

Implementasi Manajemen Strategis Rumah Sakit untuk Menjaga Mutu Pelayanan dan Efisiensi Biaya

Andre Kesuma^{1*}, Tutwuri Handayani², Ristanti Pratiwi³, Purwadhi⁴,
 Yani Restiani Widjaja⁵

¹⁻⁵Magister Manajemen Rumah sakit, Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Indonesia

*Penulis Korespondensi: kesuma0929@gmail.com¹

Abstract. *Limited availability and high turnover of medical specialists remain major challenges for regional hospitals in Indonesia, affecting the quality and continuity of health services. This study aims to analyze the role of talent management through incentives and career development in improving the retention of medical specialists in regional hospitals. The research employed a Systematic Literature Review (SLR) following the PRISMA 2020 guidelines. Literature searches were conducted across Scopus, PubMed, Google Scholar, and Sinta databases, covering publications from 2015 to 2025. A total of 52 articles that met the inclusion criteria were thematically analyzed. The findings indicate that integrated talent management practices, including strategic workforce planning, fair financial and non-financial incentives, and sustainable career development programs, have a significant impact on enhancing motivation, job satisfaction, and loyalty among medical specialists. In conclusion, effective retention strategies require synergy between talent management, competitive incentive systems, and continuous career development to ensure service quality and organizational sustainability in regional hospitals.*

Keywords: *Competitive Incentives; Hospitals; Medical Retention; Ongoing Career; Talent Management*

Abstrak. Keterbatasan ketersediaan dan tingginya tingkat turnover tenaga medis spesialis masih menjadi tantangan utama bagi rumah sakit daerah di Indonesia, yang berdampak pada kualitas dan keberlanjutan pelayanan kesehatan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran manajemen talenta melalui pemberian insentif dan pengembangan karier dalam meningkatkan retensi tenaga medis spesialis di rumah sakit daerah. Metode penelitian yang digunakan adalah *Systematic Literature Review* (SLR) dengan mengikuti pedoman PRISMA 2020. Penelusuran literatur dilakukan pada basis data Scopus, PubMed, Google Scholar, dan Sinta terhadap publikasi periode 2015–2025. Sebanyak 52 artikel yang memenuhi kriteria inklusi dianalisis secara tematik. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta yang terintegrasi, meliputi perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, pemberian insentif finansial dan non-finansial yang adil, serta pengembangan karier yang berkelanjutan, berpengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas tenaga medis spesialis. Kesimpulannya, strategi retensi yang efektif memerlukan sinergi antara manajemen talenta, sistem insentif yang kompetitif, dan pengembangan karier berkelanjutan guna menjaga kualitas pelayanan serta keberlanjutan rumah sakit daerah.

Kata kunci: Insentif Kompetitif; Karier Berkelanjutan; Manajemen Talenta; Retensi Medis; Rumah Sakit

1. LATAR BELAKANG

Rumah sakit merupakan organisasi pelayanan kesehatan yang memiliki karakteristik kompleks, padat teknologi, padat modal, serta melibatkan berbagai profesi dengan tingkat spesialisasi tinggi (Rahmawati & Ramadhika, 2024). Dalam sistem kesehatan modern, rumah sakit tidak hanya dituntut memberikan pelayanan bermutu dan berorientasi pada keselamatan pasien, tetapi juga harus beroperasi secara efisien dan berkelanjutan secara finansial. Tantangan ini semakin meningkat seiring perkembangan teknologi medis, meningkatnya ekspektasi masyarakat, regulasi pemerintah yang dinamis, serta tekanan pembiayaan kesehatan, khususnya pada era Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) (Maulia & Hartono, 2024). Oleh karena itu, diperlukan pendekatan manajemen yang komprehensif dan terarah agar rumah sakit

mampu merespons perubahan secara strategis. Salah satu pendekatan yang relevan adalah penerapan manajemen strategis sebagai kerangka pengambilan keputusan organisasi (Rahmawati & Ramadhika, 2024).

Manajemen strategis merupakan proses sistematis yang meliputi analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi, serta evaluasi dan pengendalian untuk mencapai tujuan jangka panjang. Kuddi et al., (2024), menyatakan bahwa manajemen strategis berfungsi sebagai kerangka kerja terpadu dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan dan meningkatkan kinerja organisasi. Dalam konteks rumah sakit, manajemen strategis berperan menyelaraskan visi dan misi dengan kebutuhan pemangku kepentingan, termasuk pasien, tenaga kesehatan, pemerintah, dan penyedia pembiayaan. Agung et al., (2025), menegaskan bahwa organisasi yang menerapkan manajemen strategis secara efektif memiliki keunggulan kompetitif lebih baik dibandingkan organisasi yang bersifat reaktif. Sejalan dengan itu, Wasiyem et al., (2025), menyatakan bahwa pendekatan ini membantu pimpinan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal secara sistematis sehingga strategi yang dihasilkan lebih adaptif dan berbasis bukti.

Mutu pelayanan kesehatan merupakan indikator utama kinerja rumah sakit yang mencerminkan kesesuaian pelayanan dengan standar profesional dan harapan pasien. Al-Hazmy & Subahtiyar, (2025), menyebutkan bahwa mutu pelayanan mencakup keselamatan pasien, efektivitas, efisiensi, ketepatan waktu, keadilan, serta orientasi pada pasien. Ermawati et al., (2025) menekankan bahwa mutu pelayanan tidak hanya dilihat dari hasil klinis, tetapi juga dari proses dan struktur organisasi pendukung. Yakob et al., (2024), menyatakan bahwa mutu pelayanan yang baik berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan pasien dan kepercayaan masyarakat. Namun, peningkatan mutu sering dihadapkan pada keterbatasan sumber daya dan tekanan biaya, sehingga perlu diintegrasikan ke dalam strategi organisasi secara berkelanjutan (Fitriasari et al., 2025).

