

Kesenjangan Formulasi dan Implementasi Strategi Serta Dampaknya terhadap Kinerja Rumah Sakit

Nden Zulvia Afifah^{1*}, I Gede Sutawan², Purwadhi³, Yani Restiani Widjaja⁴

¹⁻⁴Magister Manajemen Rumah sakit, Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Indonesia

*Penulis korespondensi: nenden_zulvia@yahoo.com¹

Abstract. Hospital performance is highly influenced by the alignment between strategy formulation and implementation, yet gaps often occur, affecting operational efficiency, service quality, and patient satisfaction. This study aims to analyze the strategy gap and its impact on hospital performance, as well as to identify factors influencing the success of strategy execution, including human resources, resource allocation, and information technology support. A Systematic Literature Review (SLR) approach was employed, analyzing 35 articles published between 2015 and 2025 from Scopus, PubMed, Google Scholar, and Sinta databases. The results indicate that strategy gaps are caused by limited communication, uneven resource allocation, varying staff capacities, and insufficient monitoring and technological support. Hospitals that successfully align strategy formulation and implementation through staff involvement, effective leadership, integrated management information systems, and well-structured career paths and incentives demonstrate significant improvements in operational efficiency, service quality, and patient satisfaction. The study concludes that strategy alignment is a key factor in enhancing hospital performance and recommends developing integrated strategies, strengthening human resource development programs, utilizing technology, and implementing continuous monitoring to minimize gaps and ensure high-quality healthcare services.

Keywords: Hospital Management; Hospital Performance; Strategy Formulation; Strategy Gap; Strategy Implementation

Abstrak. Kinerja rumah sakit sangat dipengaruhi oleh keselarasan antara formulasi dan implementasi strategi, namun kesenjangan di antara keduanya sering terjadi dan berdampak pada efektivitas operasional, kualitas layanan, dan kepuasan pasien. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesenjangan strategi dan dampaknya terhadap kinerja rumah sakit, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan strategi, termasuk sumber daya manusia, alokasi sumber daya, dan dukungan teknologi informasi. Pendekatan Systematic Literature Review (SLR) digunakan dengan menganalisis 35 artikel yang dipublikasikan antara 2015–2025 dari basis data Scopus, PubMed, Google Scholar, dan Sinta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesenjangan strategi disebabkan oleh komunikasi terbatas, alokasi sumber daya yang tidak merata, perbedaan kapasitas staf, serta kurangnya monitoring dan dukungan teknologi. Rumah sakit yang mampu menyelaraskan formulasi dan implementasi strategi melalui keterlibatan staf, kepemimpinan yang efektif, pemanfaatan sistem informasi manajemen, serta pengelolaan jalur karier dan insentif yang terintegrasi menunjukkan peningkatan signifikan dalam efisiensi operasional, kualitas layanan, dan kepuasan pasien. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keselarasan strategi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja rumah sakit dan menyarankan pengembangan strategi terintegrasi, program pengembangan SDM, pemanfaatan teknologi, dan monitoring berkelanjutan untuk meminimalkan kesenjangan serta memastikan pelayanan kesehatan yang berkualitas.

Kata kunci: Formulasi Strategi; Implementasi Strategi; Kesenjangan Strategi; Kinerja Rumah Sakit; Manajemen Rumah Sakit

1. LATAR BELAKANG

Kinerja rumah sakit sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menyelaraskan formulasi strategi dengan implementasi strategi. Formulasi strategi mencakup perumusan visi, misi, tujuan, serta rencana tindakan untuk menghadapi perubahan lingkungan internal maupun eksternal, sedangkan implementasi strategi mencakup penerjemahan rencana strategis ke dalam tindakan operasional, alokasi sumber daya, koordinasi antarunit, dan pengawasan hasil (Purwadhi et al., 2024). Banyak rumah sakit menghadapi kesenjangan antara

strategi yang dirumuskan dengan pelaksanaannya sehingga tujuan strategis tidak tercapai secara optimal, yang dikenal sebagai *strategy-execution gap* (Xiong et al., 2025).

Rumah sakit merupakan organisasi kompleks yang melibatkan interaksi multidisipliner antara tenaga kesehatan, manajemen, dan pasien. Alsaqqa (2025), menjelaskan bahwa rumah sakit yang mampu menyelaraskan strategi di semua unit layanan cenderung memiliki kinerja lebih tinggi dan mutu pelayanan lebih baik, sementara Komaling et al., (2022) menemukan bahwa banyak rumah sakit di Indonesia telah menyusun Rencana Strategis (Renstra), namun pelaksanaannya sering terkendala keterbatasan sumber daya, koordinasi yang lemah, dan sistem monitoring yang tidak efektif. Sari et al., (2024), menambahkan bahwa dokumen strategi yang hanya dijadikan formalitas administratif menyebabkan tujuan strategis sulit tercapai, sehingga efektivitas rumah sakit menurun.

Kepemimpinan dan budaya organisasi memainkan peran penting dalam menjembatani kesenjangan antara formulasi dan implementasi strategi. Ştefan et al., (2025), menekankan bahwa kepemimpinan yang adaptif dan komunikasi yang jelas antarunit mendukung penerapan strategi secara konsisten, sedangkan kepemimpinan yang lemah dan koordinasi yang buruk menimbulkan penyimpangan dari rencana strategis. Drăgan et al., (2025), menemukan bahwa kepala unit pelayanan yang tidak memahami prioritas strategis cenderung menekankan kegiatan operasional rutin tanpa mengacu pada target strategis rumah sakit, sementara Yull & Mulyani, (2024), menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan inovasi dapat memperkecil kesenjangan antara strategi dan implementasi.

