

Pendampingan Penyusunan Proses Bisnis Rumah Sakit Umum Daerah untuk Peningkatan Efisiensi dan Mutu Pelayanan Kesehatan

¹⁾ Rizky Aditya Nugraha, ²⁾ Dhimas Fuad Hassan, ³⁾ Meilenia Rahma Salisa
⁴⁾ Dwi Nur Azizah, ⁵⁾ Sella Febriana, ⁶⁾ Luki Nurdhiansyah,
⁷⁾ Nur Rahmadhona

¹ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang, Indonesia

^{2,4,5,6,7} UBICO Accounting & Consulting, Malang, Indonesia

³ Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur

Corresponding email: dhimasfuadhassan@gmail.com

INFORMASI ARTIKEL	ABSTRAK
Kata Kunci: pelayanan kesehatan; proses bisnis; rumah sakit daerah; tata kelola.	Rumah sakit umum daerah menghadapi tantangan dalam mengelola kompleksitas pelayanan kesehatan yang semakin meningkat, terutama terkait kejelasan dan keterpaduan proses bisnis. RSUD XYZ sebagai rumah sakit milik pemerintah daerah di Provinsi Jawa Timur mengalami permasalahan belum terdokumentasinya proses bisnis secara sistematis, yang berdampak pada efisiensi operasional, konsistensi pelayanan, dan pengendalian mutu. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini bertujuan untuk memberikan pendampingan penyusunan dokumen proses bisnis yang terstandar dan aplikatif sebagai dasar penguatan tata kelola rumah sakit. Metode yang digunakan adalah pendampingan partisipatif dan kolaboratif yang melibatkan manajemen dan perwakilan unit kerja rumah sakit. Tahapan kegiatan meliputi analisis kebutuhan mitra, pemetaan proses bisnis eksisting (<i>as-is</i>), perancangan proses bisnis usulan (<i>to-be</i>), penyusunan dan validasi dokumen, serta pelaporan dan sosialisasi hasil pendampingan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, diskusi kelompok terarah, dan observasi alur pelayanan. Hasil kegiatan menunjukkan bahwa pendampingan berhasil menghasilkan dokumen proses bisnis berbasis level dan visualisasi yang mencakup proses utama dan proses pendukung rumah sakit. Selain menghasilkan luaran berupa dokumen, kegiatan ini juga meningkatkan pemahaman dan kapasitas manajerial mitra dalam mengelola proses operasional secara lebih terstruktur dan berbasis proses. Sosialisasi hasil menunjukkan adanya peningkatan kesadaran mitra terhadap pentingnya proses bisnis sebagai instrumen peningkatan efisiensi dan mutu pelayanan kesehatan. Kegiatan ini menyimpulkan bahwa pendampingan penyusunan proses bisnis merupakan bentuk pengabdian kepada masyarakat yang relevan dan aplikatif dalam mendukung penguatan tata kelola rumah sakit daerah serta berpotensi direplikasi pada institusi pelayanan kesehatan lainnya.
	ABSTRACT

Keywords:

health services; business processes;
regional hospitals; governance.

Regional public hospitals face challenges in managing the increasing complexity of healthcare services, particularly regarding the clarity and integration of business processes. XYZ Regional General Hospital, a regional government-owned hospital in East Java Province, faces the problem of a lack of systematic business process documentation, which impacts operational efficiency, service consistency, and quality control. This community service activity aims to provide assistance in the development of standardized and applicable business process documents as a basis for strengthening hospital governance.

The method used was participatory and collaborative mentoring involving hospital management and representatives from work units. The activity stages included partner needs analysis, mapping existing (as-is) business processes, designing proposed (to-be) business processes, document preparation and validation, and reporting and dissemination of the mentoring results. Data collection techniques included interviews, focus group discussions, and service flow observations.

The activity results showed that the mentoring successfully produced level-based business process documents and visualizations covering the hospital's core and supporting processes. In addition to producing document outputs, this activity also improved partners' understanding and managerial capacity in managing operational processes in a more structured and process-based manner. The dissemination of results demonstrated increased partner awareness of the importance of business processes as an instrument for improving the efficiency and quality of healthcare services.

This activity concluded that mentoring in developing business processes is a relevant and applicable form of community service in supporting the strengthening of regional hospital governance and has the potential to be replicated in other healthcare institutions.

