

## Literatur Review Strategi Bisnis Rumah Sakit di Era Jaminan Kesehatan Nasional (JKN)

Ade Sri Mariawati<sup>a,b</sup>, Damesh Indralaga<sup>a</sup>, Vip Paramarta<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Departemen Teknik Industri, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

<sup>b</sup>Departemen Teknik Industri, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

### INFORMASI

#### Informasi artikel:

Disubmit 11 Oktober 2023  
Direvisi 11 Oktober 2023  
Diterima 8 November 2023  
Tersedia Online 28 November 2023

#### Kata Kunci:

Strategi bisnis Rumah Sakit  
Era Jaminan Kesehatan Nasional  
*Universal Health Coverage*

### ABSTRAK

Era Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) di Indonesia mengubah lingkungan layanan kesehatan dengan memberikan masyarakat akses yang lebih luas terhadap layanan Kesehatan dan adanya perubahan besar dari system pembayaran dari *fee-for-service* menjadi *prospective-payment-system*. Oleh karena itu, Rumah Sakit (RS), salah satu penyedia layanan kesehatan terpenting di Indonesia, juga menghadapi perubahan besar dalam strategi bisnisnya. Memberikan layanan berkualitas dengan tetap menjaga kelangsungan bisnis memerlukan adaptasi terhadap perubahan peraturan, regulasi, dan kebutuhan pasien. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengkaji lebih mendalam tentang strategi bisnis yang diterapkan rumah sakit dalam menghadapi era JKN serta mengidentifikasi solusi dan tantangan yang dihadapi rumah sakit. Artikel ini merupakan *naratif literatur review* yang diawali dengan pencarian artikel menggunakan *Publish or Perish* berdasarkan data base *Google Scholar*. Pencarian dilakukan dengan kata kunci yang relevan seperti strategi bisnis, strategi bisnis rumah sakit, era JKN, *Universal Health Coverage* (UHC), era 4.0 dan menghasilkan 200 artikel. Selanjutnya dilakukan review literatur digunakan Pedoman *Preferred Reporting Item for Systematic Review and Meta-Analysis* (PRISMA) yang dimulai dengan langkah identifikasi, *screening*, *eligibility*, dan *included* sehingga diperoleh 8 artikel yang terkait dengan strategi bisnis Rumah Sakit di Era JKN. Strategi dan Teknik analisis dengan menggunakan *Balance Score Card* (BSC), *marketing mix* (*product, price, promotion, place, people, process, dan physical facility*), dan SWOT yang paling banyak digunakan dari artikel yang di *review*. Telaah jurnal selanjutnya dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai teknik *review literature*, seperti *Summarized, MethodsUsed, Results, Conclusions, Contributions, Practical Implications*.

Journal of Systems Engineering and Management is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License (CC BY-SA).



## 1. Pendahuluan

Sistem kesehatan merupakan salah satu aspek penting dalam pembangunan suatu negara. Di Indonesia, sistem pelayanan kesehatan telah berkembang secara signifikan, terutama sejak diperkenalkannya Jaminan Kesehatan Nasional (JKN). JKN yang mulai berlaku pada tahun 2014 merupakan program jaminan kesehatan yang bertujuan untuk memberikan akses seluas-luasnya terhadap pelayanan kesehatan kepada seluruh penduduk Indonesia. Program ini mencakup berbagai jenis layanan, termasuk perawatan di rumah sakit, yang merupakan salah satu komponen utama sistem kesehatan. Pengenalan JKN membawa perubahan besar dalam dunia medis di Indonesia. Sebagai bagian integral dari sistem ini, rumah sakit harus beradaptasi dengan peraturan baru, perubahan kebutuhan pasien, dan meningkatnya persaingan.

Dengan adanya pemberlakuan JKN kunjungan pasien BPJS ke rumah sakit cenderung meningkat, peningkatan jumlah kunjungan pasien ini di satu sisi menggembirakan bagi manajemen, namun di sisi lain menjadi kekhawatiran manajemen karena restrukturisasi model pendanaan layanan

Kesehatan yang masih sering terkendala dalam pelaksanaannya [1], Hal ini harus diwaspadai oleh pihak manajemen rumah sakit agar pendapatan rumah sakit dari tagihan BPJS tetap positif untuk perkembangan rumah sakit kedepannya. Untuk menjamin terselenggaranya pelayanan kesehatan di rumah sakit, sebaiknya pihak manajemen mempunyai strategi pemasaran di era JKN agar rumah sakit dapat tetap memberikan pelayanan dan tidak menimbulkan keluhan dari pelanggan atau pasien [1]. Pemberlakuan JKN menganut system rujukan berjenjang yang berbasis kompetensi, oleh karena itu RS harus memiliki strategi bisnis yang tepat melalui dengan pendekatan sumber daya, agar mampu bersaing di era JKN [1].