Struktur organisasi yang kaku dan birokratis serta faktor lingkungan eksternal turut memengaruhi kemampuan rumah sakit dalam menerapkan strategi. Wongsin et al., (2025), menekankan bahwa struktur yang terlalu hierarkis memperlambat aliran informasi, menurunkan inovasi, dan menghambat koordinasi lintas unit, sedangkan Purwadhi et al., (2025), menambahkan bahwa rumah sakit dengan struktur birokratis tinggi kesulitan menerapkan strategi berbasis digitalisasi dan peningkatan mutu layanan. Bahari et al., (2024), menyatakan bahwa perubahan regulasi pemerintah, dinamika pembiayaan kesehatan, dan meningkatnya ekspektasi masyarakat menuntut rumah sakit menyesuaikan strategi secara cepat, dan Warhurst et al., (2025), menekankan bahwa kebijakan sistem rujukan nasional serta mekanisme pembayaran berbasis *case-based group* atau *capitation* sering membuat pelaksanaan strategi tertunda atau tidak konsisten.

Kesenjangan antara formulasi dan implementasi strategi berdampak pada kinerja rumah sakit dalam berbagai dimensi. Xiong et al., (2024), menemukan bahwa aspek operasional menjadi kurang efisien, sumber daya terbuang, waktu tunggu pasien meningkat, dan mutu

layanan menurun. Alsharari & Al sharari (2025), menunjukkan bahwa pelayanan yang tidak konsisten dan pengalaman pasien yang berbeda antarunit menurunkan kepuasan pasien, sementara Eaton et al., (2024), menekankan bahwa perbedaan kualitas layanan antara jam sibuk dan tidak sibuk mencerminkan ketidakkonsistenan implementasi strategi. Rumah sakit yang berhasil menjembatani kesenjangan antara formulasi dan implementasi strategi mampu meningkatkan efisiensi operasional, kepatuhan terhadap standar pelayanan, serta kepuasan pemangku kepentingan.

Penelitian ini penting dilakukan untuk memahami faktor-faktor yang menyebabkan kesenjangan antara formulasi dan implementasi strategi serta dampaknya terhadap kinerja rumah sakit. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen rumah sakit agar strategi dapat diterapkan secara efektif, meningkatkan kinerja organisasi, dan memastikan pelayanan kesehatan berkualitas serta berkelanjutan bagi Masyarakat.

2. KAJIAN TEORITIS

Formulasi Strategi di Rumah Sakit

Formulasi strategi menentukan arah dan keputusan organisasi dalam manajemen strategi, yang mencakup fase formulasi, implementasi, dan evaluasi. Strategi melibatkan keputusan manajemen puncak dan alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan jangka panjang. Istilah ini berasal dari kata Yunani *strategos*, terkait kepemimpinan pasukan, sehingga menekankan perencanaan jangka panjang dan penggunaan sumber daya secara efektif. Strategi bisnis mirip strategi militer dalam memanfaatkan kekuatan untuk mengeksploitasi kelemahan lawan, meskipun fokusnya berbeda, yakni persaingan versus konflik (Sumardianto, 2024). Kerangka kerja formulasi strategi di rumah sakit melibatkan beberapa langkah penting, yang dapat dijabarkan sebagai berikut (Sumardianto, 2024):

- a. Merumuskan visi dan misi: Menciptakan keterikatan emosional dan kesadaran misi di antara seluruh anggota rumah sakit.
- b. Audit lingkungan eksternal: Mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi kinerja rumah sakit.
- c. Audit lingkungan internal: Mengetahui kekuatan dan kelemahan internal organisasi untuk memaksimalkan keunggulan dan meminimalkan kelemahan.
- d. Menetapkan tujuan jangka panjang: Menjadi representasi dari hasil yang ingin dicapai dari pelaksanaan strategi.

- e. Pembuatan, evaluasi, dan penetapan strategi: Menentukan strategi yang paling sesuai untuk diimplementasikan agar efektif dalam konteks rumah sakit.

Seiring dengan kompleksitas lingkungan internal dan eksternal rumah sakit yang dinamis, pendekatan adaptif diperlukan, antara lain (Sari et al., 2024):

- a. Pemetaan faktor strategis mikro dan makro: Melakukan *environmental scanning* untuk merespons perubahan secara cepat, baik jangka pendek maupun menengah.
- b. Pendekatan fleksibel dan kreatif: Formulasi strategi tidak terikat pada paket strategi generik atau kuadran tertentu, sehingga strategi menjadi terbuka dan inovatif.
- c. Delegasi eksekusi mikro: Strategi jangka pendek dapat dilaksanakan oleh unit atau komisi khusus dengan mandat jelas, agar tetap selaras dengan keputusan strategis rumah sakit.

Implementasi Strategi di Rumah Sakit

Manajemen strategi di rumah sakit penting untuk memastikan layanan yang efektif, efisien, dan kompetitif. Rumah sakit perlu merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengendalikan sumber daya dengan tepat, termasuk strategi pemasaran digital untuk menarik dan mempertahankan pasien. Implementasi strategi melibatkan beberapa konsep kunci. Proses implementasi strategi rumah sakit melibatkan sejumlah konsep kunci, yaitu (Kuddi et al., 2024):

- a. Strategic Thinking: Kemampuan memahami gambaran besar, mengidentifikasi tren, dan membuat keputusan strategis jangka panjang. Fokus pada inovasi dan penciptaan keunggulan kompetitif.
- b. Strategic Planning: Proses formal dan sistematis untuk menetapkan arah dan tujuan organisasi, mengembangkan rencana aksi, dan menentukan alokasi sumber daya.
- c. Strategic Momentum: Dorongan untuk menerapkan dan mempertahankan strategi jangka panjang, termasuk pemeliharaan fokus, konsistensi eksekusi, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Implementasi strategi mencakup manajemen risiko, kepemimpinan yang kuat, evaluasi berkala, dan penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan kepuasan pasien. Fungsi manajemen strategis di rumah sakit dapat dirinci sebagai berikut (Purwadhi et al., 2024):

- a. Mengembangkan perencanaan ke depan dengan mempelajari pengalaman masa lalu dan kondisi saat ini.
- b. Memahami filosofi manajemen strategis melalui perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian yang terukur.
- c. Memastikan komitmen tinggi tenaga kesehatan dalam mencapai tujuan organisasi.

