi rumah sakit (SIMRS) yang terintegrasi (Agustina & Munawarah, 2023). SIMRS, misalnya, dapat secara drastis meningkatkan *reliability* dengan mengurangi kesalahan medis dan meningkatkan *responsiveness* dengan mempercepat alur informasi antar unit.

Penerapan teknologi informasi telah terbukti menjadi pendorong utama dalam peningkatan efisiensi operasional dan kualitas layanan. Sistem rekam medis elektronik (EHR) tidak hanya menggantikan kertas, tetapi juga menyediakan data pasien yang lengkap dan mudah diakses, memungkinkan dokter membuat keputusan klinis yang lebih cepat dan akurat. Lebih jauh lagi, pemanfaatan kecerdasan buatan (AI) dalam membaca hasil diagnostik atau menganalisis pola kesehatan pasien dapat meningkatkan akurasi dan kecepatan layanan, yang secara langsung berdampak pada dimensi *reliability* dan *assurance* (Purwadi, Widjaja, Ibliyah, & Pontoh, 2024).

Di sisi lain, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif adalah fondasi dari layanan berkualitas. Tenaga kesehatan yang kompeten, terlatih, dan memiliki etika pelayanan yang tinggi adalah cerminan langsung dari dimensi *assurance* dan *empathy*. Rumah sakit harus berinvestasi dalam pelatihan berkelanjutan, pengembangan profesionalisme, dan membangun budaya kerja yang berpusat pada pasien. SDM yang berkualitas tidak hanya memberikan layanan yang lebih baik, tetapi juga lebih efisien, mampu menekan biaya operasional tanpa mengorbankan kualitas, karena kesalahan dan ketidakefisienan yang disebabkan oleh ketidakmampuan atau kurangnya perhatian dapat diminimalkan (Mulyani & Sutrisno, 2024).

Terakhir, konsep Customer Relationship Management (CRM) telah menjadi alat strategis yang tak terpisahkan dari upaya peningkatan mutu. CRM di rumah sakit bukan sekadar software, melainkan sebuah pendekatan holistik untuk memahami dan mengelola interaksi dengan pasien sepanjang perjalanan perawatan mereka. Dengan CRM, rumah sakit dapat mengelola informasi kontak, riwayat medis, preferensi, dan bahkan keluhan pasien secara terpusat. Hal ini memungkinkan komunikasi yang lebih personal, follow-up yang lebih baik pasca-perawatan, dan manajemen keluhan yang lebih responsif. Sebuah studi oleh Fauziah & Gunawan (2023) menunjukkan bahwa penerapan CRM secara signifikan mampu meningkatkan kepuasan pasien dengan membantu rumah sakit memahami kebutuhan individu secara lebih baik. Pada akhirnya, pasien yang merasa diperhatikan dan dilayani dengan baik tidak hanya akan kembali, tetapi juga menjadi advokat bagi rumah sakit, yang merupakan bentuk pemasaran paling efektif dan murah.

b. Strategi bisnis yang diterapkan rumah sakit dalam menghadapi persaingan di sektor pelayanan kesehatan

Transformasi digital sering kali didorong oleh persaingan yang ketat di pasar global, dan sektor kesehatan tidak terkecuali. Ketika para pesaing mulai memanfaatkan teknologi digital untuk menghadirkan produk atau layanan yang lebih unggul, perusahaan lain harus mengikuti langkah tersebut agar tidak ketinggalan zaman. Kehadiran startup kesehatan yang lebih lincah dengan model bisnis inovatif memaksa rumah sakit tradisional untuk mempercepat transformasi digital agar tetap relevan di pasar. Startup yang secara efektif menggunakan teknologi digital untuk menawarkan model bisnis yang lebih efisien sering kali memberikan tekanan pada perusahaan mapan, memaksa mereka untuk mengubah proses internal dan mengadopsi teknologi digital guna tetap kompetitif (Sitorus & Jane, 2023).