Rumah sakit (RS), sebagai komponen utama dalam sistem pelayanan kesehatan, terletak di persimpangan antara perubahan ERA JKN dan Revolusi Industri 4.0. RS harus menghadapi tekanan untuk mengendalikan biaya dan memenuhi standar kualitas ERA JKN dan juga memanfaatkan teknologi Industri 4.0 untuk meningkatkan pelayanan dan efisiensi. Perubahan yang terjadi di Era Jaminan Kesehatan Nasional (ERA JKN) mencakup restrukturisasi model

<sup>1</sup>Penulis korepondensi

alamat e-mail: [adesri.mariawati@untirta.ac.id](mailto:adesri.mariawati@untirta.ac.id)  
<http://dx.doi.org/10.36055/joseam.v2i2.22286>

pendanaan layanan kesehatan, sementara Industri 4.0 membawa perubahan melalui adopsi inovasi teknologi yang signifikan. Sebagai bagian integral dari sistem kesehatan, rumah sakit dituntut untuk secara cermat merencanakan strategi bisnis yang efektif untuk menanggapi perubahan ini.

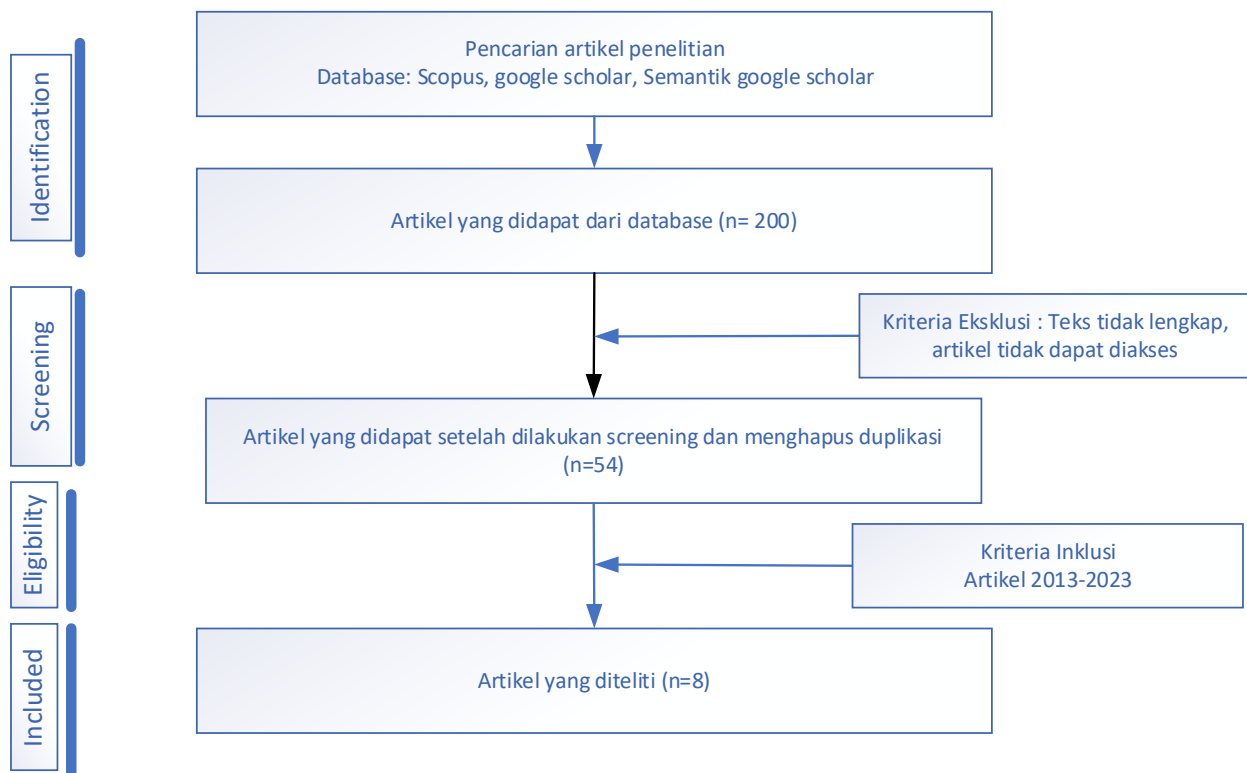
Kombinasi antara penerapan JKN dan Revolusi Industri 4.0 telah menghadirkan tantangan dan peluang yang unik bagi RS di Indonesia. Rumah sakit perlu mengevaluasi dan menyempurnakan strategi bisnis mereka agar tetap relevan dan berkelanjutan di era ini. Strategi bisnis yang baik tidak hanya akan memastikan kualitas pelayanan yang tinggi, tetapi juga dapat memberikan keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam sektor kesehatan.

