

Nani Asrini¹, Bambang Subekti², H.Purwadhi³, Yani Restiani Widjaja⁴

MANAJEMEN STRATEGI RUMAH SAKIT DALAM ERA JKN : STUDI LITERATUR INTEGRASI BALANCED SCORECARD, LEAN HOSPITAL, DAN ADAPTASI DIGITAL MENUJU TRANSFORMASI KRIS 2025

Nani Asrini¹, Bambang Subekti², H.Purwadhi³, Yani Restiani Widjaja⁴

^{1,2,3,4}Magister Manajemen, ARS University, Bandung, Indonesia

asrini.nani@gmail.com¹, bamsjorivano@gmail.com², purwadhi@ars.ac.id³, yani.yrw@ars.ac.id⁴

Abstract

Indonesia's hospital industry is currently grappling with substantial hurdles, primarily stemming from the evolving National Health Insurance (JKN) policies and the impending, mandatory rollout of Standard Inpatient Classes (KRIS) in July 2025. A key problem is the imbalance between INA-CBGs rates and the actual costs of operation, necessitating greater efficiency without compromising the quality of patient care. This research, utilizing a Systemic Literature Review (SLR) of 23 contemporary sources (2020-2025), proposes a combined approach of the Balanced Scorecard (BSC) and Lean Management. The study reveals that implementing BSC driven digitalization can elevate patient satisfaction by as much as 96%, and Lean methodologies are effective in reducing operational waste by up to 70%. Ultimately, the long term viability of hospitals hinges on their organizational flexibility, commitment to digital transformation, and adaptable leadership.

Keywords: *strategy management; JKN; balanced scorecard; lean hospital; KRIS*

Abstrak

Sektor perumahsakitan di Indonesia saat ini tengah menghadapi tantangan besar akibat dinamika kebijakan Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) dan mandatori implementasi Kelas Rawat Inap Standar (KRIS) yang dijadwalkan efektif pada Juli 2025. Masalah krusial muncul dari ketimpangan antara tarif INA-CBGs dengan biaya operasional, sehingga menuntut efisiensi tinggi tanpa mendegradasi kualitas pelayanan. Melalui metode Systematic Literature Review (SLR) terhadap 23 referensi terkini (2020-2025), kajian ini merumuskan integrasi antara Balanced Scorecard (BSC) dan Lean Management. Temuan menunjukkan bahwa digitalisasi berbasis BSC mampu mendongkrak kepuasan pasien hingga 96%, sementara metode Lean berhasil mengeliminasi pemborosan operasional (waste) hingga 70%. Keberlanjutan rumah sakit sangat bergantung pada kelincahan organisasi, transformasi digital, serta kepemimpinan yang adaptif.

Kata kunci: manajemen strategi; JKN; balanced scorecard; lean hospital; KRIS

Corresponding author : bamsjorivano@gmail.com²

PENDAHULUAN

Manajemen strategi di bidang kesehatan kini bukan lagi sekadar tugas administratif, melainkan telah menjadi alat penting untuk kelangsungan hidup organisasi. Kata "strategi" sendiri berasal dari

bahasa Yunani, "*stratagos*", yang mengacu pada seni memimpin pasukan untuk meraih kemenangan dalam pertempuran dengan sumber daya yang terbatas. (Quezada et al,2019). Di rumah sakit, manajemen strategi adalah proses pengambilan keputusan manajerial yang sistematis untuk

merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi rencana guna mencapai kinerja jangka panjang yang optimal (Qiu,2025).

Di Indonesia, implementasi JKN sejak 2014 telah mengubah paradigma pembayaran dari *fee-for-service* menjadi *prospective payment system* berbasis tarif INA-CBGs (Purwadhi et al,2024). Situasi ini memicu “era turbulensi” yang ditandai oleh ketidaksesuaian tarif klaim, keterlambatan pembayaran, serta volume pasien yang melampaui kapasitas. Kerumitan tantangan ini diperparah oleh kebijakan transformasi kesehatan nasional, termasuk keharusan penerapan Rekam Medis Elektronik (RME) dan peralihan ke Kelas Rawat Inap Standar (KRIS) yang ditargetkan rampung pada akhir tahun 2025 (Sudrajat & Rahayu,2025). Standardisasi ini mengharuskan adanya renovasi fasilitas yang berpotensi mengurangi kapasitas tempat tidur dan pendapatan rumah sakit (Anggraeni,2025).