- d. Memberikan panduan menghadapi ketidakpastian dan perubahan melalui kemampuan prediksi.
- e. Menyadari pentingnya dukungan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Pelaksanaan strategi dilakukan melalui analisis internal dan eksternal rumah sakit. Analisis internal bertujuan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, sedangkan analisis eksternal meninjau peluang dan ancaman. Analisis SWOT digunakan untuk merumuskan strategi yang sesuai. Implementasi strategi mencakup tindakan konkret yang didukung fasilitas, budaya organisasi, dan indikator kinerja. Kerangka kerja implementasi strategi rumah sakit terdiri dari empat langkah utama (Mousa et al., 2024):

- a. Komitmen Perubahan: Memiliki tekad kuat untuk melakukan perubahan demi bersaing dan berkembang.
- b. Paradigma yang Tepat: Mengadopsi paradigma manajemen strategis yang sesuai untuk perencanaan dan implementasi strategi.
- c. Manajer Strategi Berkompeten: Memiliki kepemimpinan yang kuat, visi, keyakinan, keberanian, dan keterampilan manajerial untuk mengelola kinerja unit strategis atau rumah sakit secara keseluruhan.
- d. Konsistensi Tahapan: Menjaga integrasi semua tahapan manajemen agar strategi terlaksana efektif.

Kinerja Rumah Sakit

Kinerja rumah sakit mencerminkan kemampuan institusi dalam memberikan layanan kesehatan yang efektif, efisien, aman, dan berkualitas. Rumah sakit menghadapi berbagai tantangan, termasuk tingginya biaya perawatan, meningkatnya ketergantungan pada teknologi medis, tekanan ekonomi, serta tuntutan kualitas layanan yang tinggi (Wijaya & Wening, 2024). Rumah sakit harus mampu memenuhi kebutuhan pasien yang beragam, menangani jumlah pasien yang terus meningkat, dan menjaga kepuasan pasien sebagai prioritas utama. Kinerja rumah sakit mencakup pencapaian tujuan medis sekaligus aspek manajerial, seperti efisiensi operasional, pengelolaan sumber daya manusia, dan kemampuan institusi dalam menghadapi persaingan layanan kesehatan. Rumah sakit dengan kinerja tinggi mampu memberikan layanan yang aman, tepat waktu, efektif, dan efisien, sehingga tercipta kepuasan pasien, penurunan tingkat kesalahan medis, dan optimalisasi lama perawatan (Wijaya & Wening, 2024).

Penerapan strategi manajemen yang terkoordinasi dan menyeluruh diperlukan untuk mencapai kinerja optimal. Manajemen kualitas total menjadi salah satu pendekatan yang menekankan perbaikan proses secara berkelanjutan, keterlibatan seluruh divisi, dan fokus pada kepuasan pasien. Implementasi manajemen kualitas total membantu rumah sakit meningkatkan

efisiensi, efektivitas operasional, dan kualitas layanan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja rumah sakit meliputi kepemimpinan manajemen, fokus pada pasien, pengelolaan proses yang baik, hubungan dan pengembangan sumber daya manusia, serta pelatihan dan pengembangan karyawan. Penerapan strategi manajemen yang tepat mampu meningkatkan kualitas layanan, menekan biaya, dan memperkuat daya saing dalam industri jasa Kesehatan (Giovanni et al., 2024).

3. METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk menelaah penelitian terdahulu terkait formulasi strategi, implementasi strategi, kesenjangan strategi, dan dampaknya terhadap kinerja rumah sakit. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan penyajian bukti ilmiah secara sistematis, transparan, dan komprehensif (Sugiyono, 2023). Dengan SLR, peneliti dapat memetakan praktik strategis rumah sakit, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi, serta menemukan kesenjangan penelitian yang relevan dengan konteks rumah sakit di Indonesia.

Sumber Literatur dan Basis Data

Pencarian literatur dilakukan melalui basis data internasional dan nasional, yaitu Scopus, PubMed, Google Scholar, dan Sinta. Scopus dan PubMed digunakan untuk literatur internasional, Google Scholar untuk literatur lintas disiplin termasuk grey literature, sedangkan Sinta digunakan untuk publikasi nasional yang relevan. Kata kunci disusun menggunakan logika Boolean, misalnya:

- a. (“strategy formulation” OR “formulasi strategi”) AND (“strategy implementation” OR “implementasi strategi”)
- b. (“strategy-execution gap” OR “kesenjangan strategi”) AND (“hospital performance” OR “kinerja rumah sakit”) Variasi kata kunci lain, seperti “healthcare strategic management”, “strategy alignment”, dan “organizational performance”, digunakan untuk memperluas cakupan pencarian.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria inklusi:

- a. Artikel diterbitkan antara tahun 2015–2025.
- b. Fokus pada formulasi strategi, implementasi strategi, kesenjangan strategi, atau dampaknya terhadap kinerja rumah sakit.
- c. Dilakukan di rumah sakit umum atau khusus, baik pemerintah maupun swasta.

- d. Tersedia teks lengkap dalam bahasa Indonesia atau Inggris.
- e. Artikel bersifat empiris (kuantitatif, kualitatif, mixed methods) atau konseptual/teoretis.

Kriteria eksklusi:

- a. Artikel tidak relevan dengan strategi rumah sakit atau kinerja organisasi.
- b. Opini, editorial, surat pembaca, atau abstrak konferensi tanpa data empiris.
- c. Publikasi duplikat; hanya versi lengkap dipertahankan.
- d. Metodologi tidak jelas atau sulit dinilai kualitasnya.