I. INTRODUCTION

Salah satu jenis pelayanan publik yang penting secara strategis bagi pengembangan sumber daya manusia adalah layanan kesehatan. Layanan berkualitas tinggi, efisien, dan efektif yang memprioritaskan keselamatan dan kepuasan pasien harus disediakan oleh rumah sakit, terutama rumah sakit umum regional. Tuntutan ini meningkat seiring dengan perubahan persyaratan akreditasi rumah sakit, peraturan kesehatan, dan harapan masyarakat terhadap kualitas layanan kesehatan (WHO, 2019). Rumah sakit adalah organisasi dengan prosedur bisnis yang rumit yang melibatkan berbagai pekerjaan, departemen, dan teknologi dalam konteks tata kelola organisasi. Dengan demikian, untuk menjamin layanan terintegrasi dan memaksimalkan sumber daya, kejelasan proses bisnis sangat penting (Hammer, 2010). Ketidakefisienan, layanan yang tidak konsisten, dan tantangan dalam mengelola kualitas dan kinerja organisasi dapat terjadi akibat proses bisnis yang terdokumentasi dengan buruk.

Rumah Sakit Umum Daerah XYZ, sebuah rumah sakit milik pemerintah di distrik Provinsi Jawa Timur, mengalami transisi kelembagaan dari fasilitas perawatan kesehatan primer menjadi rumah sakit umum daerah. Jangkauan dan kuantitas layanan kesehatan yang ditawarkan kepada masyarakat umum meningkat sebagai akibat dari perubahan ini. Namun, pengembangan proses bisnis yang sistematis dan terdokumentasi belum sejalan dengan peningkatan kapasitas layanan ini. Pengembangan proses bisnis yang terstruktur dapat meningkatkan efektivitas operasional, meningkatkan alur perawatan pasien, dan memfasilitasi penerapan standar layanan dan akreditasi rumah sakit, menurut sejumlah studi dan praktik (Dumas et al., 2018; Standar Akreditasi Rumah Sakit, 2022). Mentoring dalam pengembangan proses bisnis merupakan cara akademis untuk membantu organisasi pelayanan publik dalam meningkatkan standar tata kelola dan penyampaian layanan dalam konteks pelayanan masyarakat.

Tujuan dari proyek pengabdian masyarakat ini adalah untuk membantu Rumah Sakit Umum Regional XYZ menciptakan dokumen proses bisnis yang terstandarisasi dan bermanfaat berdasarkan persyaratan tersebut. Diharapkan dukungan ini akan menjadi landasan untuk meningkatkan standar layanan kesehatan, efektivitas operasional, dan pertumbuhan rumah sakit dalam jangka panjang.

II. PROBLEM

Ketiadaan dokumentasi proses bisnis yang terstruktur dan terintegrasi di seluruh unit kerja merupakan masalah utama di Rumah Sakit Umum Daerah XYZ. Tanpa pedoman proses yang terdokumentasi secara formal, sebagian besar operasional rumah sakit masih dilakukan berdasarkan kebiasaan dan pengalaman kerja individu. Akibatnya, rumah sakit kesulitan untuk mempertahankan konsistensi dan standar pelayanan yang tinggi.

Selain itu, beberapa unit masih memiliki alur layanan pasien yang panjang dan berlapis-lapis, yang dapat memperpanjang waktu tunggu dan menurunkan kepuasan pasien. Rumah sakit kesulitan untuk menentukan area kritis yang perlu ditingkatkan dan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah tanpa pemetaan proses bisnis yang jelas (Davenport, 1993).

Dari sudut pandang manajerial, fungsi pengendalian dan evaluasi kinerja melemah karena tidak adanya proses bisnis yang terdokumentasi. Hubungan antara dukungan medis, administrasi, dan proses pelayanan tidak sepenuhnya dipahami oleh manajemen rumah sakit. Akibatnya, rumah sakit kesulitan untuk membuat dan mengkoordinasikan prosedur operasi standar (SOP) dan mendorong kepatuhan terhadap persyaratan akreditasi.

Masalah lain adalah sebagian karyawan kurang memahami proses bisnis sebagai alat manajemen. Proses bisnis tidak dipandang sebagai alat strategis untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan. Namun demikian, proses bisnis masih dianggap sebagai persyaratan administratif. Oleh karena itu, diperlukan kegiatan pendampingan yang meningkatkan kapasitas dan pemahaman mitra, di samping pembuatan dokumentasi.

