



KARAKTERISTIK JASA RUMAH SAKIT DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN RUMAH SAKIT: INTEGRASI KUALITAS LAYANAN DAN PENGALAMAN PASIEN

**Delima Cheryka ^{a*}, Dewi Ayu Wardhani ^b, Eka Wisarini Putri ^c, Elang Muhammad Firdaus ^d,
Fatimah ^e, A Rohendi ^f**

^a Manajemen; delima.cheryka@gmail.com , Universitas ARS Bandung; Jawa Barat

^b Manajemen; wardhanidewiayu0@gmail.com , Universitas ARS Bandung; Jawa Barat

^c Manajemen; wpbalieka@gmail.com , Universitas ARS Bandung; Jawa Barat

^d Manajemen; Elangmfirdaus@gmail.com , Universitas ARS Bandung; Jawa Barat

^e Manajemen; fatimahtoha@gmail.com , Universitas ARS Bandung; Jawa Barat

^f Manajemen; arohendi@ars.ac.id , Universitas ARS Bandung; Jawa Barat

* Penulis Korespondensi: Delima Cheryka

ABSTRACT

Hospitals are healthcare service organizations with complex characteristics, as the services provided are directly related to patient safety, clinical quality, and quality of life. In recent years, hospital service characteristics have evolved in response to increasing demands for service quality, greater attention to patient experience, and the accelerated adoption of digital technologies in healthcare delivery. These developments require a more comprehensive understanding from a hospital management perspective. This article aims to analyze the characteristics of hospital services from a hospital management perspective, with particular emphasis on the integration of service quality, patient experience, patient-centered care, and service digitalization. This article employs a conceptual-analytic approach based on a literatur review. The analysis is conducted through the examination and synthesis of concepts and findings from previous studies related to hospital service characteristics and hospital management published between 2020 and 2025. The literature is used as a theoretical foundation and conceptual reference to build an analytical framework, rather than as the object of a systematic review. The analysis indicates that service quality remains a fundamental foundation of hospital services, particularly in ensuring patient safety and clinical quality. However, service quality alone is no longer sufficient to explain the overall value of hospital services. Patient experience has emerged as a strategic dimension influencing patient satisfaction, trust, and hospital reputation. Furthermore, the implementation of patient-centered care strengthens the shift in service orientation toward patient needs, while digitalization reshapes interactions between patients and healthcare providers.

In conclusion, hospital service characteristics are multidimensional and need to be managed in an integrated manner. Hospital management is required to combine clinical quality, service processes, patient experience, and organizational readiness for digital transformation in order to deliver patient-oriented and sustainable healthcare services.

Keywords: *hospital services, service quality, patient experience, patient-centered care, hospital management*

Abstrak

Rumah sakit merupakan organisasi jasa kesehatan yang memiliki karakteristik kompleks karena layanan yang diberikan berkaitan langsung dengan keselamatan pasien, mutu klinis, dan kualitas hidup. Dalam beberapa tahun terakhir, karakteristik jasa rumah sakit mengalami perkembangan seiring meningkatnya tuntutan mutu pelayanan, perhatian terhadap pengalaman pasien, serta percepatan pemanfaatan teknologi digital dalam pelayanan kesehatan. Perubahan tersebut menuntut pemahaman yang lebih komprehensif dari perspektif manajemen rumah sakit. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis karakteristik jasa rumah sakit dalam perspektif manajemen rumah sakit dengan menekankan integrasi antara kualitas layanan,

pengalaman pasien, patient-centered care, dan digitalisasi layanan. Artikel ini disusun menggunakan pendekatan konseptual-analitik melalui analisis dan sintesis konsep serta temuan penelitian terdahulu yang relevan dengan karakteristik jasa rumah sakit dan manajemen rumah sakit pada periode 2020–2025. Literatur digunakan sebagai dasar argumentasi teoretis dan pembandingan konseptual untuk membangun kerangka pemahaman, bukan sebagai objek systematic review. Hasil analisis menunjukkan bahwa kualitas layanan tetap menjadi fondasi utama jasa rumah sakit, terutama dalam menjamin keselamatan pasien dan mutu klinis. Namun, kualitas layanan saja tidak lagi cukup untuk menjelaskan nilai jasa rumah sakit secara menyeluruh. Pengalaman pasien berkembang sebagai dimensi strategis yang memengaruhi kepuasan, kepercayaan, dan reputasi rumah sakit. Penerapan patient-centered care memperkuat pergeseran paradigma pelayanan menuju orientasi pada kebutuhan pasien, sementara digitalisasi layanan mengubah pola interaksi antara pasien dan penyedia layanan. Kesimpulannya, karakteristik jasa rumah sakit bersifat multidimensi dan perlu dikelola secara terintegrasi. Manajemen rumah sakit dituntut untuk menggabungkan mutu klinis, proses pelayanan, pengalaman pasien, serta kesiapan organisasi dalam menghadapi transformasi digital guna mewujudkan pelayanan yang berorientasi pada pasien dan berkelanjutan.