Artikel ini mengeksplorasi strategi bisnis yang efektif untuk rumah sakit dalam menghadapi tantangan dan peluang yang ditawarkan oleh ERA JKN dan Industri 4.0. dari 8 artikel yang di review. Tujuannya adalah untuk memberikan panduan yang bermanfaat bagi rumah sakit dalam mengembangkan strategi bisnis yang dapat memungkinkan mereka untuk tetap kompetitif, memberikan pelayanan berkualitas tinggi, dan memenuhi tuntutan perubahan zaman. Artikel ini diharapkan akan memberikan wawasan yang berharga dalam menghadapi masa depan yang berubah

dengan cepat dalam industri pelayanan kesehatan di Indonesia.

## 2. Metode Penelitian

Artikel ini merupakan naratif literatur review yang diawali dengan pencarian artikel menggunakan semantik Google Scholar dengan menggunakan mesin pencari Google Scholar dan software Publish Phish. Pencarian dilakukan dengan kata kunci yang relevan seperti strategi bisnis, strategi bisnis rumah sakit, era JKN, UHC, era 4.0. Hasil pencarian artikel yang di dikumpulkan dan diagregasi menggunakan template Excel. Kriteria inklusi dari review ini adalah artikel yang diterbitkan dalam 10 tahun terakhir, yaitu dari tahun 2013 hingga 2023. Untuk melakukan literatur review digunakan Pedoman Preferred Reporting Item for Systematic Review and Meta-Analysis (PRISMA) yang dimulai dengan langkah indentifikasi, skrining, eligibility, dan included. Telaah jurnal selanjutnya dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai teknik review literature, seperti seperti Summarized, MethodsUsed, Results, Conclusions, Contributions, Practical Implications. Berikut langkah Preferred Reporting Item for Systematic Review and Meta-Analysis (PRISMA). Berikut Langkah Literature Review dengan PRISMA.



Gambar 1. Langkah Literature Review dengan PRISMA

## 3. Hasil dan Diskusi

Pada tahap awal penelitian melalui database Google Scholar, teridentifikasi dua ratus (200) artikel penelitian. Kemudian, dilakukan peninjauan literatur dengan mengikuti panduan *Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analysis* (PRISMA). Langkah-langkah dalam panduan ini melibatkan identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan pemilihan sehingga menghasilkan delapan artikel yang relevan dengan strategi bisnis rumah sakit dalam konteks Era

Jaminan Kesehatan Nasional (JKN). Dalam artikel-artikel yang ditinjau, strategi dan teknik analisis yang paling umum digunakan mencakup *Balanced Scorecard*, bauran pemasaran (yang mencakup produk, harga, promosi, tempat, orang, proses, dan fasilitas fisik), analisis SWOT, serta *Business Model Canvas* (BMC).

Analisis lanjutan terhadap jurnal-jurnal yang terpilih dapat dilakukan dengan menerapkan berbagai teknik telaah literatur, termasuk menyimpulkan temuan, merangkum hasil utama, menjelaskan metode penelitian yang digunakan, melakukan survei literatur, mengidentifikasi batasan-batasan,

menyoroti kontribusi penelitian, dan menguraikan implikasi praktis. Kumpulan delapan artikel tersebut secara keseluruhan mengulas berbagai strategi bisnis yang perlu

diadopsi oleh rumah sakit dalam menghadapi tantangan di era JKN. Berikut tabel hasil ekstraksi *literature review*.