III. METHOD

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini menggunakan metode pendampingan partisipatif dan kolaboratif, yang menempatkan mitra sebagai subjek aktif dalam seluruh tahapan kegiatan. Metode ini dipilih agar hasil pendampingan sesuai dengan kebutuhan riil rumah sakit dan memiliki tingkat keberlanjutan yang tinggi (Zunaidi, 2024). Pelaksanaan pendampingan penyusunan proses bisnis dilaksanakan dalam beberapa tahapan, antara lain:

A. Persiapan dan Analisis Kebutuhan Mitra

Pada tahap ini dilakukan koordinasi awal dengan manajemen RSUD XYZ untuk menentukan ruang lingkup kegiatan, unit yang terlibat, serta target luaran. Tim pengabdian juga melakukan studi awal terhadap dokumen organisasi, struktur kelembagaan, dan regulasi internal rumah sakit.

B. Identifikasi Proses (*as-is model*)

Langkah selanjutnya dalam analisis proses bisnis adalah identifikasi semua proses yang ada di Rumah Sakit XYZ. Ini mencakup proses utama seperti pendaftaran pasien, diagnosa dan perawatan medis, operasi, layanan laboratorium, farmasi, dan administrasi keuangan. Proses-proses pendukung seperti manajemen sumber daya manusia, sarana & prasarana, dan teknologi informasi juga diidentifikasi. Proses bisnis dipetakan secara berjenjang mulai dari level makro (*process landscape*) hingga level operasional untuk unit-unit kunci. Tahap ini bertujuan untuk memperoleh gambaran faktual mengenai kondisi operasional rumah sakit.

C. Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui berbagai metode, termasuk wawancara dengan staf, observasi langsung, dan analisis dokumen rumah sakit. Wawancara dilakukan dengan berbagai pemangku kepentingan, seperti dokter, perawat, administrasi, dan pasien, untuk mendapatkan gambaran lengkap tentang bagaimana proses berjalan dan kendala yang dihadapi.

D. Pemodelan Proses Bisnis (*to-be model*)

Setelah data terkumpul, langkah berikutnya adalah pemodelan proses bisnis (*to-be*). Pemodelan ini dilakukan dengan menggunakan alat bantu seperti diagram alir (*flowchart*), diagram SIPOC (*Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers*), dan BPMN (*Business Process Model and Notation*). Berdasarkan hasil pemetaan *as-is*, tim pendamping bersama mitra merancang proses bisnis yang lebih sederhana, efisien, dan selaras dengan regulasi serta praktik terbaik di bidang pelayanan kesehatan. Proses bisnis disusun berbasis level dan divisualisasikan dalam bentuk diagram agar mudah dipahami dan diterapkan. Pemodelan ini membantu dalam visualisasi alur kerja dan identifikasi titik-titik kritis dalam setiap proses.

E. Analisis Proses dan Validasi

Analisis proses dilakukan untuk mengidentifikasi inefisiensi, redundansi, dan *bottleneck* dalam proses bisnis. Proses Triangulasi juga dilakukan untuk memastikan proses bisnis telah menggambarkan kondisi terbaik dari situasi Rumah Sakit. Model proses bisnis kemudian divalidasi bersama manajemen dan unit terkait untuk memastikan kesesuaian dengan kondisi lapangan dan kebutuhan organisasi.

F. Pelaporan dan Sosialisasi

Pada tahap ini, tim pengabdian menyusun laporan pendahuluan dan laporan akhir sebagai bentuk pertanggungjawaban kegiatan. Selain itu, dilakukan kegiatan sosialisasi dokumen proses bisnis kepada manajemen dan perwakilan unit kerja RSUD XYZ. Sosialisasi bertujuan untuk meningkatkan pemahaman, membangun komitmen implementasi, serta mendorong pemanfaatan dokumen proses bisnis sebagai acuan dalam penyusunan SOP, peningkatan mutu pelayanan, dan pengembangan rumah sakit ke depan.