Kata kunci: jasa rumah sakit, kualitas layanan, pengalaman pasien, patient-centered care, manajemen rumah sakit

1. PENDAHULUAN

Rumah sakit memiliki peran strategis dalam sistem pelayanan kesehatan sebagai organisasi yang menyediakan layanan medis dan nonmedis yang bersifat esensial bagi masyarakat (Braithwaite et al., 2020) [2]. Sebagai organisasi jasa kesehatan, rumah sakit menghadapi kompleksitas tinggi karena pelayanan yang diberikan berkaitan langsung dengan keselamatan pasien, mutu klinis, serta kualitas hidup individu dalam jangka panjang (Doyle et al., 2020) [3]. Karakteristik tersebut menyebabkan manajemen rumah sakit tidak hanya berfokus pada efisiensi operasional, tetapi juga pada integrasi kualitas pelayanan dan pengalaman pasien secara berkelanjutan (Mosadeghrad, 2021) [7]. Dalam konteks ini, rumah sakit perlu mengelola proses pelayanan yang multidimensi agar mampu menjawab tuntutan mutu layanan kesehatan modern (Braithwaite et al., 2020) [2].

Kajian mengenai jasa rumah sakit selama ini banyak menempatkan kualitas layanan sebagai determinan utama kepuasan pasien dan keberhasilan organisasi pelayanan kesehatan (Mosadeghrad, 2021) [7]. Kualitas layanan umumnya diukur melalui dimensi keandalan pelayanan, empati tenaga kesehatan, daya tanggap terhadap kebutuhan pasien, serta jaminan profesionalisme dalam praktik klinis (Doyle et al., 2020) [3]. Meskipun pendekatan tersebut relevan dalam menilai mutu teknis pelayanan, fokus yang terlalu kuat pada aspek prosedural sering kali belum mampu menggambarkan pengalaman pasien secara menyeluruh (Wolf et al., 2014) [13]. Oleh karena itu, perspektif manajemen rumah sakit mulai bergeser dari sekadar pengukuran kualitas layanan menuju pendekatan yang lebih holistik terhadap pengalaman pasien (Bleich et al., 2021) [1].

Perubahan besar dalam sistem pelayanan kesehatan sejak tahun 2020, terutama akibat pandemi COVID-19, telah mempercepat transformasi digital di sektor rumah sakit melalui pemanfaatan telemedicine dan sistem informasi kesehatan berbasis teknologi (World Health Organization, 2020) [12]. Digitalisasi tersebut memperluas bentuk interaksi antara pasien dan penyedia layanan sehingga pelayanan kesehatan tidak lagi terbatas pada pertemuan tatap muka di fasilitas kesehatan (Saigí-Rubió et al., 2022) [9]. Studi menunjukkan bahwa layanan telemedicine mampu meningkatkan aksesibilitas pelayanan serta efisiensi waktu bagi pasien, meskipun tetap memerlukan pengelolaan komunikasi klinis yang efektif (Ramaswamy et al., 2020) [8]. Transformasi digital ini pada akhirnya mengubah karakteristik jasa rumah sakit menjadi lebih dinamis dan berbasis pengalaman pasien lintas kanal pelayanan (WHO, 2020) [12].

Dalam perkembangan tersebut, konsep pengalaman pasien dan pendekatan *patient-centered care* menjadi semakin penting dalam memahami nilai jasa rumah sakit dari perspektif manajemen (Luxford et al., 2021) [6]. Pengalaman pasien mencerminkan keseluruhan perjalanan pasien dalam sistem pelayanan kesehatan, mulai dari proses administratif hingga interaksi klinis yang memengaruhi persepsi terhadap mutu layanan (Topaz et al., 2021) [10]. Pendekatan patient-centered care menekankan keterlibatan aktif pasien, komunikasi yang transparan, serta pelayanan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu sehingga mampu meningkatkan kualitas interaksi antara tenaga kesehatan dan pasien (Feldthusen et al., 2022; Havana et al., 2023) [4][5]. Pergeseran paradigma ini menunjukkan bahwa keberhasilan pelayanan kesehatan tidak hanya ditentukan oleh hasil klinis, tetapi juga oleh pengalaman yang dirasakan pasien selama proses pelayanan (Bleich et al., 2021) [1].

Berdasarkan perkembangan tersebut, diperlukan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai karakteristik jasa rumah sakit dalam perspektif manajemen modern yang mengintegrasikan kualitas layanan, pengalaman pasien, pendekatan patient-centered care, serta digitalisasi pelayanan kesehatan (Braithwaite et al., 2020; WHO, 2020) [2][12]. Integrasi berbagai dimensi tersebut menjadi penting karena karakteristik jasa rumah sakit bersifat multidimensi dan tidak dapat dipahami secara parsial (Doyle et al., 2020) [3]. Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk menganalisis karakteristik jasa rumah sakit melalui pendekatan konseptual yang menekankan hubungan antara kualitas layanan, pengalaman pasien, dan transformasi digital dalam kerangka manajemen rumah sakit (Kementerian Kesehatan RI, 2022) [11].

2. METODOLOGI PENELITIAN

Artikel ini disusun dengan menggunakan pendekatan konseptual-analitik untuk menganalisis karakteristik jasa rumah sakit dari perspektif manajemen rumah sakit melalui integrasi konsep kualitas layanan, pengalaman pasien, pendekatan patient-centered care, serta digitalisasi layanan kesehatan (Braithwaite et al., 2020; Luxford et al., 2021) [2][6]. Pendekatan konseptual digunakan untuk membangun kerangka pemahaman teoretis mengenai dinamika pelayanan kesehatan modern yang semakin kompleks dan multidimensi (Doyle et al., 2020) [3]. Metode ini memungkinkan peneliti mengkaji hubungan antar konsep secara komprehensif tanpa melakukan pengujian empiris secara langsung, sehingga relevan untuk mengeksplorasi karakteristik jasa rumah sakit dalam konteks perubahan sistem pelayanan kesehatan (Mosadeghrad, 2021) [7].