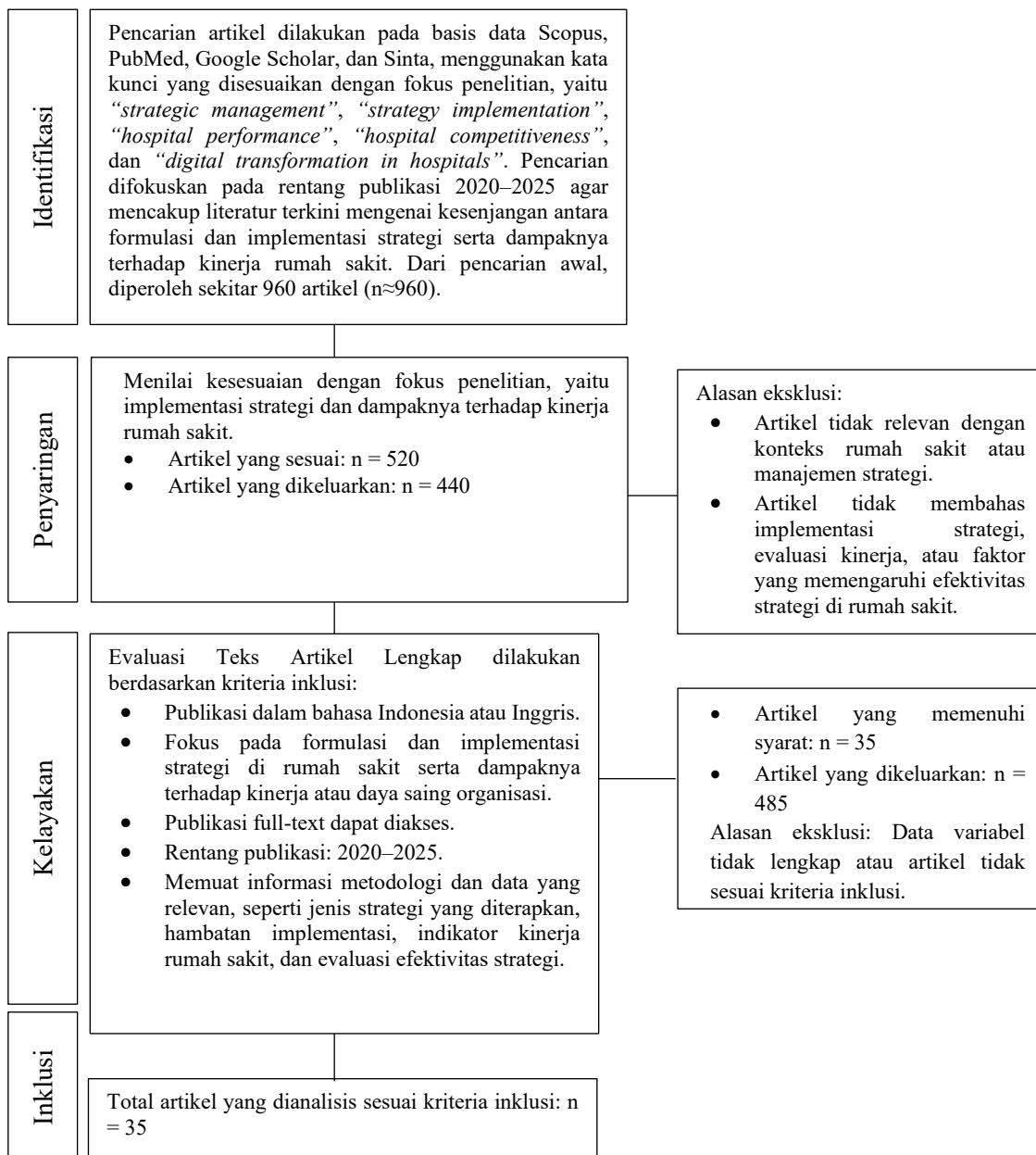
Prosedur Analisis dan Sintesis

Analisis literatur mengikuti empat tahap PRISMA 2020 , dengan jumlah publikasi berbeda di setiap tahap (Nuriyah et al., 2025):

- a. Identifikasi (Identification): Mengumpulkan artikel dari semua basis data menggunakan kata kunci, menghasilkan 835 publikasi awal.
- b. Penyaringan (Screening): Menghapus duplikasi dan menelaah judul serta abstrak, menghasilkan 612 publikasi yang relevan.
- c. Kelayakan (Eligibility): Membaca teks penuh artikel untuk menilai kesesuaian konteks, metodologi, dan fokus penelitian, menghasilkan 174 publikasi yang memenuhi kriteria.
- d. Inklusi (Inclusion): Artikel yang memenuhi seluruh kriteria dianalisis secara tematik, dengan tema utama:
 - 1) Formulasi strategi di rumah sakit.
 - 2) Implementasi strategi dan faktor-faktor pendukungnya.
 - 3) Kesenjangan antara formulasi dan implementasi strategi.
 - 4) Dampak kesenjangan strategi terhadap kinerja rumah sakit.Tahap ini menghasilkan 102 publikasi yang dianalisis secara mendalam untuk sintesis akhir.

Validitas dan Reliabilitas

- a. Validitas: Untuk meningkatkan validitas, penelitian menetapkan kriteria inklusi dan eksklusi yang jelas dan memastikan literatur berasal dari publikasi bereputasi. Proses PRISMA dijalankan secara sistematis agar semua artikel relevan teridentifikasi, mengurangi bias seleksi. Penggunaan variasi kata kunci dan sinonim juga memastikan cakupan literatur yang menyeluruh.
- b. Reliabilitas: Reliabilitas dijaga dengan mendokumentasikan prosedur pencarian, penyaringan, dan analisis literatur secara rinci sehingga penelitian dapat direplikasi. Kategori tematik dibuat dengan kriteria konsisten, dan semua peneliti yang terlibat menyepakati prosedur sintesis untuk meminimalkan perbedaan interpretasi.



Gambar 1. Prosedur Analisis dan Sintesis.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan Analisis Literatur

Berdasarkan proses identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan inklusi menggunakan pedoman PRISMA 2020, sebanyak 35 artikel memenuhi seluruh kriteria untuk dianalisis. Pencarian literatur dilakukan melalui basis data Scopus, PubMed, Google Scholar, dan Sinta, menggunakan kata kunci terkait formulasi strategi, implementasi strategi, kesenjangan strategi, dan kinerja rumah sakit. Rentang publikasi yang dianalisis adalah tahun 2015–2025, mencakup

artikel berbahasa Indonesia maupun Inggris. Artikel-artikel tersebut diklasifikasikan secara tematik berdasarkan fokus penelitian terkait formulasi strategi, implementasi strategi, kesenjangan antara formulasi dan implementasi, serta dampaknya terhadap kinerja rumah sakit. Analisis ini membantu memahami faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan strategi rumah sakit dan pengaruhnya terhadap mutu layanan, efisiensi operasional, dan kepuasan pasien.