**Tabel 1.**  
Hasil Ekstraksi *Literatur review*

Judul	Summarized Introduction	Summarized Abstract	Methods Used	Results	Conclusions	Contributions	Practical Implications
Strategi Implementasi Jaminan Kesehatan Nasional dengan Metode Balanced Scorecard: Studi Kasus di Rumah Sakit X Tangerang Tahun 2018	- Studi tentang strategi implementasi Kesehatan Nasional - Studi kasus yang dilakukan di Rumah Sakit X di Tangerang	- RS X berhasil menerapkan JKN dengan efisiensi biaya. - Strategi meliputi keuangan, pelanggan, proses internal, dan perspektif pertumbuhan.	Kartu Skor Seimbang Pendekatan kualitatif, <i>Balance Score Card</i>	- Strategi yang diterapkan di RS X untuk program JKN - Sukses implementasi JKN tanpa mengorbankan kualitas	- RS X berhasil menerapkan Jaminan Kesehatan Nasional. - RS X mencapai efisiensi biaya tanpa mengorbankan kualitas layanan.	- Strategi implementasi Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) - Pengembangan dan penerapan strategi bisnis RS X	- RS X berhasil menerapkan JKN dengan efisiensi biaya. - RS X menggunakan Balanced Scorecard untuk mengimplementasikan JKN.
Strategi Bisnis Rumah Sakit Dalam Perspektif Universal Health Coverage (Studi Empiris Berbasis Bukti Pada Rumah Sakit Tipe B)	- Makalah membahas implementasi Cakupan Kesehatan Universal - Rumah sakit menghadapi tantangan dalam beradaptasi dengan perubahan dalam sistem perawatan kesehatan	- Dampak Cakupan Kesehatan Universal pada proses bisnis rumah sakit - Perubahan metode pembayaran pasien dan hasil keuangan	- <i>Case Study</i> (Studi Kejadian) - <i>Retrospective data analysis</i> (data retrospektif)	- maksimalisasi potensi keuangan layanan kesehatan BPJS. - Dua layanan yang paling menguntungkan adalah Fasilitas Medis Rehabilitasi dan Fasilitas Hemodialisis.	- Rumah sakit harus mengembangkan perencanaan strategis untuk layanan rawat jalan - Rumah sakit harus mempertimbangkan kembali kebijakan strategis untuk layanan rawat inap	- Perubahan yang dibawa oleh Sistem Cakupan Universal terhadap proses bisnis Rumah Sakit - Merumuskan strategi bisnis yang tepat sesuai dengan kondisi	- Rumah sakit harus mengembangkan perencanaan strategis untuk layanan rawat jalan - Rumah sakit harus mempertimbangkan kembali kebijakan strategis untuk layanan rawat inap
Strategi Bauran Pemasaran Pelayanan Kesehatan RSD Kol. Abundjani Bangko di Era Jaminan Kesehatan Nasional (JKN)	peningkatan jumlah kunjungan Peningkatan pasien peserta BPJS yang dirujuk dan berobat ke RSD Kol. Abundjani Bangko.. harus mempunyai strategi pemasaran di era BPJS agar rumah sakit tetap dapat memberi pelayanan dan tidak menimbulkan komplain dari pelanggan atau pasien.	membahas strategi bauran pemasaran dalam pelayanan kesehatan RSD Kol. Abundjani Bangko di era Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) - Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan implementasi strategi bauran pemasaran dalam memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas di era JKN.	Analisis kualitatif - Marketing mix	dengan marketing mix RSD Kol. Abundjani Bangko masih dapat memberikan pelayanan yang bermutu kepada pasien dengan kondisi era BPJS yang mengalami defisit anggaran.	- Strategi bauran pemasaran efektif dalam memberikan layanan kesehatan yang berkualitas. - Manajemen rumah sakit perlu beradaptasi dengan perubahan yang dibawa oleh era BPJS.	- Defisit anggaran yang dikelola BPJS - Keterlambatan dalam pencairan klaim untuk layanan pasien	- Mengembangkan dan meningkatkan layanan kesehatan berdasarkan kebutuhan pelanggan - Operasi yang efisien dan kebijakan berorientasi pelanggan
Perencanaan strategi bisnis rumah sakit ibu & anak	- Fokus: Perencanaan strategi bisnis untuk rumah sakit swasta. - Tujuan: Mengembangkan strategi bisnis 5 tahun untuk RSIA XYZ.	- Fokus: Perencanaan bisnis strategis untuk rumah sakit swasta. - Tujuan: Mengembangkan strategi bisnis 5 tahun untuk RSIA XYZ.	- Penelitian kualitatif dengan pendekatan kuantitatif - Analisis deskriptif	- Rencana strategi bisnis untuk RSIA XYZ - Indikator Kinerja Utama (KPI) untuk tujuan strategis	- Peta jalan untuk proyeksi dan target keuangan - Analisis data dan kesimpulan akhir	mengembangkan strategi komprehensif untuk menghadapi BPJS Kesehatan dan melakukan penyesuaian terhadap sistem Kesehatan BPJS.- menekankan pentingnya pemasok yang efisien, kolaborasi dengan manajemen dan staf medis, dan layanan hemat waktu dengan sistem	- Peta jalan untuk perencanaan keuangan dan penetapan target - Analisis faktor eksternal dan internal untuk pengambilan keputusan

