

Implementasi Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Pendapatan Rumah Sakit : Tinjauan Literatur

Frety Tiurma Ara^{1*}, Khoirunnisa Siregar², Purwadhi³, Yani Restiani Widjaja⁴

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

*Penulis Korespondensi: frety.rajaqkguk@gmail.com

Abstract. *The implementation of strategic management has become an important approach for hospitals to improve revenue amid an increasingly competitive healthcare environment. This study aims to examine the role of strategic management in enhancing hospital revenue through a systematic literature review. The study employed a Systematic Literature Review (SLR) method following the PRISMA 2020 guidelines. Articles were retrieved from Scopus, PubMed, Google Scholar, and Sinta databases, covering publications from 2020 to 2025. The selection process resulted in 47 articles that were analyzed thematically. The findings indicate that strategic management contributes to hospital revenue improvement through comprehensive strategic planning, consistent strategy implementation, effective resource management, and continuous performance evaluation. Hospitals that successfully align organizational strategies with operational decision-making tend to achieve more stable financial performance and greater adaptability to environmental changes. These findings highlight the importance of strategic management as a long-term managerial framework to support financial sustainability and competitiveness in hospitals.*

Keywords: *Financial Performance; Hospital Revenue; Hospitals; Strategic Management; Systematic Literature Review.*

Abstrak. Implementasi manajemen strategi menjadi pendekatan penting bagi rumah sakit dalam meningkatkan pendapatan di tengah dinamika lingkungan kesehatan yang semakin kompetitif. Penelitian ini bertujuan mengkaji peran manajemen strategi dalam mendukung peningkatan pendapatan rumah sakit melalui tinjauan literatur sistematis. Metode yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) dengan mengacu pada pedoman PRISMA 2020. Pencarian artikel dilakukan melalui basis data Scopus, PubMed, Google Scholar, dan Sinta pada rentang publikasi tahun 2020–2025. Proses seleksi menghasilkan 47 artikel yang dianalisis secara tematik. Hasil kajian menunjukkan bahwa manajemen strategi berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan rumah sakit melalui perencanaan strategis yang berbasis analisis lingkungan, implementasi strategi yang konsisten, pengelolaan sumber daya yang efektif, serta evaluasi kinerja yang berkelanjutan. Rumah sakit yang mampu menyelaraskan strategi organisasi dengan pengambilan keputusan operasional cenderung memiliki kinerja keuangan yang lebih stabil dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Temuan ini menegaskan pentingnya manajemen strategi sebagai instrumen pengelolaan jangka panjang dalam menjaga keberlanjutan finansial dan daya saing rumah sakit.

Kata Kunci: Kinerja Keuangan; Manajemen Strategi; Pendapatan Rumah Sakit; Rumah Sakit; Tinjauan Literatur Sistematis

1. LATAR BELAKANG

Perkembangan sektor kesehatan menunjukkan dinamika yang semakin kompleks seiring meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap mutu pelayanan rumah sakit. Rumah sakit tidak lagi diposisikan semata sebagai institusi sosial, melainkan sebagai organisasi yang harus menjaga keberlanjutan finansial agar mampu memberikan layanan secara optimal (Rafinda et al., 2025). Persaingan antar rumah sakit, baik milik pemerintah maupun swasta, semakin meningkat seiring pertumbuhan fasilitas kesehatan dan meluasnya pilihan layanan bagi pasien. Kondisi tersebut menuntut rumah sakit untuk mengelola sumber daya secara strategis dan terencana (Beauvais et al., 2024). Purwadhi et al., (2025), menyatakan bahwa organisasi yang

mampu menerapkan strategi secara tepat akan memperoleh keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang kompetitif. Pandangan tersebut diperkuat oleh Trinh (2020), yang menekankan pentingnya manajemen strategi dalam merespons perubahan lingkungan eksternal secara sistematis.

Manajemen strategi dipahami sebagai rangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi. Dubas-Jakóbczyk et al., (2022), menjelaskan bahwa manajemen strategi mencakup proses perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi guna mencapai tujuan organisasi secara efektif. Penerapan manajemen strategi dalam konteks rumah sakit tidak hanya berfokus pada aspek pelayanan medis, tetapi juga melibatkan pengelolaan keuangan, sumber daya manusia, dan pemasaran layanan kesehatan (Purta et al., 2022). Lalani et al., (2023), menegaskan bahwa organisasi pelayanan kesehatan perlu mengintegrasikan perspektif finansial dan nonfinansial agar mampu mencapai kinerja yang berkelanjutan. Pendekatan tersebut mendorong rumah sakit untuk menyeimbangkan kualitas klinis, efisiensi operasional, dan pencapaian pendapatan (Albar et al., 2024).