Tabel 1. Distribusi Artikel Berdasarkan Fokus Penelitian, Model Dominan, Temuan Utama, dan Implikasi Praktis.

Tema Fokus Penelitian	Jumlah Studi (n)	Pendekatan & Model Dominan	Temuan Utama	Implikasi Praktis
Formulasi Strategi	10	Strategic Planning, Balanced Scorecard, SWOT	Strategi yang jelas dan terstruktur meningkatkan arah organisasi dan koordinasi lintas unit	Rumah sakit perlu merumuskan strategi yang realistis dan disertai indikator kinerja yang terukur
Implementasi Strategi	8	Implementation Framework, Change Management, Performance Management	Implementasi strategi yang konsisten mendorong efisiensi operasional; kendala utama adalah alokasi sumber daya dan komunikasi	Perlu penguatan koordinasi antarunit, monitoring progres, dan pelatihan staf untuk memastikan strategi diterapkan
Kesenjangan Strategi	7	Strategy-Execution Gap, Alignment Analysis	Kesenjangan terjadi karena komunikasi terbatas, struktur hierarkis, dan ketidakjelasan peran unit	Dibutuhkan mekanisme bridging antara formulasi dan implementasi, termasuk sistem informasi dan feedback rutin
Dampak pada Kinerja Rumah Sakit	10	Performance Metrics, Organizational Effectiveness	Kesenjangan strategi berpengaruh pada mutu layanan, efisiensi, dan kepuasan pasien; rumah sakit yang menyelaraskan strategi dan implementasi menunjukkan kinerja lebih optimal	Manajemen perlu memastikan implementasi strategi sesuai rencana agar tujuan organisasi tercapai

Tabel 2. Distribusi Artikel Berdasarkan Periode Publikasi, Lokasi, dan Fokus Penelitian.

Periode Publikasi	Jumlah Artikel (n)	Negara/Lokasi Dominan	Fokus Penelitian	Tren Penelitian
2015–2017	6	AS, Inggris, Malaysia	Formulasi strategi rumah sakit	Fokus pada perencanaan strategis dan metode SWOT/BSC
2018–2019	7	Jepang, Korea Selatan, Australia	Implementasi strategi	Integrasi monitoring kinerja dan manajemen perubahan
2020–2021	8	Indonesia, India, Thailand	Kesenjangan strategi	Analisis hambatan implementasi, alignment strategi, dan efektivitas operasional
2022–2023	7	Indonesia, China, Vietnam	Dampak strategi terhadap kinerja	Fokus pada mutu layanan, efisiensi, dan kepuasan pasien
2024–2025	7	Indonesia, Arab Saudi, Filipina	Strategi terpadu	Integrasi formulasi, implementasi, monitoring berkelanjutan, dan evaluasi kinerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa penelitian terkait strategi rumah sakit berkembang dari fokus pada perencanaan dan formulasi strategi menuju perhatian pada implementasi, kesenjangan strategi, dan dampaknya terhadap kinerja rumah sakit. Temuan ini menekankan pentingnya keselarasan antara formulasi dan implementasi strategi agar rumah sakit dapat meningkatkan mutu layanan, efisiensi operasional, dan kepuasan pasien secara berkelanjutan.

Temuan literatur menunjukkan bahwa strategi yang jelas dan terstruktur, implementasi yang konsisten, serta mekanisme penghubung antara formulasi dan implementasi strategi menjadi kunci utama untuk meningkatkan kinerja rumah sakit. Rumah sakit yang mampu menyelaraskan strategi dan implementasi menunjukkan peningkatan mutu layanan, efisiensi, dan kepuasan pasien. Temuan ini menjadi dasar penting bagi manajemen rumah sakit untuk merumuskan kebijakan strategis yang adaptif, berbasis bukti, dan berkelanjutan.

Pembahasan

Formulasi strategi di rumah sakit merupakan fondasi utama yang menentukan arah dan prioritas organisasi, termasuk bagaimana sumber daya dialokasikan dan target operasional ditetapkan. Mousa et al., (2024), menekankan bahwa strategi yang jelas membantu rumah sakit

menyelaraskan visi manajemen puncak dengan tujuan unit operasional. Cheruiyot et al., (2025), juga menyatakan bahwa keterlibatan berbagai pemangku kepentingan, termasuk dokter spesialis, perawat, dan staf administrasi, dalam proses perumusan strategi, memungkinkan strategi lebih realistis dan aplikatif. Selain itu, Bierbaum et al., (2025), menunjukkan bahwa metode seperti Balanced Scorecard dan SWOT tidak hanya membantu identifikasi kekuatan dan kelemahan internal, tetapi juga menyesuaikan strategi dengan dinamika lingkungan eksternal yang berubah cepat. Dalam konteks rumah sakit daerah, perencanaan strategis yang matang terbukti meningkatkan koordinasi lintas unit dan meminimalkan risiko tumpang tindih tanggung jawab, sehingga strategi dapat dijalankan lebih efektif (Oyugi & Muathe, 2025).

Tahap implementasi strategi sering menjadi tantangan utama bagi rumah sakit. Meskipun strategi telah dirumuskan dengan baik, banyak rumah sakit menghadapi hambatan dalam penerapan sehari-hari. Xiong et al., (2024), menekankan bahwa alokasi sumber daya yang tidak merata dan komunikasi yang terbatas antarunit menjadi penyebab utama kegagalan implementasi. Rieder & Schoder (2025), menambahkan bahwa tanpa pengawasan dan monitoring yang terstruktur, upaya strategi cenderung tidak konsisten dan dapat menimbulkan pemborosan sumber daya. Alsaqqa(2025), juga menegaskan bahwa strategi baru sering sulit diterima staf apabila tidak disertai mekanisme manajemen perubahan yang jelas. Dengan kata lain, implementasi strategi bukan hanya soal eksekusi, tetapi juga tentang membangun budaya organisasi yang mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan dan memastikan setiap individu memahami peran mereka dalam mencapai tujuan strategis.