Efisiensi biaya menjadi isu krusial dalam pengelolaan rumah sakit, terutama di tengah meningkatnya biaya pelayanan dan penerapan sistem pembayaran berbasis paket seperti INA-CBGs. Anggini & Animah (2025), menyatakan bahwa efisiensi biaya berkaitan dengan kemampuan manajemen dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya tanpa menurunkan mutu pelayanan. Maulia & Hartono (2024), menegaskan bahwa efisiensi dan mutu bukanlah dua tujuan yang saling bertentangan, melainkan dapat dicapai secara bersamaan melalui strategi yang berorientasi pada nilai. Dewi & Haksama (2025), menambahkan bahwa manajemen strategis membantu rumah sakit mengendalikan biaya melalui perencanaan yang matang, pengelolaan proses internal yang efektif, serta pemanfaatan inovasi manajerial.

Implementasi strategi yang efektif membutuhkan keterlibatan seluruh elemen organisasi karena kegagalan sering disebabkan oleh lemahnya tahap implementasi (Saputra, 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis implementasi manajemen strategis di rumah sakit dalam upaya menjaga mutu pelayanan dan meningkatkan efisiensi biaya. Kajian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai konsep, proses, serta faktor-faktor kunci keberhasilan implementasi manajemen strategis, sehingga dapat menjadi rujukan bagi praktisi, akademisi, dan pengambil kebijakan dalam pengelolaan rumah sakit yang berkelanjutan.

2. KAJIAN TEORITIS

Manajemen Strategis Rumah Sakit

Manajemen strategis rumah sakit merupakan pendekatan pengelolaan organisasi yang dirancang untuk memastikan pelayanan kesehatan berjalan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan di tengah kompleksitas layanan, tuntutan mutu yang semakin tinggi, serta persaingan antarpenyedia layanan (Anita & Yuliaty, 2024). Melalui manajemen strategis, rumah sakit dapat menyelaraskan visi, misi, dan pemanfaatan sumber daya dengan kebutuhan pasien serta dinamika lingkungan pelayanan kesehatan, sekaligus menjaga keseimbangan antara kinerja klinis dan keberlanjutan operasional organisasi (Karisma et al., 2024). Penerapannya dijalankan melalui keterpaduan *strategic thinking*, *strategic planning*, dan *strategic momentum* yang didukung oleh pengelolaan risiko, evaluasi kinerja, serta pemanfaatan teknologi informasi, sehingga pimpinan mampu memahami gambaran besar organisasi, merumuskan tujuan jangka panjang, menyusun rencana aksi, mengalokasikan sumber daya secara sistematis, serta memastikan konsistensi implementasi dan kemampuan adaptasi berkelanjutan tanpa kehilangan arah strategis. Dalam praktiknya, manajemen strategis berfungsi sebagai kerangka kerja yang mengarahkan seluruh aktivitas organisasi rumah sakit, meliputi (Kuddi et al., 2024):

- a. Mengembangkan perencanaan jangka panjang berdasarkan evaluasi kondisi masa lalu dan saat ini.
- b. Menjadi dasar pelaksanaan dan pengendalian kegiatan organisasi secara terukur.
- c. Mendorong komitmen dan keterlibatan tenaga kesehatan dalam pencapaian tujuan rumah sakit.
- d. Menjadi panduan dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan pelayanan kesehatan.
- e. Menekankan pentingnya kerja sama lintas profesi dalam mencapai tujuan bersama.

Pelaksanaan manajemen strategi rumah sakit diawali dengan analisis faktor internal dan eksternal organisasi. Analisis internal digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki rumah sakit, sedangkan analisis eksternal berfokus pada peluang dan ancaman dari lingkungan (Kuddi et al., 2024). Hasil analisis tersebut menjadi dasar perumusan strategi yang kemudian diimplementasikan melalui tindakan operasional dengan dukungan fasilitas, sumber daya manusia, serta budaya organisasi yang kondusif. Proses pengendalian dilakukan melalui indikator kinerja agar pelaksanaan strategi tetap selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan manajemen strategi rumah sakit sangat dipengaruhi oleh konsistensi dalam setiap tahap pelaksanaannya (Mariawati et al., 2023). Tahapan penting yang perlu diperhatikan meliputi (Ermawati et al., 2025):

- a. Komitmen perubahan untuk meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi.
- b. Paradigma manajemen strategis sebagai landasan perencanaan dan implementasi.
- c. Manajer strategi yang kompeten dengan kepemimpinan visioner dan kemampuan manajerial.
- d. Konsistensi tahapan manajemen agar strategi dapat dijalankan secara terintegrasi dan berkelanjutan.

Mutu Pelayanan

Mutu pelayanan kesehatan merupakan tingkat optimal pelayanan yang diberikan kepada pasien dengan berlandaskan standar profesi, etika, dan kebutuhan pasien. Mutu pelayanan tidak hanya dinilai dari hasil klinis, tetapi juga dari proses pelayanan, kualitas interaksi antara tenaga kesehatan dan pasien, serta dukungan sistem dan fasilitas pelayanan (Anggini & Animah, 2025). Pelayanan yang bermutu menuntut pendekatan yang profesional, menyeluruh, dan berorientasi pada kepuasan serta keselamatan pasien. Penyediaan mutu pelayanan kesehatan yang baik dapat dicapai melalui beberapa komponen utama, meliputi (Yakob et al., 2024):

- a. Pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan pasien dan dilaksanakan secara menyeluruh.
- b. Pelayanan yang efektif dan efisien dengan mengacu pada standar profesi dan prosedur operasional.
- c. Kompetensi tenaga kesehatan yang memadai serta berorientasi pada pelayanan yang berpusat pada pasien (*patient-centered care*).
- d. Pemanfaatan teknologi dan inovasi pelayanan kesehatan untuk meningkatkan akurasi, kecepatan, dan kenyamanan layanan.
- e. Evaluasi kepuasan pasien secara berkala sebagai dasar perbaikan mutu pelayanan.