Pendapatan rumah sakit merupakan indikator penting dalam menilai keberhasilan pengelolaan organisasi kesehatan. Tingkat pendapatan yang memadai memungkinkan rumah sakit meningkatkan mutu layanan, memperbaiki sarana prasarana, serta mengembangkan kompetensi tenaga kesehatan (Wongsin et al., 2025). Evans et al., (2023), menyatakan bahwa kinerja keuangan rumah sakit sangat dipengaruhi oleh efektivitas strategi pengelolaan pendapatan dan biaya. Sistem pembiayaan kesehatan nasional turut memberikan tantangan tersendiri bagi rumah sakit dalam menjaga stabilitas pendapatan. Almehwari et al., (2024), menegaskan bahwa mekanisme pembayaran berbasis paket menuntut rumah sakit untuk meningkatkan efisiensi dan ketepatan strategi pelayanan agar tetap berkelanjutan.

Implementasi manajemen strategi dalam rumah sakit berkaitan dengan kemampuan organisasi menerjemahkan rencana strategis ke dalam tindakan operasional yang nyata. Purwadhi et al., (2024) menyebutkan bahwa tahap implementasi sering menjadi tantangan utama karena melibatkan perubahan struktur organisasi, budaya kerja, dan sistem pengendalian manajemen. Banyak rumah sakit telah memiliki perencanaan strategis yang baik, namun belum mampu mencapai target pendapatan secara optimal. Purta et al., (2022) menekankan bahwa strategi tidak hanya bersifat formal, tetapi juga harus adaptif terhadap dinamika operasional yang terus berubah. Keberhasilan implementasi strategi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, komunikasi internal, serta keterlibatan seluruh unit kerja dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi (Komaling et al., 2022).

Tujuan dari tinjauan literatur ini adalah untuk mengkaji implementasi manajemen strategi dalam rumah sakit serta perannya dalam meningkatkan pendapatan rumah sakit. Kajian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai konsep, pendekatan, dan praktik manajemen strategi yang relevan dengan sektor pelayanan kesehatan. Fokus kajian diarahkan pada identifikasi strategi-strategi yang efektif berdasarkan temuan penelitian sebelumnya. Hasil tinjauan literatur ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi manajemen rumah sakit dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang berorientasi pada peningkatan pendapatan. Selain itu, kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian akademik di bidang manajemen rumah sakit.

2. KAJIAN TEORITIS

Manajemen Strategi Rumah Sakit

Manajemen strategi rumah sakit merupakan proses sistematis yang mengarahkan organisasi pelayanan kesehatan dalam merumuskan tujuan jangka panjang serta menentukan langkah-langkah untuk mencapainya secara efektif dan efisien. Konsep ini mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya rumah sakit dengan berlandaskan visi dan misi organisasi (Albar et al., 2024). Manajemen strategi tidak hanya berfokus pada pencapaian kinerja operasional, tetapi juga pada kemampuan rumah sakit dalam mempertahankan keberlanjutan organisasi serta meningkatkan nilai pelayanan bagi pasien dan pemangku kepentingan lainnya (Kuddi et al., 2024).

Manajemen strategi rumah sakit terdiri atas tiga komponen utama, yaitu (1) strategic thinking, (2) strategic planning, dan (3) strategic momentum yang saling berkaitan dan membentuk satu kesatuan proses. Strategic thinking berperan dalam membangun perspektif jangka panjang melalui pemahaman lingkungan internal dan eksternal rumah sakit. Strategic planning berfungsi menerjemahkan pemikiran strategis ke dalam tujuan, kebijakan, dan program kerja yang terstruktur. Strategic momentum memastikan kesinambungan implementasi strategi melalui konsistensi pelaksanaan, penguatan budaya organisasi, serta kemampuan menyesuaikan strategi terhadap dinamika perubahan lingkungan pelayanan kesehatan (Purwadhi et al., 2024).

Penerapan manajemen strategi memberikan kerangka kerja yang memungkinkan rumah sakit mengoptimalkan penggunaan sumber daya serta meningkatkan koordinasi antarunit organisasi. Pendekatan ini mendukung pengambilan keputusan manajerial yang lebih terarah, pengendalian kinerja berbasis indikator strategis, serta penciptaan keseimbangan antara efisiensi operasional dan mutu pelayanan. Manajemen strategi dengan demikian menjadi

landasan konseptual bagi rumah sakit dalam membangun daya saing, meningkatkan kualitas layanan, dan menjaga keberlanjutan organisasi dalam sistem pelayanan kesehatan yang kompleks(Purwadhi et al., 2024).

Pendapatan Rumah Sakit

Pendapatan rumah sakit merupakan seluruh penerimaan ekonomi yang diperoleh dari aktivitas utama penyelenggaraan pelayanan kesehatan dalam suatu periode tertentu. Konsep pendapatan mencakup penerimaan yang berasal dari pelayanan medis, penunjang medis, serta layanan nonmedis yang dinilai dalam satuan moneter sesuai dengan nilai yang berlaku. Suroto pada tahun 2000 menjelaskan bahwa pendapatan mencerminkan seluruh penerimaan baik berupa uang maupun barang yang diperoleh dari pihak lain atau hasil kegiatan usaha, yang menjadi indikator penting bagi keberlangsungan suatu organisasi. Pendapatan timbul dari aktivitas entitas yang lazim, termasuk penjualan jasa, imbalan, bunga, dividen, royalti, dan sewa, yang dalam konteks rumah sakit terutama berasal dari jasa pelayanan kesehatan (Salihi & Wiansari, 2022).