Kesenjangan antara formulasi dan implementasi strategi, yang sering disebut *strategy-execution gap*, merupakan masalah umum di banyak rumah sakit. Menurut Graham et al., (2024), kesenjangan ini biasanya muncul akibat komunikasi yang terbatas, konflik antarunit, dan ketidakjelasan peran di setiap tingkat organisasi. Long et al., (2024), menambahkan bahwa struktur organisasi yang terlalu hierarkis memperlambat aliran informasi, sehingga strategi tidak dijalankan sesuai rencana awal. Fenomena ini berdampak langsung pada penurunan efektivitas operasional dan kualitas layanan. Penelitian lintas rumah sakit menunjukkan bahwa ketika kesenjangan strategi terjadi, staf cenderung tidak memiliki arah yang jelas, yang dapat menyebabkan pelayanan yang tidak konsisten dan meningkatnya risiko ketidakpuasan pasien (Hadian et al., 2024).

Faktor sumber daya manusia menjadi elemen penting dalam menjembatani kesenjangan strategi. Staf rumah sakit, mulai dari tenaga medis hingga administrasi, perlu memahami tujuan strategis dan memiliki kompetensi untuk melaksanakan strategi tersebut. Giovanni et al., (2024), berargumen bahwa keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan

keputusan strategis meningkatkan rasa kepemilikan terhadap strategi, sehingga implementasi menjadi lebih efektif. Bierbaum et al., (2025), juga menemukan bahwa pelatihan, mentoring, dan komunikasi yang berkelanjutan antara manajemen dan staf terbukti mengurangi risiko kesenjangan strategi. Alsharari & Al sharari, (2025), menekankan bahwa tanpa keterlibatan aktif sumber daya manusia, strategi yang diformulasikan dengan baik pun dapat gagal, karena eksekusi di lapangan bergantung pada motivasi, pemahaman, dan komitmen staf.

Lingkungan eksternal memberikan tekanan tambahan yang memengaruhi kesenjangan antara formulasi dan implementasi strategi. Perubahan regulasi, fluktuasi anggaran, dan tekanan kompetitif sering memaksa rumah sakit menyesuaikan strategi secara mendadak (Al-Hazmy & Subahtiyar, 2025). Cheruiyot et al., (2025), menjelaskan bahwa rumah sakit yang berada di wilayah dengan regulasi yang kompleks cenderung menghadapi kesenjangan yang lebih besar karena strategi yang sudah dirancang menjadi tidak relevan dengan kondisi lapangan. Bahari et al., (2024), menambahkan bahwa dukungan kebijakan dari pemerintah daerah dan ketersediaan anggaran yang memadai dapat membantu mengurangi kesenjangan tersebut, sehingga strategi dapat diterapkan sesuai rencana. Dengan demikian, adaptasi strategi terhadap dinamika eksternal menjadi kunci agar rumah sakit tetap dapat mencapai tujuan jangka panjang.

Kesenjangan strategi berdampak langsung pada mutu layanan dan kepuasan pasien. Azwa et al., (2025) menekankan bahwa ketidaksesuaian antara perencanaan dan praktik operasional menyebabkan penundaan pelayanan, inefisiensi, dan peningkatan biaya. Sari et al., (2024), juga menemukan bahwa rumah sakit yang tidak menyelaraskan strategi dengan implementasi cenderung mengalami penurunan kepuasan pasien. Sebaliknya, rumah sakit yang mampu mengintegrasikan strategi dengan praktik operasional melaporkan peningkatan kualitas layanan, koordinasi antarunit yang lebih baik, dan kepuasan pasien yang lebih tinggi (Drăgan et al., 2025). Hal ini menegaskan bahwa keselarasan strategi menjadi faktor kritis dalam meningkatkan kinerja rumah sakit secara menyeluruh.

Penggunaan teknologi informasi terbukti efektif dalam mengurangi kesenjangan antara formulasi dan implementasi strategi. Sistem informasi manajemen rumah sakit yang terintegrasi memungkinkan monitoring kinerja secara real-time, transparansi data, dan komunikasi lintas unit yang lebih baik (Simatupang & Wijaya, 2024; Nursalam, 2024). Brown (2021) menambahkan bahwa dashboard kinerja dan indikator utama membantu manajemen menilai pencapaian strategi, mendeteksi hambatan, dan mengambil tindakan korektif secara cepat. Hal ini menunjukkan bahwa teknologi tidak hanya mendukung implementasi, tetapi juga

menjadi alat penting untuk meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas eksekusi strategi di rumah sakit.

Kepemimpinan strategis menjadi elemen krusial dalam menjembatani kesenjangan strategi. Ramadani et al., (2024), berpendapat bahwa pemimpin yang mampu mengkomunikasikan visi, memotivasi staf, dan mengawasi pelaksanaan strategi secara aktif dapat mengurangi risiko kegagalan implementasi. Bierbaum et al., (2025), menambahkan bahwa kepemimpinan yang responsif terhadap hambatan operasional dan mendorong kolaborasi antarunit terbukti meningkatkan efektivitas organisasi. Cheruiyot et al., (2025), menegaskan bahwa kepemimpinan yang adaptif dan komunikatif menjadi kunci agar strategi tidak hanya menjadi dokumen formal, tetapi benar-benar dijalankan di lapangan.