- f. Penggunaan daftar periksa (*checklist*) dalam proses pelayanan untuk menjamin kepatuhan terhadap standar.

Manajemen mutu pelayanan kesehatan dalam era Jaminan Kesehatan Nasional menghadapi tantangan berupa peningkatan beban pelayanan, kompleksitas sistem pembiayaan, serta kebutuhan koordinasi lintas sektor yang lebih intensif. Pelaksanaan manajemen mutu menuntut kesiapan organisasi dalam menyesuaikan sistem pelayanan dengan regulasi dan tuntutan efisiensi tanpa mengorbankan kualitas layanan (Lesmana et al., 2024). Implementasi manajemen mutu pelayanan kesehatan yang efektif memerlukan dukungan berbagai aspek, meliputi (Maulia & Hartono, 2024):

- a. Integrasi sistem pelayanan kesehatan yang kompleks dan berjenjang.
- b. Koordinasi yang efektif antara rumah sakit, fasilitas kesehatan lain, pemerintah, dan penyedia pembiayaan.
- c. Partisipasi aktif pasien dan masyarakat dalam proses pelayanan dan evaluasi mutu.
- d. Transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan.
- e. Adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan inovasi di bidang kesehatan.
- f. Komitmen pemerintah dan pemangku kepentingan dalam penyediaan sumber daya yang memadai.
- g. Investasi berkelanjutan dalam pelatihan dan pengembangan kompetensi tenaga medis dan tenaga kesehatan.

Efisiensi Biaya

Efisiensi biaya dalam konteks rumah sakit merujuk pada kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan pelayanan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal. Efisiensi secara ekonomi tercapai apabila rumah sakit mampu menekan biaya operasional tanpa mengurangi mutu pelayanan, sehingga keberlanjutan operasional tetap terjaga (Fitriasari et al., 2025). Dalam pelayanan kesehatan, efisiensi menjadi elemen penting karena rumah sakit dituntut memberikan layanan yang berkualitas di tengah keterbatasan sumber daya dan tekanan pembiayaan, sehingga pengelolaan biaya harus dilakukan secara cermat dan terintegrasi (Anggini & Animah, 2025).

Efisiensi biaya atau *cost efficiency* merupakan proses pengendalian dan pengalokasian anggaran agar menghasilkan keluaran pelayanan yang maksimal dengan tetap memperhatikan kualitas dan aksesibilitas layanan bagi pasien (Almehwari et al., 2024). Rumah sakit dituntut mampu mengelola sumber daya manusia, fasilitas, teknologi, dan sistem operasional secara sistematis untuk menghindari pemborosan serta mencapai target kinerja yang telah direncanakan. Pengelolaan biaya yang efisien menjadi bagian penting dalam seluruh aktivitas

operasional rumah sakit dan memerlukan keterlibatan aktif manajemen serta tenaga medis agar efektivitas pelayanan meningkat tanpa membebani keberlanjutan keuangan organisasi (Kuddi et al., 2024).

3. METODE PENELITIAN

Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan kualitatif deskriptif. SLR merupakan metode penelitian yang bertujuan mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis secara sistematis penelitian terdahulu yang relevan melalui prosedur yang terstruktur, transparan, dan dapat direplikasi (Yudistira, 2025). Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai implementasi manajemen strategis di rumah sakit serta perannya dalam menjaga mutu pelayanan dan meningkatkan efisiensi biaya berdasarkan data sekunder dari publikasi ilmiah.

Sumber Data dan Strategi Pencarian Literatur

Sumber data penelitian diperoleh dari literatur ilmiah yang ditelusuri melalui basis data nasional dan internasional bereputasi, yaitu Scopus, PubMed, Google Scholar, dan Sinta. Pencarian literatur dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci dalam bahasa Indonesia dan Inggris dengan operator Boolean, antara lain “*strategic management*” OR “*manajemen strategis*” AND “*hospital management*” OR “*manajemen rumah sakit*”, serta “*service quality*” OR “*mutu pelayanan*” dan “*cost efficiency*” OR “*efisiensi biaya*”, disertai variasi istilah seperti “*hospital performance*”, “*quality improvement*”, dan “*cost control*” untuk memperluas cakupan pencarian, sehingga diperoleh artikel yang relevan dengan konteks manajemen strategis rumah sakit di tingkat nasional maupun internasional.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Untuk menjamin relevansi dan kualitas literatur yang dianalisis, penelitian ini menetapkan kriteria sebagai berikut:

Kriteria Inklusi:

- a. Artikel diterbitkan dalam rentang tahun 2015–2025.
- b. Membahas manajemen strategis di rumah sakit atau organisasi pelayanan kesehatan.
- c. Mengkaji hubungan manajemen strategis dengan mutu pelayanan, efisiensi biaya, atau kinerja rumah sakit.
- d. Penelitian dilakukan di rumah sakit pemerintah maupun swasta.
- e. Artikel tersedia dalam teks lengkap dan ditulis dalam bahasa Indonesia atau Inggris.
- f. Artikel bersifat empiris (kuantitatif, kualitatif, mixed methods) maupun konseptual.