						dokumentasi medis terintegrasi.	
Formulasi Rumah Sakit Mandiri Kedoya Melalui Analisis SWOT Untuk Menghadapi Diberlakukannya BPJS Kesehatan	- Menganalisis kondisi Rumah Sakit Puri Mandiri Kedoya - Menyiapkan rencana strategi menghadapi BPJS Kesehatan	- Menganalisis kondisi internal dan eksternal rumah sakit - Mengembangkan strategi komprehensif menghadapi BPJS Kesehatan	- Analisis faktor internal dan eksternal - Analisis SWOT	- Analisis kondisi internal dan eksternal rumah sakit - Strategi menghadapi BPJS Kesehatan dan memastikan kelangsungan hidup	- Analisis kondisi internal dan eksternal rumah sakit - Strategi menghadapi implementasi BPJS Kesehatan	- Analisis kondisi internal dan eksternal rumah sakit - Pengembangan strategi komprehensif untuk rumah sakit	- Pilih pemasok yang efisien untuk inventaris - Berkolaborasi dengan manajemen dan staf medis tentang penggunaan obat-obatan dan alat perawatan kesehatan
Analisis Lingkungan RS Umum Bethesda Serukam Kalbar Sebagai Dasar Pemilihan Strategi Dalam Menghadapi Sistem Jaminan Sosial Nasional	- Analisis Rumah Sakit Umum Bethesda dalam menghadapi Cakupan Kesehatan Universal (JKN) - Rekomendasi perencanaan strategis rumah sakit dalam sistem JKN	- Analisis asuransi kesehatan untuk unit pelayanan pasien - Rekomendasi untuk perencanaan strategis rumah sakit	- Desain studi kasus - Pengamatan, wawancara mendalam, FGD, data sekunder	- Peluang: Dukungan pemerintah, kerjasama dengan rumah sakit lain - Ancaman: Sosialisasi UHC yang tidak jelas, persaingan pasar	- Analisis asuransi kesehatan untuk unit pelayanan pasien - Rekomendasi untuk perencanaan strategis rumah sakit	- Dukungan pemerintah dan kerjasama dengan rumah sakit lain - Layanan ekuitas dalam budaya organisasi dan kerja tim	- Perlu belajar INA-CBG dan bersosialisasi dengan staf medis - Meningkatkan kualitas pelayanan dan tindak lanjut pasien
Perencanaan strategi bisnis rumah sakit ibu & anak (studi kasus RSIA Tasikmalaya)	- Penelitian tentang perencanaan strategis untuk layanan kesehatan yang berkualitas. - Fokus pada Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA) sebagai studi kasus.	- Studi tentang perencanaan strategis untuk layanan kesehatan yang berkualitas. - Analisis lingkungan saat ini dan strategi yang relevan.	- Metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus.	- Identifikasi peluang lingkungan, ancaman, kekuatan, dan kelemahan. - Pemilihan strategi yang relevan untuk rumah sakit.	- Tujuan strategis yang diidentifikasi untuk pengembangan produk dan penetrasi pasar. - Strategi yang direkomendasikan untuk RSIA Bunda Aisyah: pengembangan pasar, pengembangan produk, dan penetrasi pasar.	- Mengidentifikasi peluang dan ancaman lingkungan saat ini - Menentukan opsi strategis yang relevan untuk rumah sakit	- Mengidentifikasi peluang dan ancaman di lingkungan perawatan kesehatan. - Mengembangkan strategi yang relevan untuk layanan kesehatan yang berkualitas.
Studi Teoritis: Strategi Promosi Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit Swasta Di Era Jaminan Pelayanan Kesehatan (JKN)	- Makalah ini membahas strategi promosi pelayanan kesehatan di rumah sakit swasta di era JKN. - Rumah sakit swasta membutuhkan strategi, pemahaman, dan kerjasama untuk beradaptasi dengan program JKN.	- Rumah sakit swasta perlu strategi menghadapi era JKN. - Strategi untuk mempromosikan layanan kesehatan di rumah sakit.	studi teoritis dengan menganalisis dan membandingkan teori yang telah ada	Rumah sakit swasta menerapkan strategi pelaksanaan JKN. - Kualitas layanan kesehatan adalah kunci untuk promosi.	Rumah sakit swasta membutuhkan strategi dan pemahaman di era JKN. - strategi untuk mempromosikan layanan kesehatan di Rumah sakit swasta adalah menerapkannya sesuai dengan standar dan undang-undang yang ditetapkan	strategi untuk mempromosikan layanan kesehatan di Rumah sakit swasta - Pelaksanaan Program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN)	Menerapkan strategi dan prinsip Program JKN. - Fokus pada kualitas pelayanan kesehatan untuk meningkatkan kepuasan pasien.

Artikel pertama membahas keberhasilan pelaksanaan program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) di RS X, rumah sakit swasta di Tangerang, menggunakan metode Balanced Scorecard. Studi ini mengungkapkan bahwa X Hospital telah

mengembangkan dan menerapkan berbagai strategi dalam perspektif yang berbeda, termasuk keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Strategi ini telah memungkinkan X Hospital

untuk secara efektif menerapkan program JKN dengan tetap menjaga kualitas layanan dan mencapai surplus keuangan. Strategi tersebut meliputi memperluas layanan, meningkatkan kapasitas, menerapkan prinsip-prinsip berbiaya rendah, meningkatkan manajemen tenaga kerja, meningkatkan kepuasan pelanggan, menetapkan prosedur operasional, dan memberikan pelatihan dan peluang pengembangan karir bagi karyawan. Melalui strategi ini, X Hospital telah menjadi fasilitas kesehatan pilihan bagi peserta JKN di wilayah Tangerang, memungkinkan mereka untuk bersaing dengan rumah sakit lain dan mencapai kesuksesan finansial [4].