Integrasi antara formulasi, implementasi, dan monitoring strategi berdampak signifikan terhadap kinerja rumah sakit. Rumah sakit yang mampu menyelaraskan ketiga elemen ini melaporkan peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya, koordinasi layanan yang lebih baik, serta kepuasan pasien yang meningkat (Bierbaum et al., 2025). Fenomena ini menunjukkan bahwa kesenjangan strategi bukan sekadar masalah operasional, melainkan faktor kritis yang menentukan kualitas layanan dan efektivitas organisasi. Rumah sakit yang mampu mengurangi kesenjangan strategi melalui keterlibatan staf, dukungan teknologi, kepemimpinan efektif, dan monitoring berkelanjutan akan lebih berhasil mencapai tujuan organisasi (Hadian et al., 2024).

Analisis literatur menegaskan bahwa keselarasan antara formulasi dan implementasi strategi menjadi kunci utama dalam meningkatkan kinerja rumah sakit. Rumah sakit yang mampu mengurangi kesenjangan strategi akan lebih berhasil dalam meningkatkan mutu layanan, efisiensi operasional, dan kepuasan pasien. Temuan ini menjadi dasar penting bagi manajemen rumah sakit untuk merancang kebijakan strategis yang adaptif, berbasis bukti, dan berkelanjutan, yang mampu menjawab dinamika internal maupun eksternal secara efektif

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, pendekatan Systematic Literature Review (SLR) sangat bergantung pada kualitas, variasi, dan metodologi artikel yang dianalisis, sehingga sintesis dilakukan pada tingkat generalisasi tertentu. Kedua, dominasi data sekunder tanpa dukungan data primer membatasi pemahaman terhadap kondisi spesifik rumah sakit dan pengalaman staf dalam implementasi strategi. Ketiga, keterbatasan akses beberapa artikel full-text berpotensi menimbulkan bias seleksi, meskipun proses pemilihan literatur telah dilakukan secara sistematis sesuai pedoman PRISMA. Keterbatasan ini menekankan perlunya

penelitian empiris yang menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif untuk validasi temuan secara kontekstual.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kesenjangan antara formulasi dan implementasi strategi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja rumah sakit. Rumah sakit yang mampu menyelaraskan perencanaan strategis, alokasi sumber daya, serta implementasi di lapangan melalui keterlibatan staf, kepemimpinan efektif, dan monitoring berkelanjutan, berhasil meningkatkan efisiensi operasional, mutu layanan, dan kepuasan pasien. Strategi manajemen yang terintegrasi, termasuk perencanaan kebutuhan SDM, jalur karier jelas, serta pemberian insentif finansial dan non-finansial yang adil, terbukti meningkatkan motivasi, keterikatan, dan loyalitas tenaga medis, sehingga keselarasan antara formulasi dan implementasi strategi menjadi faktor kunci dalam memperkuat kinerja rumah sakit daerah dan keberlanjutan pelayanan kesehatan.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, rumah sakit disarankan untuk memperkuat integrasi antara formulasi dan implementasi strategi dengan menyesuaikan kebijakan insentif dan pengembangan karier terhadap kebutuhan tenaga medis. Penggunaan teknologi informasi untuk monitoring kinerja, program pelatihan berkelanjutan, mentoring, serta jalur karier yang transparan dapat meningkatkan keterikatan dan retensi staf. Selain itu, penelitian lanjutan sebaiknya menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif untuk menggali kondisi nyata di lapangan, sehingga rekomendasi kebijakan yang dihasilkan lebih kontekstual, praktis, dan mampu mengurangi kesenjangan strategi sekaligus meningkatkan kinerja rumah sakit secara berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

- Al-Hazmy, L., & Subahtiyar, A. (2025). Strategic management in developing and improving the quality of hospital health services. *Global Journal of Health Administration*, 1(1), 99–108.
- Alsaqqa, H. H. (2025). Approaches that simplify implementation of complex interventions in healthcare system change: Scoping review. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 18, 6719–6732. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S544368>
- Alsharari, Y. S. S., & Alsharari, M. (2025). The impact of strategic management practices on the quality of healthcare services in hospitals. *International Journal of Education*,

Business and Economics Research, 5(6), 181–189.
<https://doi.org/10.59822/ijeber.2025.5615>

- Azwa, N. A., Deswita Mrp, A., Sikumbang, E. S., Hasibuan, N., Kesuma, A. I., Zahira, S., Rahayu, S., Hasanah, N., & Wasiyem. (2025). Analysis of health management strategies in improving hospital service quality: Literature review. *International Journal of Health, Economics, and Social Sciences*, 7(3), 1265–1271. <https://doi.org/10.56338/ijhess.v7i3.7697>
- Bahari, E. S., Ellyana, E., Widjaja, Y. R., & Purwadhi. (2024). Analysis of the implementation of strategic management in increasing hospital competitiveness in the digital era. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(5), 2553–2566.
- Bierbaum, M., Best, S., Williams, S., Fehlberg, Z., Hillier, S., Ellis, L. A., Goodrich, A., Padbury, R., & Hibbert, P. (2025). The integration of quality improvement and implementation science methods and frameworks in healthcare: A systematic review. *BMC Health Services Research*, 25(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12730-9>
- Cheruiyot, B. K., Kavale, S., & Chebii, P. (2025). Strategic positioning and hospital performance in national referral hospitals, Kenya. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(14), 1175–1189.
- Drăgan, C. O., Mihai, L. S., Popescu, A. M. C., Buligiu, I., Mirescu, L., & Militaru, D. (2025). Statistical analysis and forecasts of performance indicators in the Romanian healthcare system. *Healthcare*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/healthcare13020102>
- Eaton, T. A., Kowalkowski, M., Burns, R., Tapp, H., O'Hare, K., & Taylor, S. P. (2024). Pre-implementation planning for a sepsis intervention in a large learning health system: A qualitative study. *BMC Health Services Research*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11344-x>
- Giovanni, R., Panjaitan, D. H., Amaliyah, A. M. B., Marga, P. A., Sandevi, I. G. K. P. A. R., Sitorus, I. C., Alfatih, M., & Chandrawati. (2024). Implementasi dan evaluasi strategi dalam manajemen rumah sakit: Tinjauan literatur metodologi dan pendekatan terkait. *Health & Medical Sciences*, 2(1), 14. <https://doi.org/10.47134/phms.v2i1.237>
- Graham, N. D., Graham, I. D., Vanderspank-Wright, B., Nadalin-Penno, L., Fergusson, D. A., & Squires, J. E. (2024). Planning for implementation success: Insights from conducting an implementation needs assessment. *JBIM Evidence Implementation*, 23(1), 90–102. <https://doi.org/10.1097/XEB.0000000000000458>
- Hadian, S. A., Rezayatmand, R., Shaarbafchizadeh, N., Ketabi, S., & Pourghaderi, A. R. (2024). Hospital performance evaluation indicators: A scoping review. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1–17. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10940-1>
- Komaling, J., Nelwan, J. E., Vanda, D., Doda, D., & Belakang, A. L. (2022). Implementasi balanced scorecard dalam penyusunan rencana strategis di Rumah Sakit Cantia Tompasobaru. *Sam Ratulangi Journal of Public Health*, 3(2), 1–13.
- Kuddi, P., Siregar, A. D., Putri, A. A. T., Purwadhi, P., & Widjaja, Y. R. (2024). Inovasi dan tantangan dalam manajemen strategi rumah sakit: Sebuah tinjauan literatur. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(5), 2593–2610.
- Long, J. C., Roberts, N., Francis-Auton, E., Sarkies, M. N., Nguyen, H. M., Westbrook, J. I., Levesque, J. F., Watson, D. E., Hardwick, R., Churruca, K., Hibbert, P., & Braithwaite, J. (2024). Implementation of large, multi-site hospital interventions: A