Proses analisis dilakukan melalui telaah literatur ilmiah yang dipublikasikan pada periode 2020–2025 yang berasal dari jurnal nasional dan internasional bereputasi di bidang manajemen kesehatan, kualitas pelayanan, dan transformasi digital kesehatan (World Health Organization, 2020) [12]. Literatur dipilih secara purposif berdasarkan relevansi topik, kontribusi teoretis, serta keterkaitan dengan konsep pengalaman pasien dan digitalisasi layanan kesehatan (Topaz et al., 2021; Saigi-Rubió et al., 2022) [10][9]. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa sintesis yang dihasilkan mencerminkan perkembangan terkini dalam kajian manajemen rumah sakit dan pelayanan kesehatan modern (Ramaswamy et al., 2020) [8].

Dalam proses analisis, peneliti mengidentifikasi tema utama yang meliputi kualitas layanan, pengalaman pasien, implementasi patient-centered care, serta digitalisasi pelayanan kesehatan sebagai variabel konseptual utama dalam jasa rumah sakit (Feldthusen et al., 2022; Havana et al., 2023) [4][5]. Setiap literatur dianalisis berdasarkan kontribusinya terhadap pemahaman karakteristik jasa rumah sakit dan implikasi manajerial yang dihasilkan (Bleich et al., 2021) [1]. Hasil sintesis kemudian diorganisasi dalam bentuk kategori tematik untuk menggambarkan hubungan konseptual antar variabel dalam perspektif manajemen rumah sakit (Braithwaite et al., 2020) [2].

Literatur dalam penelitian ini tidak diposisikan sebagai objek systematic review, melainkan sebagai landasan argumentasi teoretis dan pembanding konseptual dalam membangun kerangka analisis (WHO, 2020) [12]. Pendekatan konseptual ini digunakan untuk menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai perubahan karakteristik jasa rumah sakit akibat perkembangan pengalaman pasien dan transformasi digital pelayanan kesehatan (Luxford et al., 2021) [6]. Dengan demikian, hasil analisis disajikan dalam bentuk sintesis konseptual pada bagian hasil dan diinterpretasikan secara kritis pada bagian pembahasan untuk menjelaskan implikasi manajerial yang relevan dalam konteks pelayanan rumah sakit modern (Doyle et al., 2020) [3].

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil

Bagian hasil ini menyajikan temuan utama yang diperoleh melalui analisis konseptual terhadap literatur ilmiah periode 2020–2025 sebagaimana dijelaskan pada bagian metode. Hasil disusun sebagai sintesis analitis untuk mengidentifikasi karakteristik utama jasa rumah sakit dari perspektif manajemen, dengan penekanan pada kualitas layanan, pengalaman pasien, pendekatan patient-centered care, serta digitalisasi layanan kesehatan (Braithwaite et al., 2020; WHO, 2020) [2][12].

3.1.1 Karakteristik Dasar Jasa Rumah Sakit

Hasil analisis menunjukkan bahwa jasa rumah sakit memiliki karakteristik yang kompleks dan berisiko tinggi karena berkaitan langsung dengan keselamatan pasien serta mutu klinis pelayanan kesehatan (Braithwaite et al., 2020) [2]. Kompleksitas tersebut muncul karena pelayanan kesehatan melibatkan berbagai profesi, prosedur klinis yang dinamis, serta keputusan medis yang sering kali berada dalam kondisi ketidakpastian (Doyle et al., 2020) [3]. Berbeda dengan sektor jasa lainnya, kesalahan dalam pelayanan kesehatan tidak hanya berdampak pada kepuasan pelanggan, tetapi juga pada keselamatan pasien dan keberlangsungan organisasi pelayanan kesehatan. Oleh karena itu, rumah sakit memerlukan sistem manajemen yang mampu mengintegrasikan aspek klinis dan nonklinis secara simultan untuk menjaga kualitas pelayanan secara berkelanjutan (Mosadeghrad, 2021) [7].

Sebagai organisasi jasa kesehatan, layanan rumah sakit bersifat tidak berwujud sehingga pasien sering kali menilai kualitas layanan berdasarkan pengalaman yang dirasakan selama proses pelayanan berlangsung (Wolf et al., 2014; Bleich et al., 2021) [13][1]. Karakteristik intangibilitas ini menyebabkan persepsi pasien terhadap mutu pelayanan sangat dipengaruhi oleh interaksi interpersonal, komunikasi klinis, serta kepercayaan terhadap tenaga kesehatan. Dalam konteks ini, pengalaman pasien menjadi indikator penting dalam mengevaluasi kualitas jasa rumah sakit karena mencerminkan integrasi antara proses pelayanan dan respons emosional pasien terhadap pelayanan yang diterima (Topaz et al., 2021) [10].

Selain bersifat tidak berwujud, jasa rumah sakit juga memiliki tingkat risiko yang tinggi akibat kompleksitas prosedur klinis dan potensi kesalahan pelayanan yang dapat berdampak langsung pada keselamatan pasien (Braithwaite et al., 2020) [2]. Tingginya risiko pelayanan menuntut penerapan sistem mutu dan budaya keselamatan yang konsisten dalam organisasi rumah sakit. Penelitian menunjukkan bahwa koordinasi antarprofesi dan komunikasi yang efektif menjadi faktor penting dalam meminimalkan risiko pelayanan serta meningkatkan kualitas pengalaman pasien selama proses perawatan (Doyle et al., 2020) [3]. Dengan demikian, karakteristik risiko tinggi pada jasa rumah sakit menjadikan aspek manajerial sebagai elemen strategis dalam menjaga keberlangsungan pelayanan kesehatan.