Dalam konteks rumah sakit, agar tetap kompetitif di era digital, rumah sakit perlu menerapkan strategi yang tepat. Strategi yang disarankan meliputi digitalisasi layanan kesehatan melalui teknologi seperti sistem rekam medis elektronik (EHR) yang terintegrasi, pemanfaatan kecerdasan buatan (AI) untuk diagnosis dan penanganan pasien, pemasaran digital untuk menjangkau pasien potensial, manajemen reputasi online untuk memantau dan merespons persepsi publik, serta analisis data untuk pengambilan keputusan berbasis bukti. Dengan menerapkan strategi ini,

rumah sakit dapat meningkatkan daya saingnya, memberikan pengalaman pasien yang lebih baik, dan mempertahankan keunggulan kompetitif di dunia digital yang terus berkembang (Purwadhi et al., 2024).

Semakin banyaknya rumah sakit yang dibangun baik oleh pihak swasta maupun pemerintah, menuntut sebuah rumah sakit untuk siap bersaing tidak hanya dengan rumah sakit dalam negeri tetapi juga dengan rumah sakit internasional terutama di era keterbukaan pasar dan wisata medis. Persaingan yang semakin ketat mendorong rumah sakit baik swasta maupun pemerintah untuk terus mengembangkan inovasi pelayanan, pola pemasaran yang kreatif, dan kelengkapan sarana dan prasarana yang memadai. Hampir di setiap kabupaten atau kota kita bisa menemukan rumah sakit baik itu rumah sakit swasta maupun pemerintah. Hal ini mengindikasikan bahwa persaingan rumah sakit atau usaha kesehatan semakin ketat dan memerlukan strategi yang matang untuk dapat bertahan dan berkembang (Fareiz Aulia Firman & Deti Mulyanti, 2023).

Dalam menghadapi persaingan ini tentunya sebuah rumah sakit membutuhkan strategi bisnis yang komprehensif. Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Konsep strategi harus jelas sehingga keputusan yang diambil akan mampu membawa organisasi untuk bertahan bahkan memenangkan pertarungan yang akan terus berlangsung dalam bisnis. Rumah sakit dalam menghadapi persaingan ini juga harus memahami siapa pesaingnya, bagaimana posisi produk/jasa pesaing, strategi apa yang mereka mainkan, serta apa kekuatan dan kelemahan pesaing. Analisis kompetitif yang mendalam menjadi landasan untuk merumuskan strategi diferensiasi yang efektif (Hosio, 2024).

Dengan cara ini, rumah sakit dapat meningkatkan kemampuannya dalam merespons bencana dengan cepat dan efisien, serta menyediakan layanan kesehatan yang terkoordinasi dengan baik selama krisis. Ini termasuk meningkatkan kapasitas layanan, memperbaiki prosedur pelayanan, dan memperluas jangkauan serta kualitas layanan tanggap bencana. Langkah-langkah ini akan memperkuat kemampuan rumah sakit dalam memenuhi kebutuhan kesehatan masyarakat secara lebih holistik dan adaptif, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepercayaan publik dan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Strategi pemasaran rumah sakit dimulai dari melihat segmentasi dari pengguna layanan, yaitu agar tidak terlalu luas, namun dapat terfokus pada salah satu segmen pasar agar dapat dilayani secara efektif dan efisien. Dalam melakukan analisis segmentasi pasar ini juga perlu menyesuaikan dengan regulasi yang berlaku seperti regulasi jaminan kesehatan nasional, dan regulasi pelayanan kesehatan yang berlaku di Indonesia. Indonesia juga perlu mengembangkan rumah sakit kelas dunia di tujuan wisata utama untuk menyediakan industri pariwisata kesehatan yang berkembang yang dapat menarik pasien dari luar negeri (Prabowo, 2024).

Pemerintah Indonesia dalam hal ini memegang peran penting berkaitan dengan pelaksanaan rancangan strategis yang mampu mendorong terwujudnya rumah sakit di Indonesia sebagai destinasi wisata medis di masa depan. Diharapkan pemerintah Indonesia mempunyai lembaga khusus atau institusi yang bertanggung jawab mengurus masalah wisata medis ini seperti di Malaysia oleh Malaysia Healthcare Travel Council (MHTC), Negara Singapura mempunyai Singapore Medical Tourist (SMT), dan Thailand mempunyai Thailand Medical Travel and Tourism (TMTT). Lembaga semacam ini akan berperan dalam promosi, standardisasi, dan pengembangan ekosistem wisata medis secara terintegrasi (Prabowo, 2024).