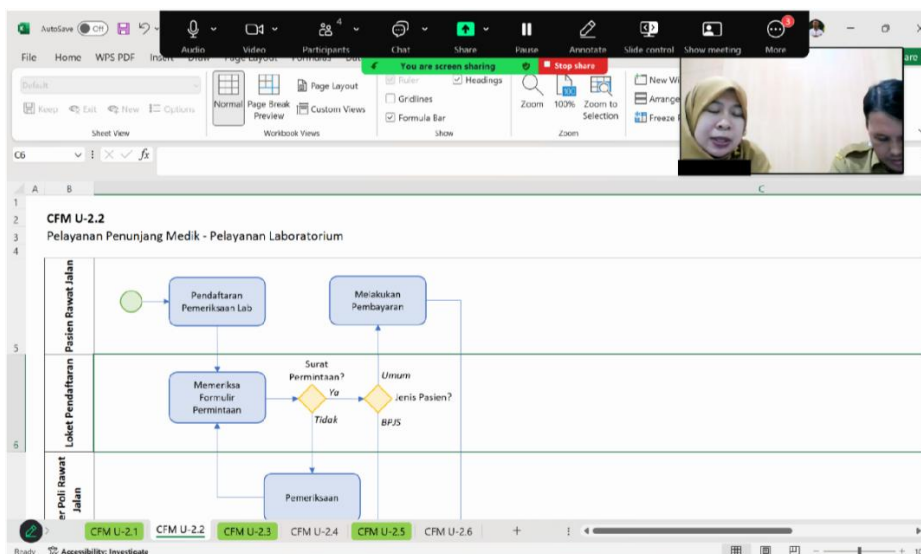
IV. RESULT AND DISCUSSION

Kegiatan pendampingan penyusunan proses bisnis di RSUD XYZ dilaksanakan secara bertahap dan partisipatif dengan melibatkan manajemen serta perwakilan unit kerja terkait. Hasil kegiatan tidak hanya berupa dokumen proses bisnis, tetapi juga peningkatan pemahaman dan kapasitas mitra dalam mengelola proses operasional rumah sakit secara sistematis.

A. Hasil Tahap Pemetaan Proses Bisnis Eksisting

Tahap awal pendampingan difokuskan pada pemetaan proses bisnis eksisting (*as-is process*). Kegiatan ini dilakukan melalui wawancara, diskusi kelompok terarah, dan observasi langsung terhadap alur pelayanan. Pada tahap ini, tim pengabdian dan mitra secara bersama-sama mengidentifikasi proses utama, proses pendukung, serta aktor yang terlibat dalam setiap alur pelayanan.

Hasil pemetaan menunjukkan bahwa sebagian besar proses telah berjalan secara fungsional, namun belum terdokumentasi dan belum terintegrasi antar unit. Beberapa alur pelayanan masih bersifat panjang dan berlapis, terutama pada proses administrasi dan koordinasi antar unit. Temuan ini menguatkan pentingnya dokumentasi proses bisnis sebagai dasar perbaikan berkelanjutan. Kegiatan pemetaan ini didukung dengan diskusi intensif antara tim pendamping dan mitra, sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1 yang memperlihatkan proses wawancara dan diskusi awal dengan manajemen dan staf rumah sakit.



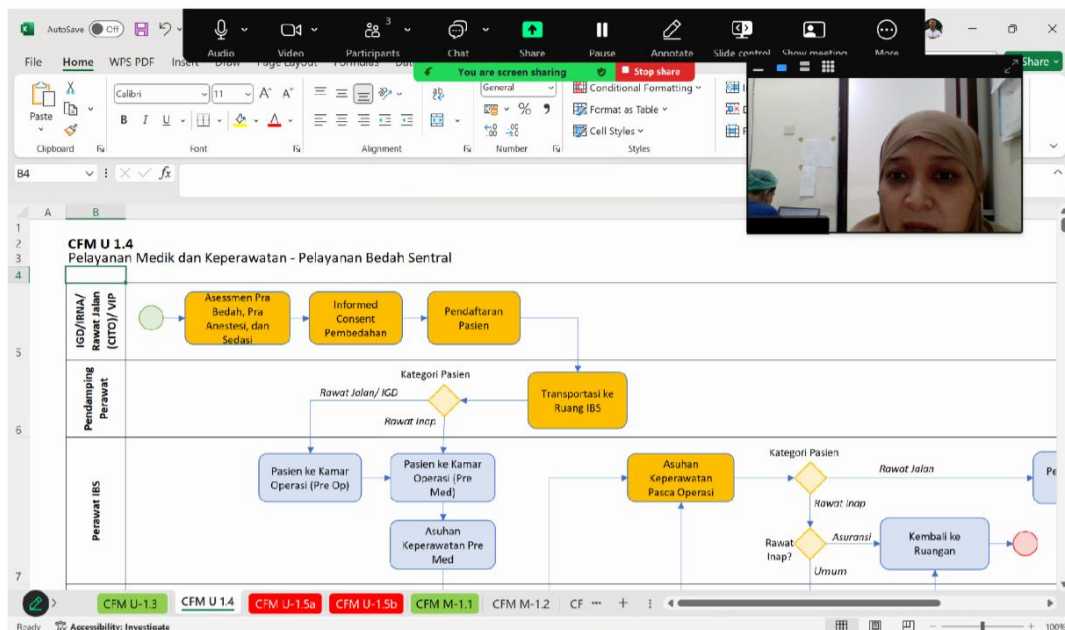
Dari sisi pembahasan, temuan ini sejalan dengan pandangan Davenport (1993) yang menyatakan bahwa banyak organisasi pelayanan publik menjalankan proses secara implisit tanpa dokumentasi formal, sehingga menyulitkan evaluasi dan perbaikan proses.

