

Hospital Strategic Leadership & Transformation Program

1. Latar Belakang (± 300 kata)

Problem (Masalah)

Kapasitas manajerial rumah sakit di Indonesia masih jauh tertinggal jika dibandingkan dengan standar managemerial di industri lain. Kompetensi inti dalam manajemen dan bisnis belum menjadi pengetahuan umum di kalangan pimpinan rumah sakit. Kondisi ini tidak terlepas dari sejarah perkembangan manajemen rumah sakit di Indonesia yang cenderung berfokus hanya pada aspek klinis, sementara disiplin manajerial dan bisnis belum mendapat porsi pendidikan dan pengembangan yang memadai. Situasi ini berdampak secara sistematis hingga ke pengambilan keputusan strategis yang lebih bersifat reaktif daripada berbasis data. Solusi yang sering ditawarkan juga bersifat pendekatan administrasi rutin. Kebanyakan pimpinan manajemen rumah sakit belajar secara otodidak serta *trial and error* dalam melalui *problem solving cycle* tanpa landasan *science* yang kuat. Akibatnya, rumah sakit kerap mengalami *performance gap* dalam pencapaian indikator bisnis, mutu dan keselamatan pasien, terutama pada indikator yang memerlukan integrasi lintas unit dan respons adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal.

Di saat yang bersamaan, tingginya tuntutan kualitas pelayanan oleh BPJS ditambah dengan kompleksnya regulasi layak klaim saat ini membuat rumah sakit semakin terhimpit. Hal ini mendorong rumah sakit harus mampu melakukan efisiensi besar-besaran dan *agile* terhadap perubahan namun tidak mengorbankan kualitas pelayanan medis.



Question (Pertanyaan)

Pertanyaan strategis yang muncul adalah: *Bagaimana merancang sebuah program transformasi kepemimpinan manajerial dan bisnis rumah sakit yang tidak hanya mentransfer pengetahuan teoretis, tetapi juga mampu mengubah sikap dan perilaku manajemen puncak secara berkelanjutan?*

Response (Tanggapan/Intervensi)

Kami merancang **Hospital Strategic Leadership & Transformation Program**, sebuah intervensi pembelajaran intensif yang menggabungkan pembelajaran konseptual, studi kasus, dan simulasi pengambilan keputusan.

2. Tujuan atau Target Spesifik (± 150 kata)

Program ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi strategis pada level manager hingga direksi dengan mengevaluasi peningkatan pengetahuan, perubahan sikap, dan pembentukan perilaku yang selaras dengan prinsip manajemen modern. Target spesifik yang ingin dicapai antara lain:

1. **Peningkatan Pengetahuan** — Memahami konsep *system thinking*, *balanced scorecard*, prinsip *agile*, manajemen proses, dan dasar-dasar keuangan strategis rumah sakit.
2. **Perubahan Sikap** — Menginternalisasi pentingnya berpikir strategis, adaptif, dan berbasis data dalam pengambilan keputusan.
3. **Transformasi Perilaku** — Mengimplementasikan prinsip manajemen modern secara konsisten untuk mendukung pencapaian KPI rumah sakit.

Program ini memiliki dua tipe evaluasi, yakni jangka pendek dan jangka panjang. Untuk evaluasi jangka pendek peserta diberikan pretest dan posttest untuk mengukur perubahan tingkat pengetahuan, sikap, dan perilaku. Sedangkan untuk evaluasi jangka panjang, peserta diberikan kuesioner sikap dan perilaku setelah 3 bulan berjalan, serta ditambahkan analisis terhadap berbagai KPI yang terkait.