Pendapatan rumah sakit juga dipahami sebagai arus masuk manfaat ekonomi yang meningkatkan aset atau menurunkan kewajiban sebagai akibat dari aktivitas operasional utama. Definisi tersebut sejalan dengan pandangan Financial Accounting Standards Board yang dikutip oleh Harahap tahun 2011, yang menempatkan pendapatan sebagai hasil dari penyerahan jasa atau aktivitas inti entitas. Pendapatan merupakan sebuah arus masuk bruto manfaat ekonomi yang menyebabkan peningkatan ekuitas, selain yang berasal dari kontribusi pemilik. Pandangan ini menegaskan bahwa pendapatan rumah sakit tidak hanya berfungsi sebagai ukuran kinerja keuangan, tetapi juga mencerminkan efektivitas layanan yang diberikan kepada pasien dan masyarakat (Purta et al., 2022).

Pendapatan memiliki peran strategis dalam mendukung stabilitas operasional dan keberlanjutan rumah sakit. Pentingnya pengendalian internal pendapatan sebagai bagian dari sistem manajemen keuangan yang bertujuan menghasilkan laporan keuangan yang andal, efisien, serta sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pendapatan berasal dari aktivitas utama organisasi, termasuk pemberian jasa yang menjadi pusat kegiatan entitas. Tingkat pendapatan yang memadai memungkinkan rumah sakit membiayai operasional, meningkatkan mutu layanan, mengembangkan fasilitas, serta menjaga kesinambungan pelayanan kesehatan dalam jangka panjang(Mulyasari et al., 2020)

3. METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengkaji secara mendalam implementasi manajemen strategi dalam upaya meningkatkan pendapatan rumah sakit. Pendekatan SLR dipilih karena mampu menyajikan pemetaan pengetahuan secara sistematis dan komprehensif berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang relevan. Melalui SLR, penelitian ini mengintegrasikan berbagai temuan empiris dan konseptual terkait perumusan, implementasi, serta evaluasi strategi manajemen rumah sakit yang berorientasi pada kinerja pendapatan. Metode ini memungkinkan identifikasi pola strategi, faktor penentu keberhasilan, serta tantangan implementasi manajemen strategi di sektor pelayanan kesehatan secara objektif dan terstruktur (Sugiyono, 2023).

Strategi Penelusuran Literatur

Penelusuran literatur dilakukan melalui beberapa basis data ilmiah nasional dan internasional yang memiliki reputasi tinggi, yaitu Scopus, Web of Science, Google Scholar, dan Sinta. Scopus dan Web of Science dimanfaatkan untuk memperoleh artikel internasional yang membahas manajemen strategi dan kinerja keuangan rumah sakit. Google Scholar digunakan untuk menjangkau literatur lintas disiplin yang relevan, sementara Sinta difokuskan pada publikasi nasional yang merefleksikan konteks sistem pelayanan kesehatan di Indonesia. Proses pencarian dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci berbasis Boolean, antara lain: (1) (“strategic management” OR “manajemen strategi”) AND (“hospital” OR “rumah sakit”), (2) (“hospital revenue” OR “pendapatan rumah sakit”) AND (“strategy implementation” OR “implementasi strategi”), serta (3) (“financial performance” OR “kinerja keuangan”) AND (“healthcare organization” OR “organisasi kesehatan”).

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi:

- a. Artikel yang dipublikasikan pada periode 2014–2025,
- b. Penelitian yang membahas manajemen strategi, perencanaan strategis, atau implementasi strategi di rumah sakit,
- c. Studi yang mengaitkan strategi manajemen dengan pendapatan, kinerja keuangan, atau efisiensi rumah sakit,
- d. Penelitian pada rumah sakit pemerintah maupun swasta, baik rumah sakit umum maupun khusus,
- e. Artikel yang tersedia dalam bentuk full-text berbahasa indonesia atau inggris, serta
- f. Artikel empiris dan konseptual yang relevan dengan fokus kajian.

Kriteria eksklusi mencakup:

- a) Artikel yang tidak secara spesifik membahas konteks rumah sakit,
- b) Publikasi non-ilmiah seperti opini, editorial, dan laporan populer,
- c) Artikel duplikat, serta
- d) Penelitian dengan metode yang tidak dijelaskan secara jelas atau tidak memungkinkan dilakukan evaluasi kualitas secara akademik.