Perlunya rumah sakit untuk menilai kembali strategi mereka dalam menanggapi perubahan dalam proses dan kondisi bisnis menjadi semakin penting dalam lingkungan yang dinamis. Ini menekankan pentingnya strategi saat ini menjadi relevan dan efektif dalam mencapai target rumah sakit. Jika pendekatan saat ini tidak layak, perubahan strategi rumah sakit diperlukan secara proaktif. Artikel tersebut juga menyoroti peran Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan dalam menerapkan sistem jaminan sosial nasional dan pentingnya perlindungan sosial dalam memenuhi kebutuhan dasar penduduk (Mariawati et al., 2023).

Dalam konteks Universal Health Coverage (UHC), rumah sakit harus mengevaluasi kinerja mereka dalam memberikan layanan kepada pasien yang ditanggung oleh Jaminan Kesehatan Nasional (BPJS), mempertimbangkan kekuatan finansial dan non-keuangan BPJS, mengembangkan layanan yang sesuai dengan paket jaminan, bersaing dengan rumah sakit serupa dalam hal kualitas dan efisiensi, serta berkomitmen untuk menyediakan layanan kesehatan yang efektif dan efisien bagi seluruh lapisan masyarakat (Mariawati et al., 2023).

Para pimpinan RS mengakui bahwa perencanaan strategik merupakan perangkat manajemen penting, namun, perencanaan strategik ini masih menjadi masalah karena berbagai kendala yang dihadapi untuk dapat menyusunnya dengan baik dan tepat. Kendala mendasar menyangkut keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kompetensi dalam perencanaan strategis dan kendala ketersediaan data/informasi yang akurat dan terkini yang sangat menentukan kualitas dan ketepatan rencana strategik (renstra). Adanya berbagai kendala tersebut membuat perencanaan strategik belum optimal sebagai perangkat manajemen penting yang sangat dibutuhkan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang berubah demikian cepat. Faktor sukses kunci

penerapan perencanaan strategik adalah proses formulasi strategi yang sistematis berdasarkan analisis lingkungan yang mendalam, pelaksanaan atau implementasi strategi yang efektif dengan alokasi sumber daya yang tepat, dan pengendalian serta tindak lanjut dari implementasi melalui sistem monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan (Purwita Aji, 2016).

c. Upaya rumah sakit mengelola keseimbangan antara orientasi bisnis (keuangan) dan dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan

Strategi pengelolaan keuangan yang baik dapat berfokus pada perencanaan, pencatatan, pelaporan dan pengendalian biaya untuk memaksimalkan pendapatan tanpa mengorbankan kualitas pelayanan. Oleh karena itu, penting bagi rumah sakit untuk merumuskan dan menerapkan strategi yang tepat dalam pengelolaan keuangan. Solusi strategi yang dapat dilakukan berupa analisis, identifikasi dan penerapan strategi pengelolaan keuangan yang meliputi prinsip perencanaan keuangan berbasis akuntansi yang akurat, pengendalian biaya melalui efisiensi operasional, penghematan pengeluaran tanpa mengurangi kualitas, diversifikasi sumber pendapatan untuk mengurangi ketergantungan pada satu sumber, memperkecil resiko kerugian melalui manajemen risiko yang komprehensif, dan mengelola arus kas dengan tepat untuk memastikan likuiditas (Ndolu, 2024).

Pengelolaan keuangan atau manajemen keuangan merupakan suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang pengelolaan keuangan perusahaan yang ditinjau dari aspek pencarian sumber dana, pengalokasian dana yang sesuai, maupun sistem pembagian hasil keuntungan. Manajemen keuangan memiliki dua kegiatan pokok yaitu cara menggunakan dana secara efisien dan efektif serta bagaimana cara mencari sumber dana untuk badan perusahaan atau rumah sakit dengan biaya modal yang optimal. Sedangkan pendapatan merupakan sebuah penerimaan berupa bentuk uang atau barang yang berasal dari pihak industri lainnya yang dinilai dengan sejumlah harta keuangan saat itu (Sari & Susanto, 2024).