Artikel ke dua membahas perlunya rumah sakit untuk menilai kembali strategi mereka dalam menanggapi perubahan dalam proses dan kondisi bisnis. Ini menekankan pentingnya strategi saat ini menjadi relevan dan efektif dalam mencapai target rumah sakit. Jika pendekatan saat ini tidak layak, perubahan strategi rumah sakit diperlukan. Artikel tersebut juga menyoroti peran Badan Penyelenggara Jaminan Sosial dalam menerapkan sistem jaminan sosial nasional dan pentingnya perlindungan sosial dalam memenuhi kebutuhan dasar penduduk. Dalam konteks Universal Health Coverage (UHC), artikel tersebut menyarankan bahwa rumah sakit harus mengevaluasi kinerja mereka dalam memberikan layanan kepada pasien yang ditanggung oleh Jaminan Kesehatan Nasional (BPJS), mempertimbangkan kekuatan finansial dan non-keuangan BPJS, mengembangkan layanan, bersaing dengan rumah sakit serupa, dan berkomitmen untuk menyediakan layanan kesehatan yang efektif dan efisien [11]. Studi yang dilakukan pada artikel ke tiga berfokus pada strategi bauran pemasaran dalam layanan kesehatan RUSD Kol. Abundjani Bangko di era program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN). Ini bertujuan untuk menggambarkan strategi pemasaran menggunakan bauran pemasaran 7P (produk, harga, promosi, tempat, orang, proses, dan fasilitas fisik) di rumah sakit. Peningkatan kunjungan pasien akibat program JKN berdampak positif dan negatif terhadap pengelolaan RSD Kol. Bangko yang berlimpah. Defisit anggaran yang dikelola BPJS telah menyebabkan keterlambatan pencairan klaim, yang mempengaruhi kualitas pelayanan kesehatan. Untuk memastikan penyediaan layanan yang berkelanjutan dan menghindari keluhan pelanggan, rumah sakit membutuhkan strategi pemasaran di era BPJS. Studi menemukan bahwa RSD Kol. Strategi bauran pemasaran Abundjani Bangko masih memungkinkan penyediaan layanan berkualitas meskipun defisit anggaran. Namun, ada area di mana perbaikan diperlukan, seperti ketersediaan profesional kesehatan tertentu dan layanan medis tertentu. Fasilitas fisik rumah sakit dianggap memadai, tetapi ada keluhan tentang kurangnya fasilitas umum untuk keluarga pasien [1].

Penelitian pada artikel ke empat berfokus pada pembuatan rencana strategi bisnis untuk rumah sakit swasta, RSIA XYZ, dengan pendekatan penelitian kualitatif dan analisis masalah kuantitatif. Tujuannya adalah untuk mengembangkan rencana strategi bisnis 5 tahun untuk RSIA XYZ, yang berfungsi sebagai referensi untuk pengukuran keberhasilan perusahaan. Peneliti berperan dalam instrumen penelitian, berkontribusi pada perumusan rencana strategi bisnis untuk RSIA XYZ. Kerangka pemikiran memandu proses penelitian dan memberikan jawaban sementara untuk masalah yang dirumuskan. Kerangka kerja termasuk

menganalisis lingkungan dan kinerja, menggunakan wawancara dan diskusi kelompok fokus, dan memilih strategi yang tepat. Penelitian melibatkan pengumpulan data melalui wawancara, diskusi, pengamatan, dan analisis dokumen. Kehadiran peneliti di lapangan sangat penting karena mereka bertindak sebagai instrumen penelitian dan pengumpul data. Hal ini memungkinkan kemampuan beradaptasi, pengambilan keputusan yang cepat, dan memperoleh informasi melalui perilaku dan komunikasi informan [2].

Penelitian pada artikel ke 5 bertujuan untuk menganalisis kondisi eksternal dan internal Rumah Sakit Puri Mandiri Kedoya dalam rangka mengembangkan strategi komprehensif untuk menghadapi BPJS Kesehatan dan melakukan penyesuaian terhadap sistem Kesehatan BPJS. Penulis menggunakan teori pendukung dan data dari buku pelengkap, buku teks, dan sumber terkait lainnya untuk melakukan penelitian. Mereka juga memasukkan data dari buku-buku kesehatan BPJS dan sumber-sumber lain yang diterbitkan oleh pemerintah. Analisis tersebut mencakup analisis internal dan eksternal rumah sakit, menggabungkan kekuatan dan ancaman untuk memastikan swasembada. Strategi termasuk memilih pemasok yang efisien, berkolaborasi dengan manajemen dan staf medis, dan menerapkan layanan hemat waktu dengan sistem dokumentasi medis terintegrasi. Studi ini juga menekankan pentingnya membangun kerjasama rujukan dengan rumah sakit sekitarnya dan mengoptimalkan sistem tarif rumah sakit. Penelitian menyimpulkan bahwa dengan mengikuti program pemerintah melalui BPJS Kesehatan, Rumah Sakit Puri Mandiri Kedoya dapat mencegah kerugian bersih dan memastikan kelangsungan hidup dalam proses pelayanan [5, 7].