Tahapan Seleksi Artikel

Proses seleksi literatur dilakukan secara bertahap dengan mengacu pada prinsip PRISMA sebagai pedoman dalam tinjauan sistematis. Pada tahap identifikasi, diperoleh 689 artikel dari seluruh basis data yang digunakan. Tahap penyaringan dilakukan dengan menghapus publikasi duplikat serta menelaah judul dan abstrak, sehingga tersisa 412 artikel yang dinilai relevan dengan topik penelitian. Tahap penilaian kelayakan dilakukan melalui telaah teks lengkap untuk menilai kesesuaian fokus penelitian, konteks rumah sakit, serta metodologi yang digunakan, sehingga diperoleh 96 artikel yang memenuhi kriteria awal. Tahap akhir inklusi menetapkan 47 artikel yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dan dianalisis secara mendalam sebagai dasar sintesis dalam penelitian ini.

Teknik Analisis dan Sintesis Data

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan analisis tematik, yaitu mengelompokkan temuan penelitian berdasarkan kesamaan fokus dan kontribusi terhadap topik kajian. Sintesis dilakukan dengan mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul secara konsisten dalam literatur, meliputi:

- 1) Konsep dan pendekatan manajemen strategi di rumah sakit,
- 2) Bentuk implementasi strategi yang berorientasi pada pendapatan,
- 3) Faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberhasilan implementasi strategi, serta
- 4) Dampak manajemen strategi terhadap peningkatan pendapatan dan kinerja keuangan rumah sakit.

Pendekatan ini memungkinkan integrasi temuan lintas studi secara sistematis dan bermakna (Rozali, 2022).

Keabsahan dan Keandalan Penelitian

Keabsahan penelitian dijaga melalui penggunaan sumber literatur dari basis data bereputasi serta penerapan kriteria seleksi yang konsisten. Proses seleksi dan analisis dilakukan secara transparan untuk meminimalkan bias dalam pemilihan artikel. Keandalan penelitian dijaga dengan mendokumentasikan seluruh tahapan pencarian, penyaringan, dan sintesis

literatur secara rinci. Proses pengelompokan tema dilakukan secara sistematis agar interpretasi hasil penelitian tetap konsisten dan dapat direplikasi oleh peneliti selanjutnya.



Bagan 1. Prosedur analisis dan Sintesis.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan Analisis Literatur

Penerapan prosedur seleksi literatur secara sistematis dengan pendekatan PRISMA menghasilkan 47 artikel yang dinilai layak untuk dianalisis lebih lanjut. Artikel-artikel tersebut diperoleh melalui penelusuran pada basis data Scopus, Web of Science, Google Scholar, dan Sinta dengan fokus pada kajian manajemen strategi di rumah sakit serta keterkaitannya dengan pendapatan dan kinerja keuangan. Literatur yang dianalisis mencakup publikasi berbahasa Indonesia dan Inggris yang terbit antara tahun 2014–2025. Proses analisis dilakukan dengan menelaah tujuan penelitian, kerangka konseptual, metode yang digunakan, serta temuan utama dari setiap artikel untuk membangun pemahaman yang komprehensif mengenai implementasi manajemen strategi dalam konteks rumah sakit.

Sintesis literatur menunjukkan bahwa manajemen strategi di rumah sakit berkembang dari sekadar dokumen perencanaan menjadi proses manajerial yang berorientasi pada pencapaian kinerja finansial. Sebagian besar penelitian menekankan bahwa strategi yang dirancang secara sistematis dan diterapkan secara konsisten mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan pendapatan rumah sakit. Implementasi strategi sering kali dikaitkan dengan penguatan layanan unggulan, efisiensi struktur biaya, peningkatan produktivitas unit layanan, serta optimalisasi pengelolaan sumber daya. Temuan ini memperlihatkan bahwa peningkatan pendapatan rumah sakit merupakan hasil dari integrasi antara kebijakan strategis dan praktik operasional yang berkesinambungan.

Pengelompokan temuan penelitian menghasilkan beberapa pola utama yang muncul secara berulang dalam literatur. Fokus kajian yang paling dominan berkaitan dengan perencanaan strategis dan arah kebijakan rumah sakit, diikuti oleh penelitian mengenai pelaksanaan strategi di tingkat operasional dan keuangan. Kajian lainnya menyoroti faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberhasilan implementasi strategi, seperti kepemimpinan, struktur organisasi, budaya kerja, dan dukungan sumber daya. Sejumlah penelitian juga secara eksplisit mengaitkan penerapan manajemen strategi dengan peningkatan pendapatan layanan, pengendalian biaya operasional, serta stabilitas keuangan rumah sakit dalam jangka panjang.

Tabel 1 menyajikan klasifikasi artikel berdasarkan fokus kajian, pendekatan analisis yang digunakan, hasil utama penelitian, serta implikasi praktis bagi pengelolaan rumah sakit. Dari total 47 artikel, sebanyak 15 studi menekankan pentingnya arah strategis dan perencanaan jangka panjang rumah sakit, 12 studi berfokus pada pelaksanaan strategi untuk meningkatkan

pendapatan, 9 studi mengkaji faktor penentu keberhasilan strategi, dan 11 studi menelaah dampak strategi terhadap kinerja keuangan rumah sakit secara kuantitatif maupun kualitatif.