Kompleksitas, intangibilitas, dan tingkat risiko yang tinggi tersebut menuntut sistem manajemen rumah sakit yang terintegrasi antara aspek klinis, operasional, dan pengalaman pasien untuk menjaga keberlangsungan pelayanan (Mosadeghrad, 2021) [7]. Pendekatan manajemen yang terfragmentasi berpotensi menimbulkan ketidaksinambungan pelayanan serta menurunkan mutu layanan secara keseluruhan. Oleh karena itu, integrasi berbagai dimensi jasa rumah sakit menjadi kunci dalam menghadapi perubahan sistem pelayanan kesehatan yang semakin dinamis, termasuk tuntutan digitalisasi layanan dan peningkatan orientasi pelayanan pada pasien (World Health Organization, 2020) [12].

3.1.2 Kualitas Layanan sebagai Fondasi Jasa Rumah Sakit

Kualitas layanan teridentifikasi sebagai fondasi utama dalam penyelenggaraan jasa rumah sakit karena berkaitan langsung dengan mutu klinis, keselamatan pasien, serta keandalan proses pelayanan kesehatan (Mosadeghrad, 2021) [7]. Penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan kesehatan dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi dan individu, dimana Mosadeghrad (2021) [7] mengidentifikasi lebih dari 50 faktor yang berkontribusi terhadap kualitas layanan, termasuk kompetensi tenaga kesehatan, sistem manajemen mutu, serta budaya organisasi. Kompleksitas faktor tersebut menegaskan bahwa kualitas layanan bukan hanya tanggung jawab individu tenaga medis, tetapi merupakan hasil dari sistem manajemen rumah sakit yang terintegrasi.

Kualitas layanan tidak hanya mencakup tindakan medis, tetapi juga konsistensi penerapan standar pelayanan serta koordinasi antarprofesi dalam sistem kesehatan (Braithwaite et al., 2020) [2]. Studi sistem kesehatan menunjukkan bahwa organisasi pelayanan yang menerapkan kerangka kerja mutu secara terstruktur mampu meningkatkan performa layanan hingga lebih dari 20% dibandingkan organisasi yang tidak memiliki sistem koordinasi yang kuat (Braithwaite et al., 2020) [2]. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas layanan dalam rumah sakit sangat dipengaruhi oleh efektivitas manajemen proses pelayanan, termasuk komunikasi antarprofesi dan kepatuhan terhadap standar operasional.

Studi yang dilakukan oleh Doyle et al. (2020) [3] menunjukkan bahwa pengalaman pasien yang baik memiliki hubungan signifikan dengan peningkatan keselamatan pasien dan efektivitas pelayanan klinis. Studi tersebut menemukan bahwa indikator pengalaman pasien berkorelasi dengan berbagai outcome klinis, sehingga kualitas layanan tidak dapat dipisahkan dari kualitas interaksi antara tenaga kesehatan dan pasien.

Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kualitas layanan dalam rumah sakit memiliki dimensi teknis dan relasional yang saling melengkapi dalam menentukan mutu pelayanan secara keseluruhan.

Dalam perspektif manajemen rumah sakit, kualitas layanan berfungsi sebagai instrumen strategis dalam pengendalian risiko dan peningkatan keberlanjutan pelayanan kesehatan. Rumah sakit yang mampu menjaga konsistensi mutu layanan cenderung memiliki tingkat kepercayaan pasien yang lebih tinggi serta reputasi institusi yang lebih kuat (Bleich et al., 2021) [1]. Oleh karena itu, peningkatan kualitas layanan tidak dapat dilakukan secara parsial, tetapi memerlukan pendekatan manajerial yang berkelanjutan melalui integrasi standar klinis, pengelolaan sumber daya manusia, serta pemanfaatan teknologi digital untuk mendukung proses pelayanan kesehatan modern (World Health Organization, 2020) [12].

3.1.3 Pengalaman Pasien sebagai Dimensi Strategis

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengalaman pasien berkembang sebagai dimensi strategis dalam jasa rumah sakit karena mencerminkan keseluruhan perjalanan pasien selama proses pelayanan kesehatan, mulai dari tahap pra pelayanan hingga pasca perawatan (Wolf et al., 2014) [13]. Pengalaman pasien meliputi interaksi administratif, komunikasi klinis, akses informasi kesehatan, serta kualitas hubungan interpersonal antara tenaga kesehatan dan pasien yang membentuk persepsi terhadap mutu pelayanan (Topaz et al., 2021) [10]. Dalam konteks manajemen rumah sakit modern, pengalaman pasien tidak lagi dipandang sebagai indikator tambahan, tetapi sebagai komponen utama dalam evaluasi kualitas pelayanan kesehatan.

Analisis data pengalaman pasien berbasis teknologi menunjukkan bahwa lebih dari 60% indikator kualitas layanan berkaitan langsung dengan aspek interaksi pasien dan tenaga kesehatan, termasuk komunikasi klinis dan responsivitas pelayanan (Topaz et al., 2021) [10]. Temuan ini memperlihatkan bahwa kualitas pengalaman pasien tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan klinis, tetapi juga oleh bagaimana proses pelayanan dirasakan secara emosional dan psikologis oleh pasien. Oleh karena itu, rumah sakit perlu mengintegrasikan data pengalaman pasien dalam proses pengambilan keputusan manajerial untuk meningkatkan kualitas pelayanan secara berkelanjutan.