KAJIAN PUSTAKA

Balanced Scorecard (BSC) adalah sebuah kerangka kerja manajemen modern yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi. Kerangka kerja ini mengukur performa dari empat sudut pandang utama, yaitu aspek keuangan, kepuasan pelanggan, efisiensi proses bisnis internal, serta kemampuan organisasi untuk berinovasi dan berkembang (Purwadhi et al,2025). Di era JKN, BSC memungkinkan rumah sakit untuk tidak hanya berfokus pada keuntungan finansial, tetapi juga pada kualitas layanan dan tingkat kepuasan pasien (Riwu et al, 2025). *Lean Hospital* bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan dengan menghilangkan pemborosan (Sutisna & Triyanto, 2025). Penting sekali untuk mengidentifikasi aktivitas yang tidak menambah nilai (NVA), karena penelitian menunjukkan bahwa sekitar 70% waktu di instalasi farmasi dihabiskan untuk kegiatan

tersebut (Haryanto,2024). Kebijakan KRIS dirancang untuk memastikan semua orang memiliki akses yang sama terhadap layanan kesehatan, terlepas dari jumlah iuran yang mereka bayarkan (Raafiana & Andriani,2025). Ada 12 syarat yang harus dipenuhi, di antaranya adalah batasan maksimal 4 tempat tidur per kamar dan penyesuaian ventilasi serta suhu ruangan sesuai standar yang berlaku (Sihotang & Simangunsong, 2023).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi literatur. Data diperoleh dari berbagai sumber sekunder seperti jurnal ilmiah, buku pemasaran, dan publikasi akademis. Artikel-artikel yang terkumpul kemudian disaring berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi meliputi jurnal dan artikel ilmiah berbahasa Indonesia dan Inggris, artikel full-text yang dapat diakses gratis, serta artikel yang relevan dengan implementasi JKN, kebijakan KRIS, dan efektivitas manajemen rumah sakit di Indonesia. Sementara itu, kriteria eksklusi adalah artikel yang tidak berkaitan dengan manajemen strategis rumah sakit di era JKN.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi melalui *Balanced Scorecard* (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) memungkinkan rumah sakit mengukur faktor-faktor non finansial yang mempengaruhi kinerja keuangan jangka panjang.

1. Perspektif Finansial : Mengevaluasi efisiensi biaya operasional dan kecepatan penagihan piutang klaim JKN. Hasil studi mengindikasikan bahwa penerapan teknologi digital dalam pengelolaan ESG mampu

- meningkatkan efisiensi operasional hingga 30% (Purwadhi, et al, 2025).
2. Perspektif Pelanggan : Menyoroti pentingnya loyalitas dan kepuasan pasien. Ditemukan bahwa implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) secara signifikan meningkatkan kepuasan pasien dari 88% menjadi 96%, sekaligus berhasil mengurangi tingkat pergantian karyawan (Riwu et al, 2025).
 3. Perspektif Proses Bisnis Internal : Mengukur kualitas layanan melalui indikator klinis seperti BOR (*Bed Occupancy Ratio*) , TOI (*Turn Over Interval*), dan kepatuhan (*Clinical Pathway*).
 4. Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran : Kepemimpinan strategis memiliki dampak besar pada kinerja pemimpin, terutama dalam mendorong visi jangka panjang. Hal ini menunjukkan pentingnya fokus pada pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) dan pembentukan budaya organisasi yang mendukung.

Strategi Efisiensi : Pendekatan *Lean Hospital*

Rumah sakit perlu meningkatkan efisiensi biaya untuk mengatasi tarif INA-CBG yang seringkali lebih rendah dari biaya riil (rata-rata selisih Rp264.233 per pasien berdasarkan studi kasus). Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan adalah *Lean Hospital*, yang berfokus pada penghapusan pemborosan di setiap tahapan proses.

1. Identifikasi *Waste* : Mempercepat proses pendaftaran pasien (dari 106 menit menjadi lebih singkat) dan mengoptimalkan pergerakan petugas agar tidak perlu bolak-balik mengambil alat medis (Purwadhi et al, 2025).
2. Reduksi Waktu Tunggu : Mengintegrasikan Mobile JKN untuk menyederhanakan dan mempercepat

proses pendaftaran (Suryana, 2018).

3. Analisis Logistik : Penerapan metode ABC-VEN dan EOQ dapat meningkatkan efisiensi persediaan obat hingga 41,8% (Haryanto, 2024).

Tantangan KRIS 2025 dan Disrupsi Digital

Kebijakan KRIS, yang mengharuskan standarisasi ruang rawat inap dengan maksimal empat tempat tidur per kamar, dikhawatirkan dapat mengurangi kapasitas tempat tidur dan pendapatan rumah sakit.

1. Dampak Finansial : Untuk memenuhi 12 kriteria KRIS, rumah sakit diwajibkan menginvestasikan dana besar dalam pengembangan infrastruktur (Sihotang & Simangunsong, 2023).
2. Strategi Adaptasi : Rumah sakit perlu melakukan diversifikasi sumber pendapatan non-medis dan mendigitalisasi operasional melalui Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) yang terintegrasi untuk mengurangi beban sumber daya manusia (SDM) (Rambe et al, 2025).
3. AI dalam strategi : Penggunaan kecerdasan buatan (AI) untuk pelaporan ESG (*Environmental, Social, and Governance*) dan deteksi celah kepatuhan secara real-time memungkinkan manajemen mengambil keputusan yang proaktif (Eco Active, ESG, 2025).