B. Hasil Perancangan Proses Bisnis Usulan

Berdasarkan hasil pemetaan proses eksisting, kegiatan dilanjutkan dengan perancangan proses bisnis usulan (*to-be process*). Pada tahap ini, tim pendamping dan mitra bersama-sama menyusun proses bisnis yang lebih sederhana, efisien, dan terstandar, dengan tetap mempertimbangkan regulasi serta kondisi nyata rumah sakit.

Proses bisnis dirancang berbasis level, dimulai dari gambaran makro hingga proses operasional unit. Visualisasi proses dalam bentuk diagram membantu mitra memahami hubungan antar proses serta peran masing-masing unit kerja. Beberapa aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah berhasil diidentifikasi dan direkomendasikan untuk disederhanakan atau dieliminasi.

Kegiatan perancangan ini dilakukan secara kolaboratif, sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2 yang memperlihatkan sesi diskusi dan penyusunan diagram proses bisnis bersama mitra.



Secara konseptual, hasil ini mendukung pendekatan *business process management* yang menekankan pentingnya visualisasi dan orientasi proses dalam meningkatkan efisiensi dan koordinasi organisasi (Dumas et al., 2018; Hammer, 2010).

C. Validasi dan Penyusunan Dokumen Proses Bisnis

Tahap berikutnya adalah penyusunan dokumen proses bisnis dan validasi bersama mitra. Dokumen yang dihasilkan mencakup deskripsi proses, tujuan proses, aktor yang terlibat, serta keterkaitan antar proses. Validasi dilakukan melalui forum diskusi dengan manajemen dan unit terkait untuk memastikan bahwa proses bisnis yang dirancang sesuai dengan kebutuhan operasional dan mudah diimplementasikan.

Hasil validasi menunjukkan bahwa mitra menerima dokumen proses bisnis sebagai acuan awal dalam penataan operasional rumah sakit. Beberapa masukan dari mitra digunakan untuk penyempurnaan dokumen, terutama terkait penyesuaian istilah dan alur kerja spesifik unit.

Kegiatan validasi dokumen ini ditunjukkan pada Gambar 3 yang menggambarkan forum diskusi dan klarifikasi proses bisnis dengan manajemen rumah sakit.





Dari perspektif pengabdian, tahap validasi ini menjadi kunci keberterimaan luaran. Keterlibatan mitra dalam proses validasi meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap dokumen yang dihasilkan, sehingga memperbesar peluang implementasi di tahap selanjutnya.

D. Pelaporan dan Sosialisasi Proses Bisnis

Tahap terakhir kegiatan adalah pelaporan dan sosialisasi hasil pendampingan. Tim pengabdian menyusun laporan pendahuluan dan laporan akhir sebagai bentuk pertanggungjawaban kegiatan. Selain itu, dilakukan sosialisasi dokumen proses bisnis kepada manajemen dan perwakilan unit kerja RSUD XYZ.

Sosialisasi bertujuan untuk memperkenalkan struktur dokumen, menjelaskan alur proses bisnis, serta mendorong pemanfaatan dokumen sebagai acuan dalam penyusunan SOP dan peningkatan mutu pelayanan. Diskusi yang berlangsung selama sosialisasi menunjukkan antusiasme dan ketertarikan mitra terhadap penerapan proses bisnis dalam kegiatan operasional sehari-hari. Kegiatan sosialisasi ditunjukkan pada Gambar 4 yang memperlihatkan pemaparan dokumen proses bisnis dan diskusi dengan peserta sosialisasi.