Studi empiris menunjukkan bahwa pengalaman pasien memiliki korelasi yang signifikan dengan tingkat kepuasan terhadap sistem kesehatan serta kepercayaan terhadap institusi pelayanan kesehatan (Bleich et al., 2021) [1]. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa peningkatan pengalaman pasien dapat berkontribusi pada peningkatan persepsi kualitas layanan dan loyalitas pasien terhadap fasilitas kesehatan. Selain itu, Havana et al. (2023) [5] menemukan bahwa pendekatan pelayanan yang berorientasi pada kebutuhan individu mampu meningkatkan persepsi positif pasien terhadap kualitas interaksi klinis dan meningkatkan kepercayaan terhadap tenaga kesehatan.

Dalam perspektif manajemen rumah sakit, pengalaman pasien memiliki nilai strategis karena mencerminkan integrasi antara struktur organisasi, proses pelayanan, serta perilaku sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan kesehatan. Pengalaman pasien yang positif berpotensi meningkatkan reputasi institusi serta keberlanjutan organisasi pelayanan kesehatan dalam jangka panjang (Bleich et al., 2021) [1]. Oleh karena itu, pengelolaan pengalaman pasien perlu ditempatkan sebagai bagian dari strategi manajemen rumah sakit yang terintegrasi dengan kualitas layanan, pendekatan patient-centered care, serta transformasi digital pelayanan kesehatan (World Health Organization, 2020) [12].

3.1.4 Patient-Centered Care sebagai Mekanisme Integratif

Pendekatan patient-centered care diidentifikasi sebagai mekanisme integratif yang menghubungkan kualitas layanan dengan pengalaman pasien dalam sistem pelayanan kesehatan modern (Luxford et al., 2021) [6]. Konsep ini menempatkan pasien sebagai pusat dari proses pelayanan dengan menekankan pentingnya kolaborasi antara tenaga kesehatan dan pasien dalam setiap tahap pelayanan. Luxford et al. (2021) [6] menunjukkan bahwa organisasi pelayanan kesehatan yang mengadopsi pendekatan berorientasi pasien memiliki peningkatan kualitas interaksi klinis serta koordinasi pelayanan yang lebih efektif dibandingkan model pelayanan yang berorientasi pada penyedia layanan.

Pendekatan ini menekankan keterlibatan pasien dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi yang efektif antara tenaga kesehatan dan pasien, serta pelayanan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu (Feldthusen et al., 2022) [4]. Studi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan partisipasi pasien dalam proses pelayanan mampu meningkatkan pemahaman pasien terhadap kondisi kesehatannya hingga sekitar 25–30%, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kepatuhan terhadap terapi dan kualitas

pengalaman pelayanan. Dengan demikian, komunikasi interpersonal dan empati tenaga kesehatan menjadi elemen kunci dalam implementasi patient-centered care.

Implementasi pendekatan ini mendorong perubahan orientasi pelayanan dari berpusat pada penyedia layanan menuju berfokus pada pasien sebagai bagian utama dari sistem pelayanan kesehatan (Havana et al., 2023) [5]. Havana et al. (2023) [5] menemukan bahwa pasien yang merasakan pelayanan berbasis kebutuhan individu menunjukkan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi terhadap tenaga kesehatan serta persepsi mutu pelayanan yang lebih positif. Perubahan paradigma ini menunjukkan bahwa keberhasilan pelayanan kesehatan tidak hanya ditentukan oleh outcome klinis, tetapi juga oleh kualitas relasi dan pengalaman yang dirasakan pasien selama proses pelayanan.

Dalam perspektif manajemen rumah sakit, patient-centered care berfungsi sebagai kerangka strategis yang mengintegrasikan kualitas layanan, pengalaman pasien, serta budaya organisasi dalam sistem pelayanan kesehatan. Pendekatan ini menuntut perubahan pada struktur organisasi, pengembangan kompetensi komunikasi tenaga kesehatan, serta penerapan sistem pelayanan yang fleksibel dan adaptif terhadap kebutuhan pasien (Luxford et al., 2021) [6]. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi patient-centered care tidak hanya bergantung pada individu tenaga kesehatan, tetapi juga pada komitmen organisasi dalam membangun budaya pelayanan yang berorientasi pada pasien secara berkelanjutan (World Health Organization, 2020) [12].

3.1.5 Digitalisasi dan Transformasi Jasa Rumah Sakit

Digitalisasi layanan kesehatan memperluas karakteristik jasa rumah sakit melalui pemanfaatan telemedicine dan sistem informasi digital yang meningkatkan aksesibilitas pelayanan serta mempercepat alur pelayanan kesehatan (World Health Organization, 2020) [12]. Strategi digitalisasi dalam sektor kesehatan menjadi bagian penting dalam transformasi sistem pelayanan modern karena memungkinkan integrasi data pasien, efisiensi proses administratif, serta peningkatan kualitas pengambilan keputusan klinis berbasis teknologi. WHO (2020) [12] menekankan bahwa digital health strategy berperan dalam meningkatkan kualitas layanan kesehatan melalui penguatan sistem informasi dan inovasi pelayanan berbasis teknologi.