Fokus Evaluasi	Jangka Pendek (0-1 Minggu)	Jangka Panjang (3 Bulan)
Pengetahuan	Pretest & Posttest - mengukur pemahaman: - System Thinking - Balanced Scorecard - Agile	Kuesioner tindak lanjut — mengukur retensi konsep dan penerapan pada kasus nyata di RS

	- Manajemen Proses - Keuangan Strategis RS	
Sikap	Survei singkat & observasi langsung, mengukur internalisasi nilai berpikir strategis, adaptif, berbasis data	Kuesioner sikap pasca program, mengukur konsistensi sikap strategis & adaptif
Perilaku	Observasi simulasi / studi kasus - mengukur penerapan prinsip manajemen modern	Observasi & laporan atasan langsung, validasi penerapan perilaku manajerial dalam pekerjaan sehari-hari
KPI Terkait	Tidak diukur pada tahap ini	Analisis KPI RS (mutu pelayanan, efisiensi operasional, kepuasan pasien) yang terhubung dengan hasil program

3. Inovasi dan Langkah-Langkah Pelaksanaannya ($\pm$ 580 kata)

Dalam era transformasi industri kesehatan yang dinamis, rumah sakit dituntut untuk mengadopsi kerangka manajerial modern yang mampu menjawab tantangan kompleks, cepat berubah, dan berorientasi pada hasil. Manajemen yang efektif tidak lagi hanya mengandalkan perencanaan jangka panjang yang kaku, melainkan mengintegrasikan fleksibilitas dan adaptabilitas ala *Agile* — sebuah filosofi pengelolaan yang awalnya lahir dari industri perangkat lunak, namun kini diakui sebagai katalis pertumbuhan banyak perusahaan berskala *unicorn* di dunia.

Konsep *Agile* ini diperkuat dengan kerangka kerja *Balanced Scorecard* (BSC) yang memastikan kinerja organisasi diukur secara komprehensif melalui empat perspektif: finansial, pasien, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam konteks rumah sakit, BSC menjadi panduan agar strategi klinis dan bisnis saling terintegrasi, berorientasi pada mutu layanan dan keberlanjutan finansial.

Namun, strategi dan kerangka kerja tidak akan efektif tanpa fondasi *data-driven decision making*. Disinilah peran vital unit keuangan dan analisis bisnis — memastikan setiap inisiatif strategis didukung data akurat, mulai dari laporan keuangan, indikator kinerja, hingga proyeksi biaya-manfaat. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *lean management* yang dikembangkan Toyota, yang menekankan pengurangan pemborosan, optimalisasi alur kerja, dan fokus pada nilai yang dirasakan oleh “pelanggan” — dalam hal ini pasien dan pemangku kepentingan layanan kesehatan.

01

SYSTEM THINKING & AGILE PRINCIPLES

- Landasan berpikir strategis & adaptif
- Prinsip dasar pengambilan keputusan
- Eksekusi berawal dari mindset yang tepat

02

BALANCED SCORECARD

- Metodologi membuat indikator kinerja yang seimbang
- Menghubungkan bisnis (keuangan) dengan pelayanan pasien
- Meningkatkan efektivitas proses bisnis
- Memfasilitasi pembelajaran &

03

HOSPITAL FINANCE MODULE

- Memahami data keuangan rumah sakit
- Menggunakan data untuk evaluasi kinerja
- Mendukung keputusan berbasis evidence

Dengan menggabungkan *system thinking*, prinsip *Agile*, dan BSC berbasis data, **Hospital Strategic Leadership & Transformation Program** dirancang untuk membentuk kepemimpinan rumah sakit yang adaptif, kolaboratif, dan mampu menciptakan nilai berkelanjutan bagi pasien maupun organisasi.

Pelaksanaan **Hospital Strategic Leadership & Transformation Program** terdiri dari lima tahapan utama:

Tahap 1 – Asesmen Awal (Pre-Test & Survei)

Sebelum program dimulai, dilakukan pengukuran awal terhadap tiga aspek:

- **Pengetahuan:** Melalui *pre-test* berbasis soal pilihan ganda terkait konsep manajemen modern rumah sakit.
- **Sikap:** Survei persepsi dan nilai kerja menggunakan skala Likert.
- **Perilaku:** Observasi kinerja lapangan dan wawancara terstruktur terkait pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

Tahap 2 – Pelaksanaan Program Pelatihan & Workshop (3 Hari)