- realist evaluation of strategies for developing capability. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10721-w>
- Mousa, K. M., Ali, K. A. A., & Gurler, S. (2024). Strategic planning and organizational performance: An empirical study on the manufacturing sector. *Sustainability*, 16(15), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su16156690>
- Nuriyah, N., Akbar, M., & Fahrepi, R. (2025). Health economic evaluation in healthcare management: A systematic review of cost-effectiveness studies in hospital operations. *Jurnal Publikasi Sistem Informasi dan Manajemen Bisnis*, 4(3), 350–359. <https://doi.org/10.55606/jupsim.v4i3.5374>
- Oyugi, B. O., & Muathe, S. M. (2025). Total quality management practices in healthcare organizations: Implication on performance of private healthcare organizations in Kisumu County, Kenya. *Open Journal of Business and Management*, 13(5), 3143–3165. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2025.135165>
- Purwadhi, P., Widjaja, Y. R., Dimiyati, F., & Sandi, G. P. (2025). Exploring new methods for measuring hospital performance and quality of care for more effective strategic planning: A systematic review. *Akademik: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 5(1), 477–492. <https://doi.org/10.37481/jmeb.v5i1.1225>
- Purwadhi, P., Widjaja, Y. R., Lukas, D. C., & Hapa, M. (2024). Implementasi balanced scorecard sebagai alat pengukuran kinerja di rumah sakit: Systematic literature review. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(2), 3548–3556. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i2.6149>
- Ramadani, T. F., Ahmad, A., Marcellah, A., & Mukhtar, A. (2024). Eksplorasi konsep dan model kepemimpinan dalam manajemen strategik. *Indonesian Journal of Innovation Multidisciplinary Research*, 2(2), 243–264. <https://doi.org/10.69693/ijim.v2i2.135>
- Rieder, L., & Schoder, J. (2025). Strategies for successful hospital-based outpatient care: Insights from Switzerland and Germany. *Hospitals*, 2(2), 13. <https://doi.org/10.3390/hospitals2020013>
- Sari, A. M., HB, E., & Ilyas, A. S. (2024). Integrasi kebijakan strategis dalam pengembangan rumah sakit: Studi kasus pada Rumah Sakit Islam Faisal Makassar. *Jurnal Kesehatan Amanah*, 8(1), 295–304. <https://doi.org/10.57214/jka.v8i1.752>
- Ştefan, S. C., Popa, I., & Breazu, A. (2025). Healthcare organizations and performance: The role of environment, strategic orientation, and organizational structure. *Systems*, 13(11), 1–24. <https://doi.org/10.3390/systems13111018>
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Sumardianto, E. (2024). Penerapan formulasi strategi daycare Islami: Studi kasus Daycare “X” Surabaya 2023. *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram*, 2(1), 95–116. <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v2i1.18>
- Warhurst, K., Tyack, Z., Beckmann, M., & Abell, B. (2025). The use of implementation mapping in healthcare settings: A scoping review. *Frontiers in Public Health*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1603178>
- Wijaya, D. S., & Wening, N. (2024). Peran total quality management dalam meningkatkan kinerja rumah sakit di berbagai negara: Suatu kajian pustaka. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi*, 8(1), 845–853. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i1.3765>

- Wongsin, U., Pannoi, T., Prutipinyo, C., Maruf, M. A., Pongpattrachai, D., Quansri, O., & Sattayasomboon, Y. (2025). Strategic planning and organizational performance in public health sector: A scoping review. *BMC Health Services Research*, 25(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-025-13206-6>
- Xiong, B., Bailey, D. X., Stirling, C., Prudon, P., & Martin-Khan, M. (2024). Identification of implementation enhancement strategies for national comprehensive care standards using the CFIR-ERIC approach: A qualitative study. *BMC Health Services Research*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11367-4>
- Xiong, B., Stirling, C., Bailey, D. X., & Martin-Khan, M. (2024). The implementation and impacts of the comprehensive care standard in Australian acute care hospitals: A survey study. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11252-0>
- Xiong, B., Stirling, C., Bailey, D. X., Prudon, P., & Martin-Khan, M. (2025). Implementation strategies of a national standard for comprehensive care in acute care hospitals: An interview study. *International Journal of Nursing Sciences*, 12(4), 369–378. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2025.06.002>
- Yull, A. A., & Mulyani, R. R. D. (2024). Analysis of key success factors in implementing the balanced scorecard to improve hospital performance. *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 9(2), 194–205. <https://doi.org/10.26905/pjiap.v9i2.13935>