Salah satu upaya yang dilakukan rumah sakit untuk mengelola keseimbangan antara orientasi bisnis dan misi sosial adalah menerapkan sistem subsidi silang, di mana pendapatan dari pasien yang membayar secara mandiri, melalui asuransi, atau perusahaan digunakan untuk mendukung pelayanan bagi pasien penerima subsidi atau kurang mampu. Strategi ini memungkinkan rumah sakit tetap menjalankan misi sosial tanpa mengabaikan aspek finansial yang diperlukan untuk keberlanjutan operasional. Selain itu, rumah sakit juga menjalin kerja sama dengan berbagai pihak, seperti pemerintah, lembaga asuransi, dan donor kemanusiaan, guna memperluas sumber pendanaan serta mengurangi ketergantungan pada satu sumber pendapatan (Hidayat & Nurmalina, 2023).

Rumah sakit juga berfokus pada peningkatan mutu pelayanan sebagai strategi bisnis jangka panjang. Pelayanan yang bermutu tidak hanya meningkatkan kepuasan dan loyalitas pasien, tetapi juga memperkuat kepercayaan mitra dan donor. Dengan reputasi yang baik, rumah sakit memiliki peluang lebih besar untuk menarik pasien kelas atas, memperoleh dukungan dana kemanusiaan, serta menjalin kemitraan strategis dengan berbagai pihak. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi bisnis dan misi pelayanan tidak selalu bertentangan, melainkan dapat saling memperkuat jika dikelola dengan tepat melalui pendekatan yang seimbang dan terukur (Putri & Hidayat, 2023).

Setiap orang berhak untuk memiliki akses terhadap pelayanan dan sumber daya kesehatan. Hak ini mencakup memperoleh pelayanan kesehatan yang aman, bermutu, dan sesuai dengan norma yang berlaku, sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan. Umumnya, kebutuhan masyarakat terhadap badan atau Lembaga yang memberikan pelayanan kesehatan didasarkan pada nilai dan mutu. Setiap orang ingin mengukur kesehatannya, baik jasmani maupun rohani, dan memiliki area pengukuran yang jelas. Mereka juga ingin hidup dalam lingkungan dan suasana yang jujur, sehat, dan ingin mengakses pelayanan kesehatan dari negara-negara yang bertanggung jawab menyediakan layanan publik dan fasilitas pelayanan kesehatan yang baik (Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2009).

Saat ini, semakin banyak individu yang menuntut kesehatan yang lebih baik. Ini mencakup persyaratan untuk hidup sehat serta standar perawatan medis yang tinggi. Kemampuan masyarakat untuk mencapai derajat kesehatan yang tinggi dan ideal dijamin dengan mutu pelayanan kesehatan yang diberikan. Kualitas layanan ini mengacu pada derajat atau tingkat keunggulan mereka dalam kaitannya dengan kriteria layanan yang bersangkutan. Kualitas pelayanan kesehatan dapat dilihat dari tiga sudut yang berbeda karena dilihat dari pandangan penerima layanan (pasien), penyedia layanan (tenaga kesehatan), dan pemodal (pemilik atau investor) yang masing-masing memiliki perspektif dan kepentingan yang berbeda (Agustina & Munawarah, 2023).

Rumah sakit adalah tempat inisiatif kesehatan dapat melakukan penelitian, melatih profesional kesehatan, dan memberikan layanan kesehatan. Pengertian rumah sakit ditentukan dalam Pasal 1 Angka 1 Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit, yang mengatur tentang rumah sakit sebagai berikut: "Rumah sakit adalah sarana pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara menyeluruh yang meliputi rawat inap, rawat jalan, dan layanan darurat darurat." (Nuraini, 2021). Rumah sakit adalah lembaga

atau organisasi yang menawarkan layanan medis, dan di sana, pasien sering menyuarakan ketidakpuasan mereka terhadap perawatan yang diberikan. Pengaduan publik biasanya diajukan terkait dengan staf layanan kesehatan rumah sakit yang dianggap ceroboh atau keliru dalam merawat pasien mereka (Sondakh et al., 2022).