Sesi	Judul Materi	TOR Singkat	Output yang Diharapkan
Hari 1 – Strategic Thinking & Organizational Framework			
1.1	System Thinking in Hospital Leadership	Pengenalan kerangka berpikir sistem untuk memahami keterkaitan antar unit rumah sakit, dampak keputusan lintas divisi, dan membangun pola pikir integratif.	Peserta mampu membuat peta hubungan antar unit rumah sakit dan menganalisis potensi dampak dari suatu kebijakan.
1.2	Balanced Scorecard for Healthcare Excellence	Penerapan empat perspektif BSC (finansial, pelanggan, proses internal, pembelajaran & pertumbuhan) untuk selaraskan strategi dan operasional.	Draft awal BSC rumah sakit yang relevan dengan visi, misi, dan strategi organisasi.
Hari 2 – Agile & Process Excellence			
2.1	Agile Hospital Principles & Case Studies	Prinsip adaptif untuk meningkatkan respon cepat terhadap perubahan, dengan studi kasus implementasi di rumah sakit.	Rencana aksi implementasi prinsip agile pada minimal satu area kerja di rumah sakit.
2.2	Business Process Flowchart for Hospital Operations	Penyusunan alur proses untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi bottleneck, dan meningkatkan pelayanan.	Diagram alur proses unit/layanan beserta identifikasi potensi perbaikan.
Hari 3 – Financial Stewardship			

3.1	Basic Hospital Finance for Strategic Leaders	Pemahaman laporan keuangan, indikator kinerja finansial, dan implikasinya terhadap keputusan strategis.	Ringkasan laporan keuangan yang dilengkapi analisis singkat untuk pengambilan keputusan strategis.
3.2	Simulation & Strategic Decision-Making Workshop	Simulasi real case pengambilan keputusan berbasis data, termasuk skenario perencanaan anggaran dan alokasi sumber daya.	Laporan hasil simulasi yang memuat analisis, rekomendasi, dan justifikasi strategis.

Tahap 3 – Post-Test & Survei Evaluasi

Evaluasi jangka pendek dilakukan dengan menelaah hasil pretest posttest. Setelah pelatihan, dilakukan pengukuran ulang dengan instrumen yang sama seperti *pre-test*. Tujuannya untuk menilai peningkatan pengetahuan, perubahan sikap, dan transformasi perilaku.

Setelah 3 bulan pelatihan, dilakukan pengukuran kembali perubahan sikap dan perilaku peserta serta menggabungkan dengan hasil kerja yang diperoleh melalui penghitungan KPI terkait.

Tahap 4 – Analisis Data & Pelaporan

Data hasil *pre-post* dibandingkan secara kuantitatif. Selain itu, dianalisis juga hasil data 3 bulan setelah pelatihan menggunakan kuesioner asesmen sikap dan perilaku serta mengevaluasi capaian KPI yang terkait langsung dengan manajemen strategis, seperti efisiensi waktu pelayanan, tingkat kepuasan pasien, dan pencapaian target keuangan.

Tahap 5 – Implementasi Lanjutan & Monitoring

Peserta diwajibkan membuat rencana aksi (*action plan*) yang diterapkan di unit masing-masing, dengan monitoring berkala setiap 3 bulan sekali.



4. Hasil Inovasi ($\pm$ 590 kata)

Pelaksanaan program menghasilkan peningkatan signifikan dalam aspek pengetahuan, sikap, dan perilaku manajerial di kalangan peserta yang merupakan manajer dan direksi RS Hj Bunda Halimah Batam.

1. Peningkatan Pengetahuan

Hasil *pre-post test* menunjukkan rata-rata peningkatan skor pengetahuan sebesar 38%. Peserta yang sebelumnya tidak familiar dengan *balanced scorecard* kini mampu merancang indikator yang relevan dengan strategi rumah sakit. Pemahaman prinsip *system thinking* membantu mereka melihat keterkaitan antara efisiensi operasional dan kualitas pelayanan.

2. Perubahan Sikap

Survei pasca program menunjukkan peningkatan skor sikap proaktif dan adaptif sebesar 42%. Manajer menjadi lebih terbuka terhadap penggunaan data sebagai dasar pengambilan keputusan. Prinsip *agile* mulai diinternalisasi dengan adanya kebiasaan melakukan *daily stand-up meeting* di beberapa unit.