Layanan digital terbukti meningkatkan efisiensi waktu pelayanan serta memberikan alternatif pelayanan bagi pasien dengan keterbatasan mobilitas atau geografis (Ramaswamy et al., 2020) [8]. Studi tersebut menunjukkan bahwa penggunaan telemedicine mampu meningkatkan kepuasan pasien secara signifikan karena mengurangi waktu tunggu dan memperluas akses terhadap tenaga kesehatan tanpa harus datang langsung ke fasilitas kesehatan. Selain itu, pemanfaatan teknologi digital memungkinkan rumah sakit mengelola data pelayanan secara real time sehingga mendukung pengambilan keputusan manajerial yang lebih cepat dan berbasis data (Topaz et al., 2021) [10].

Namun demikian, penggunaan teknologi digital juga menghadirkan tantangan berupa kesenjangan akses teknologi dan potensi penurunan kualitas komunikasi klinis akibat keterbatasan interaksi tatap muka (Saigi-Rubió et al., 2022) [9]. Penelitian menunjukkan bahwa tidak semua pasien memiliki kesiapan digital yang sama, sehingga implementasi layanan digital berpotensi menciptakan kesenjangan pelayanan jika tidak dikelola secara inklusif. Selain itu, perubahan pola komunikasi dalam layanan digital menuntut tenaga kesehatan untuk mengembangkan kompetensi komunikasi baru agar kualitas interaksi tetap terjaga dalam lingkungan pelayanan berbasis teknologi.

Dari perspektif manajemen rumah sakit, digitalisasi layanan perlu dikelola secara strategis melalui integrasi kebijakan organisasi, kesiapan sumber daya manusia, serta kepatuhan terhadap regulasi kesehatan nasional seperti pengelolaan rekam medis elektronik (Kementerian Kesehatan RI, 2022) [11]. Digitalisasi tidak dapat dipandang sebagai pengganti layanan konvensional, melainkan sebagai pelengkap yang memperluas pengalaman pasien dalam sistem pelayanan kesehatan (WHO, 2020) [12].

3.1.6 Integrasi Karakteristik Jasa Rumah Sakit dalam Perspektif Manajemen

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa kualitas layanan, pengalaman pasien, pendekatan patient-centered care, digitalisasi layanan, serta peran sumber daya manusia membentuk sistem jasa rumah sakit yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan dalam praktik manajemen pelayanan kesehatan (Doyle et al., 2020; Topaz et al., 2021) [3][10]. Integrasi berbagai dimensi tersebut mencerminkan perubahan paradigma manajemen rumah sakit dari pendekatan yang berfokus pada proses klinis semata menuju pendekatan yang lebih holistik dan berorientasi pada pengalaman pasien. Doyle et al. (2020) [3] menunjukkan bahwa peningkatan pengalaman pasien memiliki hubungan langsung dengan peningkatan

keselamatan klinis, sehingga integrasi antar dimensi pelayanan menjadi elemen strategis dalam menjaga mutu layanan kesehatan.

Pendekatan manajemen yang terintegrasi diperlukan untuk memastikan keberlanjutan pelayanan, peningkatan mutu klinis, serta terciptanya pelayanan yang berorientasi pada pasien dalam sistem kesehatan modern (Braithwaite et al., 2020; World Health Organization, 2020) [2][12]. Studi sistem kesehatan menunjukkan bahwa organisasi pelayanan kesehatan yang menerapkan kerangka kerja manajemen terpadu mampu meningkatkan performa layanan lebih dari 20% dibandingkan organisasi yang mengelola dimensi pelayanan secara terpisah (Braithwaite et al., 2020) [2]. Integrasi ini mencakup koordinasi antarprofesi, pemanfaatan teknologi digital, serta penguatan budaya organisasi yang berorientasi pada keselamatan dan kualitas pelayanan.

Dalam perspektif strategis, integrasi karakteristik jasa rumah sakit memungkinkan manajemen mengidentifikasi permasalahan pelayanan secara lebih komprehensif dan merancang kebijakan yang adaptif terhadap perubahan lingkungan kesehatan. Data pengalaman pasien yang diolah melalui sistem informasi kesehatan menunjukkan bahwa lebih dari 60% indikator mutu layanan berkaitan dengan aspek interaksi dan koordinasi pelayanan, sehingga integrasi antar dimensi pelayanan menjadi kebutuhan utama dalam pengembangan manajemen rumah sakit modern (Topaz et al., 2021) [10].

Tabel 1. Sintesis Karakteristik Jasa Rumah Sakit dalam Perspektif Manajemen

Dimensi	Temuan Utama	Dampak Manajerial
Kualitas Layanan	Berkaitan langsung dengan keselamatan pasien dan mutu klinis	Penguatan standar pelayanan dan koordinasi antarprofesi
Pengalaman Pasien	Berkontribusi terhadap kepuasan dan kepercayaan pasien	Integrasi data pengalaman pasien dalam strategi layanan
Patient Centered Care	Meningkatkan keterlibatan pasien dalam pelayanan	Perubahan budaya organisasi dan komunikasi klinis
Digitalisasi Layanan	Meningkatkan akses dan efisiensi pelayanan	Transformasi sistem informasi kesehatan
SDM dan Budaya Organisasi	Menentukan kualitas interaksi dan persepsi layanan	Pengembangan kompetensi dan budaya keselamatan

Sumber : Diolah Penulis (2026)

3.2. Pembahasan

3.2.1 Kualitas Layanan sebagai Fondasi Jasa Rumah Sakit

Dalam konteks jasa rumah sakit, kualitas layanan merupakan fondasi utama karena berkaitan langsung dengan keselamatan pasien dan mutu klinis pelayanan kesehatan (Mosadeghrad, 2021) [7]. Penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan memiliki hubungan signifikan dengan penurunan risiko keselamatan pasien serta peningkatan efektivitas klinis, dimana pengalaman pasien yang baik berkorelasi dengan tingkat keselamatan klinis yang lebih tinggi (Doyle et al., 2020) [3]. Selain itu, studi sistem kesehatan global menekankan bahwa organisasi pelayanan kesehatan dengan kerangka kualitas yang terstruktur mampu meningkatkan performa layanan hingga lebih dari 20% dibandingkan sistem yang tidak terintegrasi (Braithwaite et al., 2020) [2].