Kriteria Eksklusi:

- a. Artikel yang tidak relevan dengan manajemen strategis rumah sakit.
- b. Publikasi berupa opini, editorial, surat pembaca, atau abstrak konferensi tanpa artikel lengkap.
- c. Artikel duplikat; hanya versi paling lengkap yang digunakan.
- d. Artikel dengan metodologi yang tidak jelas atau tidak dapat dievaluasi kualitasnya.

Prosedur Analisis dan Sintesis Data

Proses analisis literatur dilakukan mengikuti tahapan PRISMA 2020, yang meliputi (Page et al., 2021):

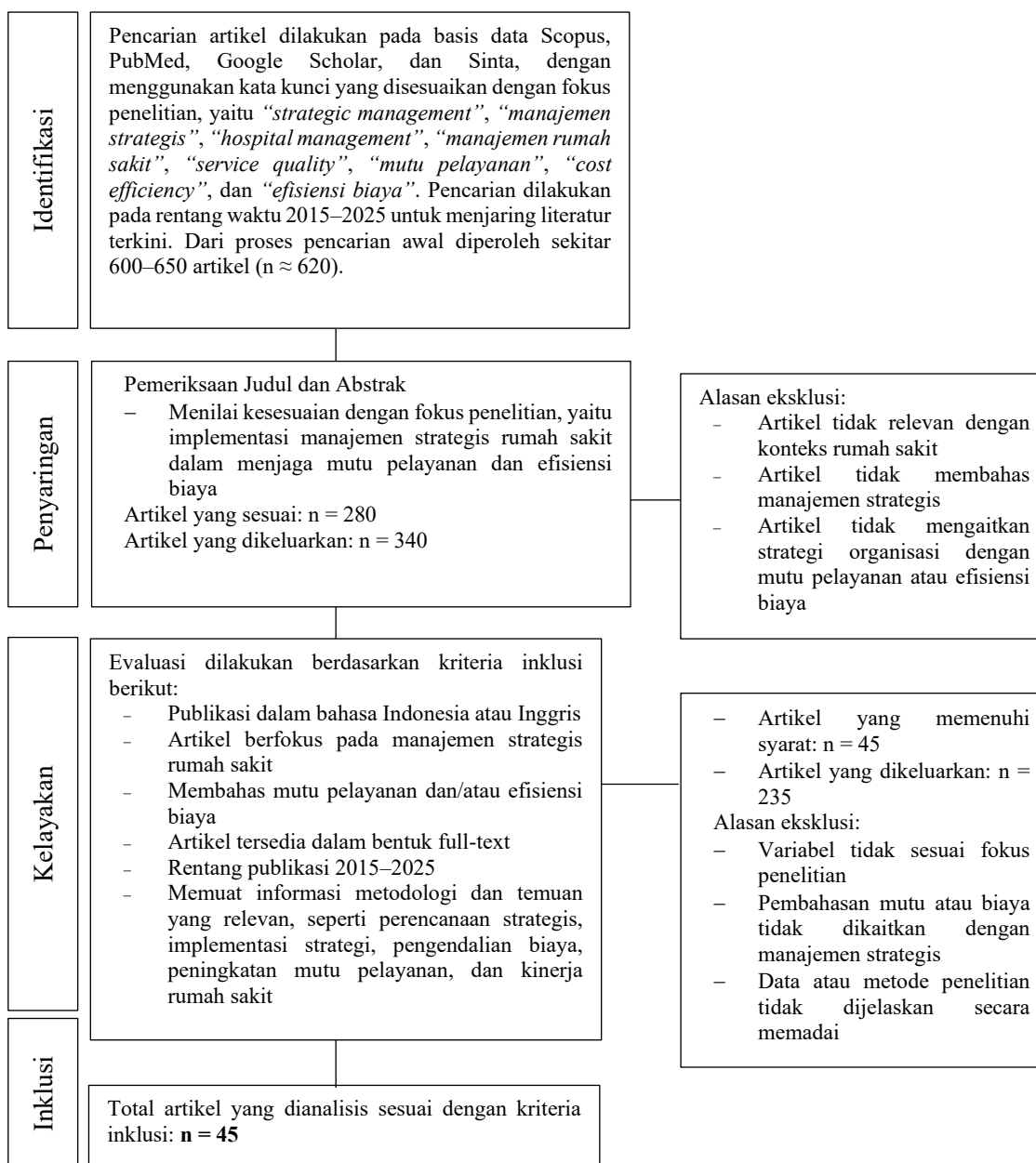
- a. Identifikasi, yaitu pengumpulan artikel dari seluruh basis data berdasarkan kata kunci yang telah ditentukan.
- b. Penyaringan, dengan menghilangkan duplikasi serta menyeleksi judul dan abstrak sesuai fokus penelitian.
- c. Kelayakan, melalui pembacaan teks penuh untuk menilai kesesuaian konteks, metodologi, dan substansi artikel.
- d. Inklusi, yaitu artikel yang memenuhi seluruh kriteria dianalisis dan disintesis secara tematik.

Sintesis dilakukan dengan mengelompokkan temuan ke dalam beberapa tema utama, meliputi:

- 1) Konsep dan model manajemen strategis di rumah sakit.
- 2) Implementasi manajemen strategis dalam peningkatan mutu pelayanan.
- 3) Peran manajemen strategis dalam pengendalian dan efisiensi biaya rumah sakit.
- 4) Tantangan dan faktor keberhasilan implementasi manajemen strategis di rumah sakit.

Keabsahan Data

Keabsahan penelitian dijaga melalui penerapan kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat serta penggunaan basis data bereputasi untuk meminimalkan bias seleksi. Prosedur pencarian, penyaringan, dan analisis literatur didokumentasikan secara rinci agar proses penelitian bersifat transparan dan dapat direplikasi. Selain itu, proses sintesis tematik dilakukan secara konsisten untuk memastikan interpretasi hasil kajian yang objektif dan sistematis.