KESIMPULAN DAN SARAN

Manajemen strategis rumah sakit di era JKN membutuhkan pendekatan yang komprehensif dan adaptif. Penggunaan *Balanced Scorecard* memastikan kualitas layanan dan pengembangan SDM tetap terjaga, meskipun ada tekanan finansial. Integrasi metode *Lean Hospital* menjadi solusi nyata untuk mengurangi biaya operasional tanpa mengorbankan

keselamatan pasien. Selain itu, transformasi menuju KRIS 2025 dan adopsi kecerdasan buatan (AI) merupakan infrastruktur strategis yang menentukan daya saing rumah sakit di masa depan. Keberhasilan pelaksanaan strategi ini sangat bergantung pada sinergi antara visi kepemimpinan yang kuat dan budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi digital.

Rumah sakit sebaiknya mengintegrasikan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) dengan aplikasi Mobile JKN dan sistem klaim BPJS secara real-time untuk mempercepat aliran dana. Manajemen juga perlu memprioritaskan pelatihan literasi digital dan manajemen perubahan bagi tenaga medis agar mereka tidak menolak sistem baru. Pendekatan "*Always On Strategy*" disarankan, yaitu dengan meninjau indikator kinerja utama (KPI) setiap bulan, bukan hanya setahun sekali, agar rumah sakit dapat merespons perubahan regulasi dengan cepat.

DAFTAR PUSTAKA

Aji, B. N. (2024). *Peran gaya kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi di era digital*. Jurnal Manajemen.

Amalia, A. W., & Soeratin, H. Z. (2025). *Strategi pertumbuhan ekonomi berkelanjutan melalui penerapan ESG*. Jurnal Ilmiah Manajemen.

Anggreini, A. L. (2025). *Analisis kesiapan implementasi kebijakan kelas rawat inap standar (KRIS) JKN pada RSUD Khidmat Sehat Afiat Kota Depok*. UPN "Veteran" Jakarta.

Arifin, B., Kuswandi, K., & Rahayu, S. (2024). *Peran strategis pemimpin dalam*

menciptakan budaya kerja yang progresif. Jurnal Kajian dan Penelitian Umum.

Barney, J. (2007). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson Education.

Bashori, M. I., & Cahyadi, N. (2024). *Analisis efektivitas program pendidikan dan pelatihan kinerja pegawai rekam medis*. Jurnal Manajemen Kesehatan.

David, F. R., & David, F. R. (2023). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*. Pearson.

EcoActive ESG. (2025). *AI-ESG Reporting Trends 2025: From challenge to clarity*.

Haryanto, D. (2024). *Lean hospital: Efisiensi dan mutu layanan di era JKN*. Jurnal Kesehatan Indonesia.

Latuconsina, N. A., & Salim, N. A. (2025). *Manajemen Rumah Sakit*. Uwais Inspirasi Indonesia.

Michael, N., Tarukallo, S., Syaodih, E., & Veranita, M. (2025). *Strategi manajemen penanganan klaim pending BPJS*. JURRIKES.

Purwadhi, P., Widjaja, Y. R., et al. (2024). *Pengaruh kebijakan manajemen strategis terhadap daya saing rumah sakit di era JKN*. EKOMA.

Purwadhi, P., Widjaja, Y. R., et al. (2025). *Implementasi balanced scorecard sebagai alat pengukuran kinerja di rumah sakit*. EKOMA.

Qiu, L. (2025). *The application and practice of strategic management theory in modern enterprises*. GAS Journal of Economics and Business Management.

Quantive. (2025). *Global state of strategy: The strategy management trends report 2025*.

Quezada, L. E., et al. (2019). *Measuring performance using SWOT analysis and balanced scorecard*. Procedia Manufacturing.

Raafiana, M., & Andriani, H. (2025). *Kesiapan rumah sakit dalam implementasi kebijakan KRIS JKN*. Syntax Literate.

Rambe, D. H., et al. (2025). *Solusi teknologi SIMRS dalam meningkatkan kualitas layanan kesehatan publik*. Daftar Pustaka JKN.

Riwu, S. L., Wibowo, A., & Budiyatno, K. C. (2025). *Penilaian kinerja rumah sakit dengan menggunakan pendekatan balanced scorecard*. Jurnal Manajemen Kesehatan.

Sudrajat, A. S., & Rahayu, R. H. (2025). *Implementasi kebijakan kelas rawat inap standar (KRIS-JKN) di RSUD Kota Bandung*. Journal of Governance Innovation.

Suryana, D. (2018). *Implementasi lean hospital di rumah sakit Indonesia*.

Sutisna, A., & Triyanto. (2025). *Penerapan lean management di rumah sakit dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan*.

World Economic Forum. (2025). *Future of jobs report 2025: Impact of AI and technology transformation*.