Artikel ke enam menganalisis lingkungan Rumah Sakit Umum Bethesda di Kabupaten Bengkayang, Kalimantan Barat, dalam konteks penerapan Universal Health Coverage (UHC) di Indonesia. Analisis termasuk mengidentifikasi peluang rumah sakit, seperti dukungan pemerintah, kerja sama dengan rumah sakit lain, dan reputasi yang baik, yang telah menyebabkan peningkatan pasien dengan UHC. Ancaman yang diidentifikasi termasuk sosialisasi UHC yang tidak jelas, persaingan dengan rumah sakit lain, dan kecenderungan untuk menerima kasus diagnosis yang parah. Kekuatan rumah sakit termasuk layanan ekuitas dalam budaya organisasi, kerja tim, dan dukungan dari misi/donor, sedangkan kelemahannya termasuk kurangnya kontrol kualitas dan anggaran, tidak adanya jalur klinis, sistem informasi kesehatan yang buruk, sumber daya manusia dan kompetensi yang tidak memadai, dan struktur organisasi yang tidak jelas. Analisis membantu dalam merumuskan strategi untuk perencanaan strategis rumah sakit, dengan strategi umum yang disarankan adalah pertumbuhan dalam layanan Kesehatan [15].

Penelitian pada artikel ke tujuh berfokus pada perencanaan strategis Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA) dan bertujuan untuk mengidentifikasi lingkungan saat ini, peluang, ancaman, kekuatan, kelemahan, dan pilihan strategi yang relevan bagi RSIA Bunda Aisyah. Metodologi penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan desain studi kasus. Data primer dikumpulkan melalui wawancara, pengamatan, dan diskusi kelompok fokus, sedangkan data sekunder diperoleh dari laporan kinerja rumah sakit, biro statistik, profil kesehatan, dan peraturan

pemerintah. Analisis data dilakukan dalam tiga tahap. Tahap pertama melibatkan analisis lingkungan dan evaluasi faktor menggunakan matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) dan Evaluasi Faktor Internal (IFE). Tahap kedua mencakup pemilihan strategi menggunakan matriks SWOT dan matriks Internal-External (IE). Tahap ketiga melibatkan penentuan strategi yang dipilih menggunakan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM). Studi ini memberikan implikasi praktis bagi RSIA Bunda Aisyah, menyarankan strategi seperti pengembangan pasar melalui kolaborasi, pengembangan produk dengan menambahkan ruang perawatan, dan penetrasi pasar melalui media promosi di platform sosial. Temuan penelitian ini dapat memandu Rumah Sakit Ibu dan Anak lainnya dalam mengembangkan rencana strategis mereka, membuat keputusan berdasarkan informasi, dan meningkatkan kinerja mereka dalam industri perawatan kesehatan [12].

Pembahasan pada artikel ke delapan menjelaskan bahwa Rumah sakit swasta di Indonesia perlu mengembangkan strategi untuk mempromosikan pelayanan kesehatan di era Program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) untuk memenuhi tantangan yang mereka hadapi. Strategi untuk mempromosikan layanan kesehatan di rumah sakit swasta mirip dengan strategi pemasaran umum dan bertujuan untuk memperkenalkan rumah sakit dan layanannya. Pelaksanaan program JKN mengharuskan rumah sakit swasta untuk mematuhi prinsip-prinsip seperti kerjasama timbal balik, pendekatan nirlaba, keterbukaan, portabilitas, keanggotaan, dana perwalian, dan manajemen. Menekankan kualitas layanan kesehatan sangat penting untuk mempromosikan layanan dan meningkatkan kepuasan pasien. Rumah sakit swasta harus menyediakan layanan kesehatan yang sangat baik dan komprehensif untuk memenuhi kebutuhan kesehatan dasar pasien. Penting bagi rumah sakit swasta untuk terus meningkatkan kualitas layanan dalam hal struktur, pengasuh, keselamatan pasien, dan pembiayaan. Pengelolaan dana dari kontribusi peserta harus dipandu oleh prinsip-prinsip seperti kehati-hatian, akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas [16].

Untuk menghadapi era JKN maka Rumah sakit baik swasta atau pemerintah harus mengembangkan rencana strategis dengan memastikan bahwa rencana strategis 5 tahunan sejalan dengan visi dan misi. Dimana rencana strategis ini bisa dijadikan sebagai panduan dalam menjalankan Rumah Sakit [16] Strategi lain yang dapat dilakukan dengan melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal dari rumah sakit [11]. Hasil analisis lingkungan membantu merumuskan strategi untuk memastikan kelangsungan operasi rumah sakit dalam memberikan pelayanan Kesehatan [15] dan strategi ini mencakup upaya pengembangan pasar, produk, dan penetrasi pasar [2], [12]. Hal lain yang dapat dilakukan rumah sakit adalah tetap menjaga menjaga kualitas pelayanan sambil mencapai surplus keuangan adalah strategi perluasan layanan, perbaikan manajemen sumber daya manusia, serta upaya meningkatkan kepuasan pelanggan [4], melaksanakan strategi-strategi seperti kerjasama lintas sektoral, pengembangan produk dan layanan, serta efisiensi waktu dalam proses layanan [5, 7]. Bauran pemasaran dapat dilakukan untuk menghadapi tantangan anggaran, rumah sakit agar tetap mampu memberikan pelayanan yang berkualitas [1].