Dari sisi pembahasan, kegiatan sosialisasi ini memperkuat peran pengabdian kepada masyarakat sebagai proses transfer pengetahuan dan penguatan kapasitas institusi. Hal ini sejalan dengan (Afandi et al. (2022) yang menekankan bahwa keberhasilan pengabdian tidak hanya diukur dari luaran fisik, tetapi juga dari peningkatan pemahaman dan kesiapan mitra dalam menerapkan hasil kegiatan.

V. CONCLUSION

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat berupa pendampingan penyusunan proses bisnis di RSUD XYZ telah berhasil menjawab permasalahan mitra terkait belum terstrukturanya pengelolaan proses operasional rumah sakit. Melalui pendekatan pendampingan partisipatif, kegiatan ini menghasilkan dokumen proses bisnis yang disusun secara sistematis, berbasis level, dan divisualisasikan dalam bentuk diagram yang mudah dipahami dan diaplikasikan oleh seluruh unit kerja.

Hasil kegiatan menunjukkan bahwa penyusunan proses bisnis tidak hanya memberikan luaran berupa dokumen, tetapi juga berdampak pada peningkatan kapasitas manajerial dan pemahaman sumber daya manusia rumah sakit. Manajemen dan staf memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai keterkaitan antar proses, peran masing-masing unit, serta pentingnya orientasi proses dalam meningkatkan efisiensi dan mutu pelayanan kesehatan. Dengan demikian, proses bisnis yang dihasilkan berfungsi sebagai instrumen pengendalian, koordinasi, dan perbaikan berkelanjutan dalam pengelolaan rumah sakit.

Selain itu, kegiatan pendampingan ini mendorong perubahan cara pandang mitra terhadap pengelolaan organisasi pelayanan kesehatan. Proses kerja yang sebelumnya bersifat implisit dan berbasis kebiasaan mulai diarahkan menjadi lebih terstruktur, terdokumentasi, dan kolaboratif. Dampak ini menunjukkan bahwa pengabdian kepada masyarakat yang dirancang berbasis kebutuhan mitra dan dilaksanakan secara partisipatif memiliki potensi besar dalam mendukung penguatan tata kelola institusi pelayanan publik.

Dokumen proses bisnis yang dihasilkan dalam kegiatan ini dapat dimanfaatkan sebagai fondasi bagi pengembangan lanjutan, seperti penyusunan standar operasional prosedur (SOP), integrasi dengan sistem informasi rumah sakit, serta peningkatan kesiapan akreditasi. Oleh karena itu, keberlanjutan hasil kegiatan sangat bergantung pada komitmen manajemen rumah sakit dalam mengimplementasikan dan memperbarui proses bisnis secara berkala sesuai dengan dinamika regulasi dan kebutuhan pelayanan.

Secara keseluruhan, kegiatan pengabdian ini menegaskan bahwa pendampingan penyusunan proses bisnis merupakan strategi yang relevan dan aplikatif dalam mendukung peningkatan mutu dan efisiensi rumah sakit daerah. Model pendampingan ini berpotensi untuk direplikasi pada institusi pelayanan kesehatan lainnya sebagai bagian dari upaya sistematis peningkatan kualitas tata kelola pelayanan kesehatan melalui kolaborasi antara perguruan tinggi dan pemerintah daerah.

REFERENCES

- Afandi, A., Laily, N., Wahyudi, N., Umam, M. H., Kambau, R. A., Rahman, S. A., & Sudirman, M. (2022). *Metodologi Pengabdian Masyarakat* (Suwendi, Abd. Basir, & J. Wahyudi, Eds.). Kementerian Agama RI.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>
- Hammer, M. (2010). What is Business Process Management? In *Handbook on Business Process Management 1* (pp. 3–16). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2_1



- Standar Akreditasi Rumah Sakit, Pub. L. No. Nomor HK.01.07/MENKES/1128/2022, Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia (2022).
- WHO. (2019). *Delivering quality health services: a global imperative for universal health coverage*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241513906>
- Zunaidi, A. (2024). *Metodologi Pengabdian Kepada Masyarakat* (U. S. Hidayatun, Ed.; 1st ed.). Yayasan Putra Adi Dharma.