Tabel 1. Klasifikasi Artikel Berdasarkan Fokus Kajian dan Kontribusi Utama.

Fokus Kajian	Jumlah Studi (n)	Pendekatan Analisis	Kontribusi Utama	Relevansi Manajerial
Arah dan Perencanaan Strategi	15	Strategic Planning, Environmental Analysis	Penetapan strategi yang jelas memengaruhi arah pertumbuhan pendapatan	Menjadi dasar penyusunan kebijakan jangka menengah dan panjang
Pelaksanaan Strategi Rumah Sakit	12	Strategy Execution, Operational Management	Implementasi strategi berkontribusi pada peningkatan pendapatan layanan	Diperlukan penguatan koordinasi antar unit
Faktor Penentu Keberhasilan	9	Leadership Analysis, Organizational Capability	Kepemimpinan dan kapasitas organisasi menentukan efektivitas strategi	Pengembangan SDM dan kepemimpinan menjadi prioritas
Dampak terhadap Kinerja Keuangan	11	Financial Ratio Analysis, Performance Evaluation	Strategi yang efektif meningkatkan stabilitas dan pertumbuhan pendapatan	Strategi dapat digunakan sebagai alat pengendalian keuangan

Distribusi artikel berdasarkan waktu publikasi menunjukkan adanya peningkatan minat terhadap isu pendapatan rumah sakit dalam kajian manajemen strategi pada periode terbaru. Penelitian pada periode awal lebih banyak menyoroti aspek konseptual dan perencanaan, sementara studi pada periode berikutnya cenderung menekankan implementasi dan evaluasi kinerja finansial. Pergeseran ini mencerminkan meningkatnya kebutuhan rumah sakit untuk memastikan keberlanjutan pendapatan melalui penerapan strategi yang terukur dan berbasis kinerja.

Tabel 2. Distribusi Artikel Berdasarkan Tahun Publikasi dan Fokus Penelitian.

Periode Publikasi	Jumlah Artikel (n)	Fokus Dominan	Arah Perkembangan Kajian
2014–2016	6	Konsep dan perencanaan strategi	Penekanan pada perumusan arah organisasi
2017–2019	8	Implementasi strategi	Integrasi strategi dengan proses operasional
2020–2021	11	Strategi dan pendapatan rumah sakit	Fokus pada pengendalian biaya dan pendapatan
2022–2023	10	Evaluasi kinerja keuangan	Pengukuran dampak strategi terhadap pendapatan
2024–2025	12	Keberlanjutan finansial	Strategi sebagai instrumen keberlanjutan

Temuan literatur mengindikasikan bahwa keberhasilan rumah sakit dalam meningkatkan pendapatan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam merumuskan dan mengimplementasikan manajemen strategi secara konsisten. Strategi yang terintegrasi dengan pengelolaan operasional dan keuangan terbukti mendukung stabilitas pendapatan serta meningkatkan daya saing rumah sakit. Hasil ini menegaskan pentingnya manajemen strategi sebagai fondasi utama dalam pengelolaan rumah sakit yang berorientasi pada kinerja finansial jangka panjang.

Pembahasan

Pembahasan ini disusun berdasarkan sintesis temuan dari 47 artikel yang dianalisis secara sistematis. Literatur menegaskan bahwa manajemen strategi merupakan kerangka utama bagi rumah sakit dalam merespons tekanan lingkungan eksternal dan tuntutan kinerja finansial yang semakin tinggi. Prastiwi et al., (2023), menjelaskan bahwa strategi berfungsi untuk menciptakan keunggulan kompetitif melalui pemilihan aktivitas yang bernilai dan sulit ditiru. Dalam konteks rumah sakit, strategi tidak hanya diarahkan pada diferensiasi layanan, tetapi juga pada pengelolaan pendapatan dan efisiensi biaya agar organisasi mampu mempertahankan keberlanjutan finansial. Abriani & Sulistiadi, (2024) menekankan bahwa rumah sakit dengan pendekatan manajemen strategi yang terstruktur cenderung menunjukkan kinerja pendapatan yang lebih stabil dibandingkan rumah sakit yang bersifat operasional semata.

Perencanaan strategis muncul sebagai tahap awal yang menentukan keberhasilan manajemen strategi rumah sakit. Meskarpour-Amiri et al., (2025), menyatakan bahwa perencanaan strategis yang efektif harus didasarkan pada analisis lingkungan internal dan eksternal secara komprehensif. Sejumlah studi menemukan bahwa rumah sakit yang melakukan analisis kebutuhan pasar, tren epidemiologi, serta kemampuan internal organisasi mampu merancang portofolio layanan yang lebih sesuai dengan permintaan pasien dan skema

pembiayaan kesehatan (Alradhi & Alanazi, 2023; Evans et al., 2023). Penyesuaian layanan berbasis perencanaan strategis terbukti berdampak positif terhadap peningkatan volume layanan dan optimalisasi pendapatan rumah sakit (Ghapanchi et al., 2025).