Gambar 1. Prosedur Analisis dan Sintesis.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Identifikasi dan Klasifikasi Literatur

Hasil proses identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan inklusi literatur berdasarkan pedoman PRISMA 2020 menghasilkan sebanyak 45 artikel yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dan dianalisis lebih lanjut. Artikel-artikel tersebut diperoleh dari basis data Scopus, PubMed, Google Scholar, dan Sinta dengan rentang publikasi tahun 2015–2025. Seluruh artikel membahas implementasi manajemen strategis di rumah sakit serta keterkaitannya dengan mutu pelayanan, efisiensi biaya, atau kinerja organisasi secara umum.

Analisis awal menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dan mixed methods, dengan fokus pada strategi organisasi, kepemimpinan, pengelolaan sumber daya, serta sistem pengendalian kinerja rumah sakit. Secara umum, literatur menekankan bahwa manajemen strategis tidak hanya berperan dalam perumusan kebijakan, tetapi juga dalam penerjemahan strategi ke dalam praktik operasional yang berdampak langsung pada mutu pelayanan dan efisiensi biaya. Untuk memudahkan pemahaman terhadap sebaran fokus kajian dan temuan utama, artikel-artikel yang dianalisis dikelompokkan secara tematik berdasarkan substansi penelitian. Distribusi artikel berdasarkan tema, pendekatan dominan, temuan utama, dan implikasi strategis disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Distribusi Artikel Berdasarkan Tema Implementasi Manajemen Strategis Rumah Sakit.

Tema Fokus Penelitian	Jumlah Studi (n)	Pendekatan & Model Dominan	Temuan Utama	Implikasi Strategis
Konsep & Model Manajemen Strategis RS	11	Strategic Management Model, SWOT, PESTEL	Kerangka manajemen strategis membantu rumah sakit merespons perubahan lingkungan dan meningkatkan kinerja jangka panjang	RS perlu memiliki perencanaan strategis formal dan berbasis analisis lingkungan
Implementasi Strategi & Kepemimpinan	9	Strategic Leadership, Change Management	Kepemimpinan strategis dan budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap keberhasilan implementasi strategi	Penguatan peran pimpinan dan komunikasi strategi menjadi kunci
Manajemen Strategis & Mutu Pelayanan	12	Quality Improvement, TQM, Patient Safety Models	Implementasi strategi yang terintegrasi dengan program mutu meningkatkan keselamatan pasien dan kepuasan	Mutu pelayanan perlu menjadi bagian inti strategi organisasi

Manajemen Strategis & Efisiensi Biaya	8	Value-Based Management, Control Models	Cost	Strategi berbasis nilai dan pengendalian proses mampu menekan biaya tanpa menurunkan mutu	Efisiensi biaya harus dikaitkan dengan penciptaan nilai pelayanan
Tantangan & Faktor Keberhasilan Implementasi	5	Organizational Analysis		Hambatan utama meliputi resistensi SDM, keterbatasan sumber daya, dan lemahnya monitoring	Diperlukan sistem evaluasi dan penguatan kapasitas organisasi

Analisis tematik menunjukkan bahwa implementasi manajemen strategis di rumah sakit umumnya dimulai dari proses perumusan strategi berbasis analisis lingkungan internal dan eksternal. Sejumlah studi menegaskan bahwa penggunaan alat analisis strategis seperti SWOT dan PESTEL membantu rumah sakit dalam mengidentifikasi peluang peningkatan mutu pelayanan serta risiko pemborosan biaya. Namun, efektivitas strategi sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengimplementasikannya secara konsisten.

Pada aspek mutu pelayanan, sebagian besar literatur menekankan pentingnya integrasi manajemen strategis dengan sistem peningkatan mutu dan keselamatan pasien. Rumah sakit yang memasukkan indikator mutu ke dalam sasaran strategis cenderung menunjukkan peningkatan kepatuhan terhadap standar pelayanan, penurunan kejadian tidak diinginkan, serta peningkatan kepuasan pasien. Temuan ini menunjukkan bahwa mutu pelayanan bukan sekadar output klinis, melainkan hasil dari keselarasan strategi, proses, dan sumber daya organisasi. Dari sisi efisiensi biaya, literatur menunjukkan bahwa manajemen strategis berperan dalam pengendalian biaya melalui perencanaan yang matang, pengelolaan proses internal, dan pemanfaatan teknologi informasi. Strategi yang berorientasi pada nilai (value-based strategy) memungkinkan rumah sakit menekan biaya yang tidak bernilai tambah tanpa mengorbankan mutu pelayanan. Namun, beberapa studi mencatat bahwa tekanan efisiensi sering kali menghadapi resistensi dari tenaga kesehatan apabila tidak diimbangi dengan komunikasi dan dukungan organisasi yang memadai.