#### 4. Kesimpulan

Rumah sakit di era JKN dan revolusi industri 4.0 menghadapi tantangan dan peluang yang kompleks. Strategi bisnis yang sukses memerlukan fokus pada inovasi, kualitas layanan, teknologi, dan kolaborasi. Dengan solusi yang tepat, rumah sakit dapat berhasil melakukan transisi ini, memastikan layanan kesehatan yang lebih baik bagi masyarakat Indonesia. Rumah Sakit harus mengadopsi strategi bisnis yang fleksibel dan terintegrasi untuk menghadapi perubahan ERA JKN dan Industri 4.0. Dengan memanfaatkan teknologi dan meningkatkan kualitas layanan, rumah sakit dapat tetap kompetitif dan memberikan layanan berkualitas tinggi meskipun ada perubahan. Penelitian tambahan diperlukan untuk mengidentifikasi strategi yang lebih spesifik dan mengukur dampaknya terhadap kinerja rumah sakit.

#### Referensi

- [1] A. W. Sulistiadi and A. Chalik, "Strategi Bauran Pemasaran Pelayanan Kesehatan RSD Kol. Abundjani Bangko di Era Jaminan Kesehatan Nasional (JKN)," *Jurnal ARSI (Administrasi Rumah Sakit Indonesia)*, vol. 5, no. 2, 2019.
- [2] A. Yuniarto, Zulkifli, and D. Fair Value, "Perencanaan strategi bisnis rumah sakit ibu & anak," *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, vol. 4, no. 12, 2022. [Online].
- [3] M. Cavalieri, C. Guccio, D. Lisi, and G. Pignataro, "Does The Extent Of Per-Case Payment System Affect Hospital Efficiency? Evidence From The Italian NHS," Health, Econometrics And Data Group, University Of York, United Kingdom, 2015.
- [4] E. Kanmiki et al., "Out-Of-Pocket Payment For Primary Healthcare In The Era Of National Health Insurance: Evidence From Northern Ghana," *PLoS One*, vol. 14, no. 8, p. E0221146, 2019. [Online]. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0221146>
- [5] L. P. S. Ulandari, Y. Ilyas, and P. A. Indrayathi, "Strategi Implementasi Jaminan Kesehatan Nasional dengan Metode Balanced Scorecard: Studi Kasus di Rumah Sakit X Tangerang Tahun 2018," *Jurnal Ekonomi Kesehatan Indonesia*, vol. 5, no. 2, 2020.
- [6] G. Lagomarsino et al., "Moving Towards Universal Health Coverage: Health Insurance Reforms In Nine Developing Countries In Africa And Asia," *The Lancet*, vol. 380, pp. 933–943, 2012.
- [7] N. C. Sari and A. Lutfi, "Formulasi Rumah Sakit Puri Mandiri Kedoya Melalui Pendekatan Analisis SWOT untuk menghadapi diberlakukannya BPJS Kesehatan," *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, vol. 2, no. 5, 2018.
- [8] Pemerintah Indonesia, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2004 Tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional," 2004.
- [9] Pemerintah Indonesia, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2011 Tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial," 2011.
- [10] Pemerintah Indonesia, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit," 2009.
- [11] R. B. P, I. S, and R. SA, "Strategi Bisnis Rumah Sakit Dalam Perspektif Universal Health Coverage (Studi Empiris Berbasis Bukti Pada Rumah Sakit Tipe B)," *Volume 12, Issue 01, February, 02, 2021*, pp. 144-162.
- [12] S. D. Sudardjat, Muhardi, and A. Hendarta, "Analisis Rencana Strategi Bisnis Rumah Sakit Ibu dan Anak (Studi Kasus Rumah Sakit Bunda Aisyah Tasikmalaya)," *Jurnal Sosial dan Teknologi (SOSTECH)*, vol. 2, no. 8, Agustus 2022.
- [13] "Sejarah Perjalanan Jaminan Sosial Di Indonesia," [Online]. [Cited 2018 September]. Available from: <http://bpjs-kesehatan.go.id>
- [14] D. W. Savedoff, D. D. Ferranti, A. L. Smith, and V. Fan, "Political And Economic Aspects Of The Transition To Universal Health Coverage," *The Lancet*, vol. 380, pp. 924–932, 2012.

- [15] T. T. Marksri, L. Trisnantoro, and N. P. E. Andayani, "Analisis lingkungan Rumah Sakit Umum Bathesda Serukam Kalimantan Barat Sebagai Dasar Pemilihan Strategi Dalam Menghadapi Sistem Jaminan Sosial Nasional," *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia INDONESIA*, vol. 03, no. 04, pp. 213-218, Desember 2014.
- [16] W. J. Chendra and D. Mulyanti, "Studi Teoritis: Strategi Promosi Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit Swasta Di Era Jaminan Pelayanan Kesehatan (JKN)," *DIAGNOSA: Jurnal Ilmu Kesehatan dan Keperawatan*, vol. 1, no. 2, Mei 2023, hal. 58-64.