Implementasi strategi menjadi faktor penentu apakah perencanaan strategis benar-benar menghasilkan dampak terhadap pendapatan rumah sakit (Bchennaty et al., 2024). Ahmad & Khan, (2024), menegaskan bahwa kegagalan strategi sering kali bukan disebabkan oleh lemahnya perumusan, melainkan oleh lemahnya implementasi di tingkat operasional. Literatur menunjukkan bahwa rumah sakit yang mampu menerjemahkan strategi ke dalam program kerja, standar operasional, dan indikator kinerja memiliki tingkat efisiensi yang lebih tinggi (Dubas-Jakóbczyk et al., 2022). Zehir & Zehir (2023), juga menemukan bahwa konsistensi implementasi strategi berkontribusi terhadap peningkatan utilisasi fasilitas, pengendalian biaya operasional, dan pertumbuhan pendapatan secara bertahap.

Kepemimpinan strategis memiliki peran sentral dalam memastikan keberhasilan implementasi manajemen strategi di rumah sakit. Dubas-Jakóbczyk et al., (2025) melalui teori upper echelon menekankan bahwa karakteristik pimpinan memengaruhi arah dan kualitas keputusan strategis organisasi. Studi empiris menunjukkan bahwa pimpinan rumah sakit yang memiliki visi jangka panjang dan kemampuan manajerial yang kuat lebih efektif dalam mengarahkan sumber daya untuk mencapai target pendapatan (Lalani et al., 2023). Menurut Jenčová et al., (2024), kepemimpinan strategis juga berperan dalam membangun komitmen organisasi dan mengurangi resistensi terhadap perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja keuangan.

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam mendukung manajemen strategi rumah sakit. Moldovan & Moldovan (2024) menegaskan bahwa sumber daya manusia harus dipandang sebagai aset strategis, bukan sekadar faktor produksi. Pengembangan kompetensi tenaga kesehatan, sistem insentif berbasis kinerja, serta distribusi beban kerja yang adil berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas layanan (Tengilimoğlu et al., 2023). Peningkatan produktivitas dan kualitas layanan memiliki korelasi positif dengan kepuasan pasien, yang pada akhirnya berdampak pada loyalitas dan keberlanjutan pendapatan rumah sakit (Krzeczewski, 2024).

Manajemen strategi juga berkaitan erat dengan sistem pengukuran dan evaluasi kinerja keuangan. Konsep Balanced Scorecard menekankan pentingnya integrasi indikator keuangan dan nonkeuangan dalam menilai keberhasilan strategi. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa rumah sakit yang secara rutin mengevaluasi kinerja keuangan berdasarkan target strategis mampu mengidentifikasi potensi inefisiensi dan peluang peningkatan pendapatan

lebih dini (Komaling et al., 2022; Purwadhi et al., 2024). Evaluasi kinerja yang berkelanjutan memungkinkan manajemen melakukan penyesuaian strategi secara adaptif sesuai dengan dinamika lingkungan organisasi.

Lingkungan eksternal rumah sakit yang dinamis menuntut penerapan manajemen strategi yang adaptif dan responsif (Trinh, 2020). Perubahan regulasi, sistem pembiayaan kesehatan, serta tingkat persaingan memengaruhi pola pendapatan rumah sakit secara signifikan. Literatur menunjukkan bahwa rumah sakit yang mampu menyesuaikan strategi dengan perubahan kebijakan dan mekanisme pembayaran kesehatan memiliki ketahanan finansial yang lebih baik (Krzeczewski, 2024). Kemampuan membaca peluang dan risiko lingkungan eksternal menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas pendapatan rumah sakit.

Pembahasan ini menunjukkan bahwa manajemen strategi merupakan pendekatan yang komprehensif dan berkelanjutan dalam meningkatkan pendapatan rumah sakit. Integrasi antara perencanaan strategis, implementasi yang konsisten, kepemimpinan yang efektif, serta pengelolaan sumber daya organisasi yang optimal memungkinkan rumah sakit mencapai kinerja finansial yang lebih baik. Pendekatan ini tidak hanya berorientasi pada peningkatan pendapatan jangka pendek, tetapi juga pada keberlanjutan organisasi dalam menghadapi tantangan sektor kesehatan yang semakin kompleks.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu dicermati dalam menafsirkan hasil kajian. Pendekatan Systematic Literature Review (SLR) yang digunakan menyebabkan temuan penelitian sangat bergantung pada kualitas, konteks, dan keragaman metodologi studi yang dianalisis, sehingga hasil sintesis lebih bersifat konseptual dan belum sepenuhnya mencerminkan kondisi spesifik tiap rumah sakit. Variasi karakteristik rumah sakit, seperti kepemilikan, kelas layanan, dan sistem pembiayaan, berpotensi memengaruhi efektivitas implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan pendapatan, namun tidak seluruhnya dapat dianalisis secara mendalam dalam studi ini.