Analisis karakteristik publikasi dari 45 artikel menunjukkan adanya perkembangan fokus penelitian dari waktu ke waktu. Pada periode awal, penelitian lebih menekankan pada konsep dasar manajemen strategis dan kinerja rumah sakit. Pada periode selanjutnya, fokus bergeser pada implementasi strategi, peningkatan mutu pelayanan, serta efisiensi biaya dalam

menghadapi tekanan pembiayaan dan perubahan sistem kesehatan. Ringkasan distribusi artikel berdasarkan periode publikasi, negara dominan, dan tren kajian disajikan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Distribusi Artikel Berdasarkan Periode Publikasi dan Fokus Penelitian

Periode Publikasi	Jumlah Artikel (n)	Negara Dominan	Fokus Utama Penelitian	Tren Pengembangan
2015–2017	7	AS, Inggris	Konsep manajemen strategis dan kinerja RS	Pendekatan konseptual dan model dasar
2018–2019	9	Australia, Jepang	Implementasi strategi dan kepemimpinan	Integrasi strategi dan budaya organisasi
2020–2021	12	Indonesia, India	Mutu pelayanan dan efisiensi biaya	Respons terhadap tekanan biaya dan pandemi
2022–2023	10	Indonesia, China	Strategi berbasis nilai dan mutu	Fokus pada value-based healthcare
2024–2025	7	Indonesia, Timur Tengah	Strategi berkelanjutan RS	Integrasi mutu, efisiensi, dan keberlanjutan

Sintesis hasil kajian menunjukkan bahwa implementasi manajemen strategis yang efektif berperan penting dalam menjaga keseimbangan antara mutu pelayanan dan efisiensi biaya rumah sakit. Keberhasilan strategi sangat ditentukan oleh komitmen kepemimpinan, keterlibatan seluruh elemen organisasi, serta adanya sistem monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan. Literatur juga menegaskan bahwa strategi rumah sakit yang berorientasi pada nilai dan mutu mampu meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Pembahasan

Hasil telaah literatur menunjukkan bahwa implementasi *strategic management* merupakan fondasi penting dalam pengelolaan rumah sakit yang beroperasi di lingkungan kesehatan yang semakin kompleks dan kompetitif. Rumah sakit dituntut tidak hanya mampu memberikan pelayanan bermutu, tetapi juga menjaga keberlanjutan finansial melalui pengelolaan sumber daya yang efisien. Almeshwari et al., (2024), menjelaskan bahwa *strategic management* membantu organisasi menetapkan arah jangka panjang melalui proses analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi, serta evaluasi kinerja. Temuan ini sejalan dengan pandangan Rachmawaty et al., (2025), yang menegaskan bahwa organisasi dengan pendekatan strategis cenderung lebih adaptif terhadap perubahan regulasi, teknologi, dan kebutuhan pemangku kepentingan, termasuk dalam konteks pelayanan kesehatan.

Implementasi *strategic management* di rumah sakit sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menerjemahkan strategi ke dalam kebijakan operasional yang

konkret. Literatur menunjukkan bahwa banyak rumah sakit telah memiliki dokumen *strategic plan*, namun belum seluruhnya mampu mengimplementasikannya secara konsisten. Bárcenas-Villegas et al., (2025), menyatakan bahwa kegagalan strategi lebih sering terjadi pada tahap *strategy implementation* dibandingkan tahap perumusan. Ferreira et al., (2023), menambahkan bahwa hambatan utama implementasi strategi meliputi lemahnya kepemimpinan strategis, resistensi sumber daya manusia, serta kurangnya komunikasi internal. Kondisi ini menyebabkan strategi peningkatan mutu dan efisiensi biaya tidak memberikan dampak optimal terhadap kinerja rumah sakit (Chhatre et al., 2024).

Mutu pelayanan kesehatan merupakan salah satu outcome utama dari implementasi *strategic management* rumah sakit. Wu (2023) mendefinisikan mutu pelayanan kesehatan sebagai pelayanan yang aman, efektif, efisien, tepat waktu, adil, dan berorientasi pada pasien. Barbosa et al., (2026), menegaskan bahwa mutu pelayanan dipengaruhi oleh keterkaitan antara struktur, proses, dan hasil pelayanan (*structure–process–outcome*). Literatur yang dianalisis menunjukkan bahwa rumah sakit yang mengintegrasikan indikator mutu ke dalam sasaran strategis organisasi cenderung memiliki tingkat keselamatan pasien dan kepuasan pasien yang lebih baik (Hammond et al., 2024; Wu, 2023).

Efisiensi biaya menjadi isu strategis yang tidak terpisahkan dari pengelolaan rumah sakit, khususnya dalam sistem pembiayaan berbasis paket seperti *case-based payment*. Hammond et al., (2024) menjelaskan bahwa efisiensi biaya berkaitan dengan kemampuan manajemen dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya tanpa menurunkan mutu pelayanan. Bárcenas-Villegas et al., (2025) menekankan pentingnya pendekatan *value-based healthcare*, di mana efisiensi dan mutu dicapai secara simultan melalui penciptaan nilai bagi pasien. Literatur menunjukkan bahwa *strategic management* memungkinkan rumah sakit mengidentifikasi aktivitas yang tidak bernilai tambah dan melakukan pengendalian biaya secara sistematis (Huang et al., 2024; Michael et al., 2022).

Hubungan antara mutu pelayanan dan efisiensi biaya dalam literatur tidak dipandang sebagai hubungan yang saling bertentangan. Studi-studi yang dianalisis menunjukkan bahwa rumah sakit dengan strategi terintegrasi justru mampu meningkatkan mutu pelayanan sekaligus mengendalikan biaya operasional. Azwa et al., (2025) menjelaskan bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* membantu organisasi menerjemahkan strategi ke dalam indikator kinerja keuangan dan non-keuangan. Pendekatan ini memungkinkan rumah sakit memantau kinerja mutu pelayanan secara seimbang dengan kinerja finansial, sehingga pengambilan keputusan manajerial menjadi lebih terukur dan berbasis data (Hammond et al., 2024).

Peran *strategic leadership* muncul sebagai faktor kunci keberhasilan implementasi manajemen strategis rumah sakit. Literatur menunjukkan bahwa komitmen pimpinan puncak sangat menentukan keberhasilan strategi mutu dan efisiensi biaya. (Michael et al., 2022) menegaskan bahwa pimpinan rumah sakit harus mampu mengomunikasikan visi strategis secara jelas dan membangun budaya organisasi yang mendukung perubahan. (Huang et al., 2024) juga menyatakan bahwa kepemimpinan yang kuat diperlukan untuk mengatasi resistensi internal dan memastikan keterlibatan seluruh elemen organisasi dalam pelaksanaan strategi.