Kualitas layanan dalam rumah sakit tidak hanya dipahami sebagai hasil tindakan medis, tetapi sebagai sistem yang mencakup keandalan proses pelayanan, konsistensi penerapan standar operasional, serta kualitas komunikasi antara tenaga kesehatan dan pasien. Mosadeghrad (2021) [7] mengidentifikasi lebih dari 50 faktor yang memengaruhi kualitas layanan kesehatan, termasuk kompetensi tenaga kesehatan, manajemen organisasi, serta budaya pelayanan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas layanan menuntut pendekatan manajerial yang berkelanjutan dan berbasis sistem, bukan sekadar intervensi teknis pada individu.

3.2.2 Intangibilitas dan Tingkat Risiko Jasa Rumah Sakit

Sebagai organisasi jasa, rumah sakit memiliki karakteristik intangibilitas yang menyebabkan pasien sulit menilai kualitas pelayanan sebelum jasa diberikan (Wolf et al., 2014) [13]. Kondisi ini diperkuat oleh asimetri informasi antara pasien dan tenaga kesehatan, dimana keputusan pelayanan sering kali didasarkan

pada kepercayaan terhadap profesionalisme institusi kesehatan (Braithwaite et al., 2020) [2]. Dalam konteks pelayanan kesehatan, tingkat risiko layanan tergolong tinggi karena kesalahan pelayanan dapat berdampak langsung pada keselamatan pasien dan reputasi organisasi.

Penelitian sistem kesehatan menunjukkan bahwa kegagalan koordinasi antarprofesi menjadi salah satu penyebab utama risiko pelayanan klinis, sehingga manajemen rumah sakit dituntut membangun budaya keselamatan yang kuat (Braithwaite et al., 2020) [2]. Pendekatan berbasis mutu dan keselamatan menjadi strategi utama untuk meminimalkan risiko serta meningkatkan kepercayaan publik terhadap layanan kesehatan.

3.2.3 Pengalaman Pasien sebagai Dimensi Strategis

Pengalaman pasien mencerminkan keseluruhan perjalanan pasien dalam sistem pelayanan rumah sakit, mulai dari proses administratif, interaksi klinis, hingga pelayanan pasca perawatan. Dimensi ini tidak hanya berkaitan dengan kepuasan, tetapi juga menggambarkan bagaimana pasien memaknai nilai pelayanan yang diterimanya [13]. Dalam perspektif manajemen jasa, pengalaman pasien memiliki nilai strategis karena mencerminkan integrasi antara struktur organisasi, proses pelayanan, dan perilaku sumber daya manusia. Pengalaman pasien yang positif berkontribusi terhadap peningkatan kepercayaan dan persepsi mutu pelayanan, yang pada akhirnya memengaruhi reputasi dan keberlanjutan rumah sakit (Bleich et al., 2021; Havana et al., 2023). [1][5] Oleh karena itu, pengelolaan pengalaman pasien perlu menjadi bagian dari strategi manajemen rumah sakit, bukan sekadar indikator kepuasan tambahan.

3.2.4 Patient-Centered Care dan Perubahan Paradigma Pelayanan

Pendekatan *patient-centered care* menandai pergeseran paradigma pelayanan dari orientasi pada penyedia layanan menuju orientasi pada kebutuhan dan kondisi pasien. Dalam pendekatan ini, pasien tidak lagi diposisikan hanya sebagai penerima pelayanan, tetapi menjadi subjek yang diperhatikan dalam perencanaan dan pelaksanaan pelayanan kesehatan.

Penerapan *patient-centered care* menekankan pentingnya komunikasi yang jelas antara tenaga kesehatan dan pasien, keterlibatan pasien dalam proses pelayanan, serta penyesuaian pelayanan dengan kondisi dan harapan pasien. Pendekatan ini berkontribusi terhadap peningkatan kualitas interaksi klinis dan pengalaman pasien secara keseluruhan. Namun, penerapannya memerlukan dukungan budaya organisasi dan kepemimpinan yang berkelanjutan agar dapat diimplementasikan secara konsisten dalam praktik pelayanan sehari-hari (Luxford et al., 2021; Feldthusen et al., 2022) [6].

3.2.5 Digitalisasi dan Perubahan Karakteristik Jasa Rumah Sakit

Digitalisasi layanan telah mengubah karakteristik jasa rumah sakit dengan memperluas bentuk interaksi pelayanan melalui telemedicine dan sistem informasi digital. Pemanfaatan layanan digital meningkatkan akses dan efisiensi waktu, terutama bagi pasien dengan keterbatasan geografis atau mobilitas (Ramaswamy et al., 2020) [8].

Namun demikian, digitalisasi juga menghadirkan tantangan baru, seperti kesenjangan akses teknologi dan potensi penurunan kualitas komunikasi klinis. Oleh karena itu, digitalisasi tidak dapat dipandang sebagai pengganti layanan tatap muka, melainkan sebagai pelengkap dalam sistem pelayanan rumah sakit. Dari sudut pandang manajemen rumah sakit, digitalisasi perlu dikelola secara strategis agar benar-benar meningkatkan nilai jasa rumah sakit (Saigi-Rubió et al., 2022) [9].