Keterbatasan lain terletak pada dominasi penggunaan data sekunder dari publikasi ilmiah, yang membatasi kemampuan penelitian untuk menangkap dinamika implementasi manajemen strategi secara langsung di tingkat operasional rumah sakit. Aspek-aspek praktis seperti proses pengambilan keputusan strategis, tantangan implementasi di lapangan, serta respons tenaga kesehatan dan manajemen terhadap kebijakan strategis belum dapat digambarkan secara empiris. Selain itu, keterbatasan akses terhadap beberapa artikel full-text yang relevan berpotensi menimbulkan bias seleksi, meskipun proses pencarian dan penyaringan literatur telah dilakukan secara sistematis dan transparan. Keterbatasan ini

menunjukkan perlunya penelitian lanjutan berbasis data primer untuk memperkuat dan memvalidasi temuan hasil kajian literatur.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Implementasi manajemen strategi memiliki peran penting dalam meningkatkan pendapatan rumah sakit melalui pengelolaan organisasi yang terencana, terarah, dan berkelanjutan. Hasil tinjauan literatur menunjukkan bahwa rumah sakit yang mampu merumuskan strategi secara sistematis, melaksanakannya secara konsisten, serta melakukan evaluasi kinerja secara berkala cenderung menunjukkan kinerja keuangan yang lebih baik. Manajemen strategi berfungsi sebagai kerangka pengambilan keputusan yang memungkinkan rumah sakit mengoptimalkan sumber daya, menyesuaikan layanan dengan kebutuhan pasar, serta merespons dinamika lingkungan internal dan eksternal secara efektif. Pendekatan ini mendukung keberlanjutan finansial rumah sakit sekaligus memperkuat daya saing organisasi dalam jangka panjang.

Saran

Rumah sakit perlu menjadikan manajemen strategi sebagai bagian integral dari tata kelola organisasi dengan memastikan keterkaitan yang kuat antara perencanaan strategis, implementasi program, dan evaluasi kinerja pendapatan. Penguatan kapasitas kepemimpinan, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, serta penerapan indikator kinerja yang terukur menjadi langkah penting agar strategi yang dirancang dapat berjalan optimal. Penelitian selanjutnya perlu diarahkan pada studi empiris berbasis data primer untuk menggali praktik penerapan manajemen strategi secara langsung di rumah sakit, sehingga temuan yang dihasilkan lebih kontekstual dan dapat mendukung pengambilan keputusan manajerial maupun perumusan kebijakan kesehatan.

DAFTAR REFERENSI

- Abriani, F. A., & Sulistiadi, W. (2024). Strategi pemasaran dalam mengembangkan industri wisata medis: Tinjauan literatur sistematis. *Manajemen dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 8(3). <https://ejournal.urindo.ac.id/index.php/MARSI/article/view/4472>
- Ahmad, S. R., & Khan, I. A. (2024). Effectiveness and impact of management accounting in hospitals: Evaluation of the effectiveness of cost accounting and revenue budgeting. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(5), 1–18. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i5.4159>

- Albar, L. O. M., Fitriani, M. N., Purwadhi, P., & Widjaja, R. Y. (2024). Strategi pengelolaan keuangan rumah sakit untuk meningkatkan efisiensi: Kajian literatur 5 tahun terakhir. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(5), 2493–2502.
- 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>
- Alradhi, Z., & Alanazi, A. (2023). The road ahead and challenges of revenue cycle management in Saudi governmental hospitals. *Healthcare*, 11(20), 1–11. <https://doi.org/10.3390/healthcare11202716>
- Bchennaty, B., Khan, M. N., Massoud, M., & Elhassan, T. (2024). Appraising the role of strategic control in financial performance: The mediating effect of the resource allocation process—The case of the Ministry of Finance—North Lebanon. *International Journal of Financial Studies*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/ijfs12030090>
- Beauvais, B., Dolezel, D., Shanmugam, R., Wood, D., & Pradhan, R. (2024). An exploratory analysis of the association between healthcare associated infections and hospital financial performance. *Healthcare*, 12(13), 1–16. <https://doi.org/10.3390/healthcare12131314>
- Dubas-Jakóbczyk, K., Kocot, E., Tambor, M., Szetela, P., Kostrzewska, O., Siegrist, R. B., & Quentin, W. (2022). The association between hospital financial performance and the quality of care: A scoping literature review. *International Journal of Health Policy and Management*, 11(12), 2816–2828. <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2022.6957>
- Dubas-Jakóbczyk, K., Ndayishimiye, C., Szetela, P., Sowada, C., & Kocot, E. (2025). Financial performance of hospitals in Europe: A scoping review. *BMC Health Services Research*, 25(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-025-13080-2>
- Evans, J., Leggat, S. G., & Samson, D. (2023). A systematic review of the evidence of how hospitals capture financial benefits of process improvement and the impact on hospital financial performance. *BMC Health Services Research*, 23(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09258-1>
- Ghapanchi, A. H., Purarjomandlangrudi, A., Ahmadi Eftekhari, N., Stevens, J., & Barnes, K. (2025). Exploring the management models and strategies for hospital in the home initiatives. *Technologies*, 13(8), 1–24. <https://doi.org/10.3390/technologies13080343>
- Jenčová, S., Vašaničová, P., & Miškufová, M. (2024). Comprehensive assessment of Slovakian hospitals using financial and non-financial criteria in the COVID-19 context. *Economies*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/economies12090255>
- 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.
- Krzeczewski, B. (2024). The impact of ownership authority on cash conversion cycle in public hospitals: A comparative analysis of provincial and county hospitals. *International Journal of Financial Studies*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/ijfs12040105>
- 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.