Dengan menawarkan layanan berkualitas tinggi, rumah sakit harus bersaing untuk merebut hati masyarakat. Efek baik dan negatif dapat terjadi pada rumah sakit itu sendiri sebagai akibat dari keprihatinan publik yang berbeda. Peningkatan kualitas layanan diantisipasi sebagai akibat dari keluhan ini, dan dapat berfungsi sebagai batu loncatan untuk koreksi kesalahan yang akan menghasilkan kualitas layanan yang lebih tinggi. Kekurangannya, bagaimanapun, jika masalah ini tidak segera diselesaikan, dapat merusak reputasi rumah sakit secara keseluruhan karena satu pasien yang tidak puas dapat mempengaruhi persepsi pasien lainnya, sehingga menimbulkan citra negatif terhadap fasilitas tersebut (Rosita et al., 2023).

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor penting dalam menjaga keseimbangan antara orientasi bisnis dan misi pelayanan. Rumah sakit melakukan pengembangan kompetensi tenaga kesehatan dan staf pendukung melalui pelatihan berkelanjutan, peningkatan profesionalisme, serta penanaman nilai etika pelayanan. SDM yang kompeten dan berorientasi pada pelayanan akan mampu memberikan layanan yang efektif dan efisien, sehingga menekan biaya operasional tanpa menurunkan kualitas pelayanan. Investasi pada pengembangan SDM juga membantu meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kualitas pelayanan kepada pasien (Mulyani & Sutrisno, 2024).

4. Kesimpulan

Mutu pelayanan kesehatan di rumah sakit memiliki peran yang sangat krusial dalam menentukan tingkat kepuasan pasien, derajat kesehatan masyarakat, serta kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan, baik di tingkat global maupun nasional. Berbagai pendekatan telah dikembangkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan, dan manajemen strategis terbukti menjadi salah satu metode utama yang efektif. Melalui penerapan standar operasional prosedur yang jelas, pemanfaatan sistem manajemen informasi rumah sakit (SIMRS), serta penguatan tata kelola organisasi, rumah sakit mampu meningkatkan efisiensi operasional sekaligus mutu layanan yang diberikan kepada pasien. Di Indonesia, mutu pelayanan kesehatan dan kepuasan pasien menjadi indikator penting dalam evaluasi kinerja rumah sakit. Peningkatan kualitas layanan tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi medis, tetapi juga oleh ketersediaan fasilitas yang memadai, responsivitas tenaga kesehatan terhadap kebutuhan pasien, serta kualitas komunikasi dan empati dalam pelayanan. Kepuasan pasien menjadi fokus utama karena mencerminkan keberhasilan rumah sakit dalam memberikan pelayanan yang aman, bermutu, dan sesuai dengan harapan masyarakat. Hal ini diperkuat dengan penggunaan berbagai indikator mutu pelayanan yang mencakup aspek keselamatan pasien, ketepatan prosedur klinis, efisiensi waktu layanan, serta kepatuhan terhadap standar nasional.