Tantangan implementasi *strategic management* yang diidentifikasi dalam literatur meliputi keterbatasan sumber daya, beban kerja tenaga kesehatan, serta lemahnya sistem *monitoring and evaluation*. (Langerizadeh et al., 2024) menekankan bahwa integrasi strategi dengan sistem peningkatan mutu memerlukan perubahan budaya organisasi yang berkelanjutan. Literatur juga menunjukkan bahwa rumah sakit daerah menghadapi tantangan tambahan berupa keterbatasan anggaran dan sumber daya manusia, sehingga memerlukan strategi yang lebih adaptif dan kontekstual (Nuriyah et al., 2025).

Implikasi dari hasil pembahasan ini menunjukkan bahwa implementasi *strategic management* merupakan prasyarat penting bagi rumah sakit dalam menjaga mutu pelayanan dan efisiensi biaya secara berkelanjutan. Literatur menegaskan bahwa strategi yang efektif harus didukung oleh kepemimpinan yang kuat, keterlibatan organisasi secara menyeluruh, serta sistem evaluasi kinerja yang terintegrasi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa manajemen strategis tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai mekanisme pengendalian dan peningkatan kinerja rumah sakit dalam jangka panjang

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil kajian. Pendekatan *Systematic Literature Review* yang digunakan sepenuhnya bergantung pada kualitas dan ruang lingkup artikel yang dianalisis, sehingga temuan penelitian sangat dipengaruhi oleh konteks, metode, dan variabel yang digunakan dalam studi-studi terdahulu. Selain itu, variasi desain penelitian, perbedaan sistem kesehatan antarnegara, serta keterbatasan jumlah artikel yang secara spesifik mengkaji implementasi *strategic management* rumah sakit dalam kaitannya dengan mutu pelayanan dan efisiensi biaya dapat membatasi generalisasi hasil kajian. Penelitian ini juga belum memasukkan data primer atau perspektif praktisi secara langsung, sehingga belum sepenuhnya menggambarkan dinamika implementasi strategi di tingkat operasional rumah sakit.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa implementasi *strategic management* berperan penting dalam menjaga mutu pelayanan dan meningkatkan efisiensi biaya rumah sakit. Manajemen strategis memungkinkan rumah sakit menyelaraskan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan tuntutan mutu pelayanan, keselamatan pasien, serta tekanan pembiayaan kesehatan. Literatur menegaskan bahwa keberhasilan implementasi strategi sangat ditentukan oleh komitmen kepemimpinan, keterlibatan seluruh elemen organisasi, integrasi strategi dengan sistem mutu, serta adanya mekanisme pengendalian dan evaluasi yang berkelanjutan. Pendekatan strategis yang terintegrasi terbukti mampu membantu rumah sakit mencapai keseimbangan antara peningkatan mutu pelayanan dan pengelolaan biaya secara efisien dan berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan hasil kajian ini, rumah sakit disarankan untuk memperkuat implementasi *strategic management* dengan menempatkan mutu pelayanan dan efisiensi biaya sebagai sasaran strategis utama organisasi. Pimpinan rumah sakit perlu meningkatkan peran kepemimpinan strategis, memperkuat komunikasi visi dan strategi, serta mengintegrasikan indikator mutu dan efisiensi ke dalam sistem penilaian kinerja. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengombinasikan pendekatan *literature review* dengan penelitian empiris, seperti studi kasus atau survei, guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai praktik implementasi manajemen strategis di berbagai tipe rumah sakit, khususnya rumah sakit daerah.

DAFTAR REFERENSI

- Agung, A., Trinanditya, N. M., Sofyan Barlian, D., Dindra, F., Siregar, A., & Ningrum, I. L. (2025). Strategi optimalisasi manajemen pelayanan rumah sakit dalam meningkatkan kepuasan pasien. *Jurnal Mirai Management*, 10(1), 376–385.
- 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.
- Almehwari, S. A., Almalki, I. S., Abumilha, B. A., & Altharwi, B. H. (2024). Improving hospital efficiency and cost management: A systematic review and meta-analysis. *Cureus*, 16(10). <https://doi.org/10.7759/cureus.71721>
- Anggini, S., & Animah, A. (2025). Pengaruh tingkat pendidikan dan pengalaman tenaga medis terhadap efisiensi biaya pada rumah sakit umum Provinsi NTB. *Jurnal Locus Penelitian dan Pengabdian*, 4(5), 1964–1978. <https://doi.org/10.58344/locus.v4i5.4108>