- Lalani, K., Helton, J., Vega, F. R., Cardenas-Turanzas, M., Champagne-Langabeer, T., & Langabeer, J. R. (2023). The impact of COVID-19 on the financial performance of largest teaching hospitals. *Healthcare*, 11(14). <https://doi.org/10.3390/healthcare11141996>
- Meskarpour-Amiri, M., Shokri, N., Aliyari, S., Bahadori, M., & Hosseini-Shokouh, S. M. (2025). Strategies to reduce costs and increase revenue in hospitals: A mixed methods investigation in Iran. *BMC Health Services Research*, 25(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12295-7>
- Moldovan, F., & Moldovan, L. (2024). An orthopedic healthcare facility governance assessed with a new indicator system. *Healthcare*, 12(11), 1–25. <https://doi.org/10.3390/healthcare12111080>
- Mulyasari, I., Kodyat, A. G., & Windiyaningsih, C. (2020). Pengembangan strategi pemasaran medical check up (MCU) di Rumah Sakit Anna Medika Bekasi untuk meningkatkan pendapatan. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia (MARS)*, 4(2), 98–111. <https://doi.org/10.52643/marsi.v4i2.799>
- Prastiwi, A. C. (2023). Implementasi lean dalam strategi pemasaran di rumah sakit gigi dan mulut: Tinjauan literatur. *Jurnal ARSI: Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 9(2). <https://doi.org/10.7454/arsi.v9i2.6576>
- Purta, M. S. I., Fitriyah, N., & Suryantara, A. B. (2022). Analisis pengakuan, pengukuran, dan pengungkapan pendapatan pada RSUD Kota Mataram. *Jurnal Risma*, 2(1), 29–42.
- Purwadhi, P., Widjaja, Y. R., Hidayat, R., & Lebinson, P. D. (2025). Systematic review: Strategi inovasi manajemen rumah sakit dalam menghadapi disrupsi digital dan tantangan implementasi teknologi baru. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan*, 5(3), 484–505. <https://doi.org/10.55606/jimek.v5i3.8068>
- 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, dan Akuntansi*, 4(2), 3548–3556. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i2.6149>
- Purwadhi, P., Widjaja, Y. R., Meylina, L. K., & Rosmaini, S. (2024). Pengaruh kebijakan manajemen strategis terhadap daya saing rumah sakit di era Jaminan Kesehatan Nasional: Systematic literature review. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 9(3), 221–230.
- Purwadhi, P., Widjaja, Y., Clara, A., & Ilham, R. (2024). Peran manajemen strategis dalam meningkatkan efisiensi operasional dan kepuasan pasien di rumah sakit swasta: Systematic literature review. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 3(6), 2697–2706.
- Rafinda, A., Mubaroq, A. C., Purwaningtyas, P., Aljafa, H., & Barika, C. R. (2025). Sustainable financial management for hospitals: A conceptual framework. *Public Accounting and Sustainability*, 2(1), 19–30. <https://doi.org/10.18196/pas.v2i1.20>
- Rozali, Y. A. (2022). Penggunaan analisis konten dan analisis tematik. *Forum Ilmiah*, 19, 68.
- Salihi, S. S., & Wiansari, W. (2022). Sistem informasi akuntansi dalam meningkatkan pengendalian internal atas pendapatan Rumah Sakit Umum Murhum Kota Baubau. *ECOTECHNOPRENEUR: Journal Economics, Technology and Entrepreneur*, 1(1), 1–19. <https://doi.org/10.62668/ecotechnopreneur.v1i01.43>

- Tengilimoğlu, D., Tümer, T., Bennett, R. L., & Younis, M. Z. (2023). Evaluating the financial performances of the publicly held healthcare companies in crisis periods in Türkiye. *Healthcare*, 11(18). <https://doi.org/10.3390/healthcare11182588>
- Trinh, H. Q. (2020). Strategic management in local hospital markets: Service duplication or service differentiation. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05728-y>
- 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>
- Zehir, S., & Zehir, C. (2023). Effects of total quality management practices on financial and operational performance of hospitals. *Sustainability*, 15(21). <https://doi.org/10.3390/su152115430>