3. Transformasi Perilaku

Dalam 3 bulan pasca program, terpantau perubahan perilaku kerja yang lebih kolaboratif antar unit. Beberapa contoh implementasi:

- Unit pelayanan gawat darurat menerapkan *process flowchart* baru yang memangkas waktu tunggu pasien dari 120 menit menjadi rata-rata 75 menit.
- Departemen keuangan melakukan *budget tracking* bulanan dengan indikator yang lebih akurat, mengurangi deviasi anggaran dari 18% menjadi 9%.
- Peningkatan *problem-solving speed* dalam rapat direksi, dari rata-rata 3 minggu menjadi 1 minggu untuk penyelesaian isu strategis.

4. Dampak pada KPI dan OKR

- **KPI:** BOR (Bed Occupancy Rate) meningkat dari 62% menjadi 72%, waktu rata-rata discharge pasien berkurang 1,2 jam, dan skor kepuasan pasien naik dari 78 menjadi 85 (skala 100).
- **OKR:** 80% target kuartalan yang sebelumnya tertunda kini tercapai tepat waktu.

5. Keberlanjutan Perbaikan

Program ini tidak berhenti pada pelatihan saja, tetapi diikuti dengan *monitoring* dan *coaching*. Setiap peserta diwajibkan menyusun laporan progres implementasi rencana aksi. Setelah 6 bulan, 70% peserta melaporkan keberhasilan dalam mempertahankan praktik manajemen baru yang diperoleh dari pelatihan.

Dengan demikian, **Hospital Strategic Leadership & Transformation Program** terbukti menjadi inovasi strategis yang tidak hanya meningkatkan kapasitas manajemen rumah sakit, tetapi juga mendorong perbaikan mutu dan keselamatan pasien secara berkelanjutan.



Individual regression task and group activity-based costing task.

Tahun	Bulan	JasMed Dokter BPJS	Biaya Farmasi BPJS Kes	Biaya Farmasi BPJS Ke Pasien Poli BPJS	Pasien Ranap BPJS	
2025	Januari	675915820	166817263	260033580	2624	479
2025	Februari	773213500	259612720	425422217	2453	536
2025	Maret	744305649	201817263	301033580	2970	677
2025	April	696940322	101617263	202033580	2970	652
2025	Mei	773213500	209612720	387519500	1834	666
2025	Juni	860842968	211713460	299711511	2375	557
2025	Juli	860842968	269612720	425422217	3186	581
2024	Agustus	629282567	275104341	229253618	3024	534
2024	September	492317672	454920219	271831287	2912	513
2024	Oktober	442700241	551590390	720375192	3204	596
2024	November	320610084	358742978	388245239	3277	604

SUMMARY OUTPUT

Regression Statistics					
Multiple R	0,543801763				
R Square	0,295720391				
Adjusted R Square	0,119650488				
Standard Error	164261990,9				
Observation	11				

ANOVA					
	df	SS	MS	F	Significance F
Regression	2	9,06359E+16	4,5318E+16	1,679562416	0,24602569
Residual	8	2,15859E+17	2,6982E+16		
Total	10	3,06492E+17			

	Coefficients	Standard Error	tStat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	Upper 95,0%
Intercept	1147049055	584656547,6	1,961919454	0,085404238	-201171361,6	2495269471	-201171362	2495269471
Pasien Poli I	-213922,9085	118470,7992	-1,805701573	0,10860225	-487117,0615	59271,2444	-487117,06	59271,2444
Pasien Ranap	195101,6475	801432,279	0,243441215	0,813789879	-1653004,502	2043207,8	-1653004,5	2043207,8