- Anita, & Yuliaty, F. (2024). Strategi peningkatan efisiensi operasional rumah sakit melalui pendekatan lean management: Kajian literatur. *Journal of Social Science Research*, 4(5), 9718–9730. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>
- 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>
- Barbosa, S. N., Silva, A. C. F., Maldonado, I., & Gaspar, P. (2026). Cost management in healthcare: A PRISMA-based systematic review of international research. *Administrative Sciences*, 16(1), 46. <https://doi.org/10.3390/admsci16010046>
- Bárcenas-Villegas, D., Cáceres-Matos, R., & Vázquez-Santiago, S. (2025). Contribution of clinical nurses to hospital efficiency and economic sustainability: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 2025(1). <https://doi.org/10.1155/jonm/3332688>
- Chhatre, S., Malkowicz, S. B., Vapiwala, N., Guzzo, T. J., & Jayadevappa, R. (2024). Association between hospital efficiency and quality of care among fee-for-service Medicare beneficiaries with prostate cancer: A retrospective cohort study. *Cancers*, 16(24), 1–14. <https://doi.org/10.3390/cancers16244154>
- Dewi, M. P., & Haksama, S. (2025). Pengaruh manajemen strategis terhadap kualitas pelayanan pasien di rumah sakit: Systematic review. *PREPOTIF: Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 9(3), 7485–7501. <https://manajemenrumahsakit.net/2018/07/pelayanan-pasien-di-rumah-sakit-syariah/>
- Ermawati, Y., Oktavia, T., Sukma, Y. A., Purwadhi, & Widjaja, Y. R. (2025). Implementasi manajemen strategik berbasis balanced scorecard dalam meningkatkan mutu pelayanan di Klinik Utama Glaria Bandung. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Pariwisata dan Perhotelan*, 4(3), 590–607. <https://doi.org/10.55606/jempper.v4i3.5112>
- Ferreira, D. C., Vieira, I., Pedro, M. I., Caldas, P., & Varela, M. (2023). Patient satisfaction with healthcare services and the techniques used for its assessment: A systematic literature review and a bibliometric analysis. *Healthcare (Switzerland)*, 11(5). <https://doi.org/10.3390/healthcare11050639>
- Fitriasari, N., Prayitno, H., Puspendari, D. A., Meliala, A., & Utarini, A. (2025). Factors influencing cost awareness in hospitals: A scoping review. *BMC Health Services Research*, 25(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-025-13476-0>
- Hammond, G., Lanter, T., Wang, F., Waken, R. J., Zheng, J., Epstein, A. M., Orav, E. J., & Joynt Maddox, K. E. (2024). Hospitals' strategies to reduce costs and improve quality: Survey of hospital leaders. *American Journal of Managed Care*, 30(8), e240–e246. <https://doi.org/10.37765/ajmc.2024.89593>
- Huang, S. W., Weng, S. J., Chiou, S. Y., Nguyen, T. D., Chen, C. H., Liu, S. C., & Tsai, Y. T. (2024). A study on decision-making for improving service efficiency in hospitals. *Healthcare (Switzerland)*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/healthcare12030405>
- Karisma, A., Desilia, A., & Restiani Widjaja, Y. (2024). Pengaruh manajemen strategis terhadap efektivitas pengelolaan keuangan rumah sakit di era digital. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(6), 2313–2325.

- 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.
- Langarizadeh, M., Fallahnezhad, M., & Vahabzadeh, A. (2024). Key performance indicators of hospital supply chain: A systematic review. *BMC Health Services Research*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11954-5>
- Lesmana, A. E., Sihole, P. O., & Wasir, R. (2024). Meningkatkan kualitas dan efisiensi layanan kesehatan: Strategic purchasing dalam program Jaminan Kesehatan Nasional di Indonesia. *Jurnal Kesehatan Tambusai*, 5(2), 4957–4965.
- 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/10.62870/joseam.v2i2.22286>
- Maulia, H., & Hartono, B. (2024). Analisis dan strategi manajemen mutu pelayanan kesehatan: Studi teoretis dan praktis di berbagai fasilitas kesehatan. *OVUM: Journal of Midwifery and Health Sciences*, 4(2), 57–70.
- Michael, S., Jiju, A., & Olivia, M. (2022). The impact of healthcare 4.0 on the healthcare service quality: A systematic literature review. *Hospital Topics*. <https://doi.org/10.1080/00185868.2022.2048220>
- 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>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Medicina Fluminensis*, 57(4), 444–465. https://doi.org/10.21860/medflum2021_264903
- Rachmawaty, R., Wahyudin, E., & Bukhari, A. (2025). Exploring patient's clinical outcomes, hospital costs, and satisfaction after the implementation of integrated clinical pathway-based nursing practice model. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12962-025-00645-5>
- Rahmawati, T., & Ramadhika, A. (2024). Analisis sistem dan kompleksitas pelayanan RS. *Economics and Digital Business Review*, 5(1), 284–299.
- Saputra, W. (2025). Dampak digitalisasi manajemen rumah sakit terhadap efisiensi pelayanan: Literature review. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 14(3), 245–254.
- Wasiyem, W., Dwika, A., Sari, W. D. C., Ritonga, F. R., Sumpeno, S. J., Ramadhani, R., Zahra, M., Kandau, R. S. R., & Andini, Z. (2025). Analisis strategi manajemen kesehatan dalam memaksimalkan mutu pelayanan di rumah sakit: Literature review. *Jurnal Ilmu Kedokteran dan Kesehatan Indonesia*, 5(2), 325–334. <https://doi.org/10.55606/jikki.v5i2.6378>
- Wu, J. S. (2023). Healthcare service efficiency: An empirical study on healthcare capacity in various counties and cities in Taiwan. *Healthcare (Switzerland)*, 11(11). <https://doi.org/10.3390/healthcare11111656>

- Yakob, A., Kusumawati, Y., Alfiyani, L., Mulyono, D., Rahayu, U. B., Untari, I., Hamranani, S. S. T., & Umam, D. N. (2024). Hubungan mutu pelayanan dengan kepuasan pasien rawat jalan di Rumah Sakit Paru Manguharjo Madiun tahun 2023. *Jurnal Keilmuan dan Keislaman*, 45–48. <https://doi.org/10.23917/jkk.v3i1.49>
- Yudistira, H. (2025). Systematic literature review dengan metode PRISMA: Efektivitas komunikasi profesional dalam penyusunan dan penyampaian strategi manajemen sumber daya manusia di era digital. *Journal of Science Education and Management Business*, 4(3), 786–794. <https://doi.org/10.62357/joseamb.v4i3.833>