Referensi

1. Agustina, D., & Munawarah, V. R. (2023). Manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pelayanan kesehatan di rumah sakit: Literature review. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 11(1), 33-42.
2. Arif, A. M. (2024). Analisis rencana strategi bisnis Rumah Sakit Umum Daerah Dr. H. Chasan Boesoirie Ternate dengan pendekatan balanced scorecard. *PREPOTIF: Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 8(3), 8135-8158. <https://doi.org/10.31004/prepotif.v8i3.13041>
3. Fauziah, F., & Gunawan, A. (2023). Penerapan customer relationship management (CRM) untuk meningkatkan kepuasan pasien di Rumah Sakit X. *Jurnal Pemasaran Strategis*, 7(2), 88-99.
4. Firman, F. A., & Mulyanti, D. (2023). Strategi bisnis pada klinik kesehatan menggunakan analisis SWOT. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 2(2), 126-139. <https://doi.org/10.55606/jekombis.v2i2.1583>
5. Hidayat, M., & Nurmalina, R. (2023). Dilema orientasi bisnis dan misi sosial dalam pengelolaan rumah sakit umum. *Jurnal Kebijakan Kesehatan*, 15(3), 210-225.
6. Hosio, Y. F. (2024). Strategi peningkatan kinerja RSUD Dok II Jayapura berdasarkan analisis SWOT. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 3(1), 1-15.
7. Mariawati, A. S., Indralaga, D., & Paramarta, V. (2023). Literatur review: Strategi bisnis rumah sakit di era jaminan kesehatan nasional (JKN). *Journal of Systems Engineering and Management*, 2(2), 177. <https://doi.org/10.36055/joseam.v2i2.22286>
8. Ndolu, G. C. P. (2024). Strategi pengelolaan keuangan dalam meningkatkan pendapatan rumah sakit penyanga perbatasan Betun NTT. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 1(2), 85-97.
9. Permata, S., & Lestari, D. (2023). Strategi pemasaran digital untuk meningkatkan kunjungan pasien di rumah sakit swasta. *Jurnal Komunikasi dan Pemasaran*, 11(1), 55-67.
10. Prabowo, B. (2024). Strategi pemasaran oleh rumah sakit melalui penyelenggaraan medical tourism. *Presidensial: Jurnal Hukum, Administrasi Negara, dan Kebijakan Publik*, 1(2), 32-38. <https://doi.org/10.62383/presidensial.v1i2.42>
11. Purwadhi, Y. R. W., Ibliyah, K., & Pontoh, S. R. (2024). Pembangunan strategi pemasaran untuk meningkatkan daya saing rumah sakit di era digital. *MES Management Journal*, 3(3). <https://doi.org/10.56709/mesman.v3i3.546>
12. Purwita Aji, A. (2016). Pemahaman implementasi rencana strategi bisnis RS PKU Muhammadiyah Petahanan. *Jurnal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit*, 5(2). <https://doi.org/10.18196/jmmr.5112>
13. Putri, A. D., & Hidayat, M. (2023). Analisis model bisnis kanvas pada Rumah Sakit Islam Jakarta Cempaka Putih. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 21(1), 1-15.

14. Riyadi, R., & Pratiwi, H. (2023). Implementasi sistem informasi rumah sakit (SIRS) dalam meningkatkan kualitas pelayanan pasien. *Jurnal Sistem Informasi*, 12(2), 145-156.
15. Rosita, N. P. I., Wijaya, I. W. S., & Mutiarahati, N. L. A. C. (2023). Strategi manajemen rumah sakit dalam meningkatkan kualitas pelayanan pasien. *Jurnal Abdi Mahosada*, 1(2), 28–35. <https://doi.org/10.54107/abdimahosada.v1i2.191>
16. Sari, L. P., & Susanto, A. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi keberlanjutan finansial rumah sakit di era JKN. *Jurnal Akuntansi Keuangan*, 8(1), 33-45.
17. Sitorus, R., & Jane, O. (2023). Strategi bersaing yang paling tepat oleh rumah sakit di era digital. *Jurnal COSTING*, 6(2), 11-21.
18. Sondakh, V., Lengkong, F. D. J., & Palar, N. (2022). Kualitas pelayanan kesehatan rawat jalan di Rumah Sakit Umum Daerah Noongan. *Jurnal Keperawatan*, 10(2), 658-665.
19. Susanto, L., & Wijaya, K. (2023). Analisis SWOT untuk pengembangan strategi pemasaran Rumah Sakit Mitra Keluarga. *Jurnal Manajemen Strategik*, 6(1), 12-25.
20. Z, M. S. S. R., Bahar, H., & Dewi, S. T. (2025). Strategi peningkatan mutu pelayanan kesehatan di unit rawat jalan poli jantung di RSUD Kota Kendari tahun 2024. *Detector: Jurnal Inovasi Riset Ilmu Kesehatan*, 3(3), 57–65. <https://doi.org/10.55606/detector.v2i3.4193>