No	Item	Assumption	Denomination	Explanations				
	Jasa Staff HRD per 1 Job Permintaan	Rp9,375		biaya staff HRD per permintaan job di hitung dari gaji staff HRD perbulan dikalikan dengan waktu memproses 1 permintaan job				
	Waktu memproses 1 permintaan job	10 menit		Durasi proses 1 permintaan job yang dilakukan staff HRD: Mengirim formulir ke keuangan, upload lowongan di Glints				
	Waktu melakukan pemanggilan kandidat	50 menit		Durasi proses pemanggilan kandidat yang dilakukan staff HRD: Menghubungi kandidat untuk interview x (10 kandidat/permintaan job)				
	Gaji Staff HRD per bulan	Rp4,500,000	per bulan					
	Biaya Formulir	Rp301		1 permintaan menggunakan 1 lembar formulir				
	Jumlah Kertas 1 RIM	500 lembar						
	Harga Kertas 1 RIM	Rp37,600	per RIM					
	Harga Tinta Hitam	Rp113,000	per Botol	1 Botol tinta digunakan untuk mencetak 1 RIM kertas				
	Sewa Printer	Rp111		Dari harga printer yang diproporsikan pada jumlah lembar dicetak untuk setiap formulir permintaan job dibagi dengan harga sewa printer harian (dengan asumsi sehan mencetak 25 lembar)				
	Jlh lembar dicetak untuk form permintaan job	1 lembar						
	Rerata jh lembar dicetak per hari	25 lembar						
	Harga Printer	Rp2,000,000						
	Masa fungsional	3 tahun						
	Sewa komputer	Rp111		Dari harga komputer harian dibagi dengan waktu yang dipakai staff HRD memproses 1 permintaan job (60 menit)				
	Harga komputer	Rp8,000,000	per unit					
	Masa fungsional	5 tahun						
	Biaya listrik HRD	Rp2,917		Dari harga listrik harian dibagi dengan waktu yang dipakai staff HRD memproses 1 permintaan job (60 menit).				
	Jumlah watt listrik HRD per bulan	2,000 Watt	per bulan					
	Harga listrik per Watt	Rp1,750	per Watt					
	Biaya app Glints/VIP untuk setiap CV	Rp13,350		Biaya app Glints dihitung dari harga subscription Glints per bulan dibagi dengan jumlah rerata CV yang masuk per bulan per permintaan job				
	Harga subscription Glints/VIP	Rp267,000	per bulan	800 ribu per 3 bulan				
	Rerata CV yang masuk per bulan	200						
	Rerata CV yang masuk per bulan per permintaan job	10						
	Biaya Wi-Fi HRD	Rp2,813						
	Biaya Internet Office	Rp4,500,000	per bulan	satu RS dibagi dua: Pelayanan dan Office				
	Jumlah area internet Office	10 ruangan						
	Biaya Internet HRD	Rp450,000	per bulan	di dalam Office, ada 5 area internet				
	Biaya Internet HRD harian	Rp22,500	per hari					
	Waktu penggunaan internet untuk 1 permintaan job	60 menit						

Activity Directory	
Name of Activity	Proses permintaan karyawan baru
Definition of Start	User melakukan permintaan karyawan baru
Definition of Done	Staff HR menghubungi kandidat untuk interview
Overhead Includes	Listrik dan Wi-Fi, Subscription Glints

Activity	Cost Center	Denomination	COA Parent	Qty	Duration (minutes)	@ Cost	Sum Cost
User mencetak formulir permintaan karyawan baru	Biaya Formulir	per job request	Administrasi	1	2	Biaya Formulir per Permintaan Karyawan	Rp301
	Sewa Printer	per job request	Administrasi	1	2	Sewa Printer per Permintaan Karyawan	Rp111
Staff HR memproses permintaan karyawan baru dari upload lowongan hingga menghubungi kandidat	Jasa Staff HR	per job request	Gaji Karyawan	1	60	Jasa Staff HR per Permintaan Karyawan	Rp9,375
	Sewa Komputer	per job request	Administrasi	1	60	Sewa Komputer per Permintaan Karyawan	Rp111
	Biaya Listrik	per job request	Biaya Listrik	1	60	Biaya Listrik per Permintaan Karyawan	Rp2,917
	Biaya Wi-Fi	per job request	Biaya Internet	1	60	Biaya Internet per Permintaan Karyawan	Rp2,813
	Subscription Glints	per job request	Outsourcing	1	60	Biaya Subscription Glints per Permintaan Karyawan	Rp13,350
Total							Rp28,979