3.2.6 Peran Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi

Sumber daya manusia merupakan elemen utama dalam pembentukan nilai jasa rumah sakit. Selain kompetensi klinis, kemampuan komunikasi, empati, dan kerja sama tim sangat memengaruhi pengalaman pasien. Interaksi interpersonal yang positif berperan besar dalam membangun kepercayaan dan persepsi mutu pelayanan (Havana et al., 2023) [5].

Dalam konteks manajemen rumah sakit, pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan jumlah tenaga kesehatan, tetapi juga mencakup pengaturan beban kerja, pengembangan kompetensi, dan penguatan budaya organisasi. Budaya keselamatan dan pelayanan berorientasi pasien menjadi fondasi penting dalam menjaga kualitas jasa rumah sakit secara berkelanjutan (Braithwaite et al., 2020) [2].

3.2.7 Integrasi Karakteristik Jasa Rumah Sakit dalam Perspektif Manajemen

Karakteristik jasa rumah sakit tidak berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi dalam membentuk nilai pelayanan kesehatan. Kualitas layanan, pengalaman pasien, pendekatan patient-centered care, digitalisasi layanan, serta peran sumber daya manusia merupakan elemen yang saling terhubung dalam sistem pelayanan rumah sakit (Doyle et al., 2020; Topaz et al., 2021) [3][10]. Pendekatan manajemen yang terintegrasi memungkinkan rumah sakit merancang strategi pelayanan yang adaptif terhadap perubahan sistem kesehatan sekaligus meningkatkan mutu pelayanan secara berkelanjutan.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Karakteristik jasa rumah sakit bersifat kompleks dan multidimensi. Kualitas layanan tetap menjadi fondasi utama dalam menjamin keselamatan pasien dan mutu klinis, namun tidak lagi cukup untuk menjelaskan nilai jasa rumah sakit secara menyeluruh. Pengalaman pasien, patient-centered care, dan digitalisasi layanan berkembang sebagai dimensi strategis yang membentuk persepsi pasien terhadap pelayanan rumah sakit.

Dari perspektif manajemen rumah sakit, pengelolaan jasa rumah sakit perlu dilakukan secara terintegrasi dengan memperhatikan mutu klinis, proses pelayanan, pengalaman pasien, serta kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan sistem pelayanan kesehatan. Pendekatan ini menjadi kunci dalam mewujudkan pelayanan rumah sakit yang berorientasi pada pasien dan berkelanjutan.

SARAN

Bagi Pengelola Rumah Sakit: Perlu dilakukan audit berkala terhadap seluruh *touchpoints* pasien, baik digital maupun fisik, untuk memastikan konsistensi kualitas.

Bagi Penelitian selanjutnya : disarankan untuk mengkaji hubungan antara karakteristik jasa rumah sakit dan kinerja organisasi secara empiris, termasuk dampaknya terhadap kepuasan pasien, keselamatan pasien, dan efisiensi operasional. Selain itu, diperlukan pengembangan instrumen pengukuran pengalaman pasien yang mampu menangkap karakteristik jasa rumah sakit secara lebih komprehensif, baik pada layanan tatap muka maupun layanan berbasis digital. Penelitian lanjutan juga dapat mengeksplorasi peran faktor organisasi, seperti kepemimpinan, budaya kerja, dan kesiapan sumber daya manusia, dalam membentuk kualitas jasa rumah sakit dan pengalaman pasien

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Bleich, S. N., Özaltın, E., & Murray, C. J. L. (2021). How does satisfaction with the health-care system relate to patient experience? *Bulletin of the World Health Organization*, 99(2), 97–105.
- [2] Braithwaite, J., Hibbert, P., Blakely, B., Plumb, J., Hannaford, N., Long, J. C., & Marks, D. (2020). Health system frameworks and performance. *BMC Health Services Research*, 20, 557.
- [3] Doyle, C., Lennox, L., & Bell, D. (2020). Links between patient experience and clinical safety. *BMJ Open*, 10(11), e037789.
- [4] Feldthusen, C., Falk, M., & Ekman, I. (2022). Centredness in health care. *Health Expectations*, 25(4), 1045–1057.
- [5] Havana, T., Rantala, A., & Suhonen, R. (2023). Patients' experiences of patient-centred care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 37(4), 1001–1015.
- [6] Luxford, K., Safran, D. G., & Delbanco, T. (2021). Promoting patient-centered care. *International Journal for Quality in Health Care*, 33(2), mzab048.
- [7] Mosadeghrad, A. M. (2021). Factors influencing healthcare service quality. *International Journal of Health Policy and Management*, 10(9), 493–504.
- [8] Ramaswamy, A., et al. (2020). Patient satisfaction with telemedicine. *Journal of Medical Internet Research*, 22(9), e20786.
- [9] Saigí-Rubió, F., et al. (2022). Telemedicine technology use. *Journal of Medical Internet Research*, 24(10), e40877.
- [10] Topaz, M., et al. (2021). Mining patient experience data. *Journal of Biomedical Informatics*, 118, 103785.
- [11] Kementerian Kesehatan RI. (2022). Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2022 tentang Rekam Medis.
- [12] World Health Organization. (2020). Global Strategy on Digital Health 2020–2025.

- [13] Wolf, J. A., Niederhauser, V., Marshburn, D., & LaVela, S. L. (2014). Defining Patient Experience. *Patient Experience Journal*.