

IMPLEMENTASI MONITORING DAN EVALUASI STRATEGI PADA ORGANISASI PELAYANAN KESEHATAN : TINJAUAN LITERATUR

Nazhifa Nurul Azizah¹, Adzroo Atiiqoh Nur Nabiila², Nasywa Athiyah Zahra³,
Acim Heri Iswanto⁴

^{1,2,3,4*} Program Studi S1 Kesehatan Masyarakat, Fakultas Ilmu Kesehatan, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran"
Jakarta, Jakarta, Indonesia, 16514

Corresponding author: 2310713051@mahasiswa.upnvj.ac.id/081218819951

Info Artikel

Sejarah artikel
Diterima : 13.04.2026
Disetujui : 20.04.2026
Dipublikasi : 29.05.2026

Kata Kunci : Evaluasi Kinerja,
Manajemen Strategis,
Monitoring Strategi, Pelayanan
Kesehatan

Abstrak

Sistem pelayanan kesehatan saat ini dihadapkan pada kompleksitas yang semakin tinggi, terutama dalam aspek pembiayaan, mutu layanan, serta tuntutan pencapaian indikator kinerja yang terstandar, sehingga monitoring dan evaluasi strategi menjadi elemen penting dalam menjamin keselarasan antara perencanaan dan pelaksanaan. Namun, praktik di lapangan masih menunjukkan adanya ketidaksesuaian yang mengakibatkan pemanfaatan hasil evaluasi dalam pengambilan keputusan strategis belum berjalan optimal. Penelitian ini menggunakan metode *literature review* dengan pendekatan deskriptif kualitatif melalui penelusuran pada basis data Google Scholar, Garuda, dan ScienceDirect dalam rentang publikasi tahun 2019-2025 menggunakan kata kunci monitoring strategi, evaluasi kinerja, serta manajemen strategis pelayanan kesehatan. Kriteria inklusi meliputi artikel jurnal orisinal berbahasa Indonesia atau Bahasa Inggris dalam bentuk *full-text*, sedangkan kriteria eksklusi meliputi artikel non *peer-review*, opini, serta kajian yang hanya berfokus pada manajemen klinis tanpa aspek manajerial strategis. Hasil kajian menunjukkan bahwa pendekatan seperti *Balanced Scorecard* dan *Knowledge-Based Performance Management System* mampu memberikan kerangka evaluasi yang komprehensif melalui integrasi indikator keuangan dan non keuangan serta mendukung peningkatan mutu layanan melalui perbaikan berkelanjutan. Namun, implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan SDM, lemahnya integrasi sistem informasi, serta rendahnya pemanfaatan hasil evaluasi dalam pengambilan keputusan, di mana kegiatan evaluasi masih cenderung bersifat administratif. Oleh karena itu, monitoring dan evaluasi strategi memiliki peran krusial dalam efektivitas manajemen organisasi pelayanan kesehatan, sehingga diperlukan peningkatan kapasitas SDM, penguatan sistem evaluasi berbasis data, serta optimalisasi pemanfaatan hasil evaluasi guna mendukung pengambilan keputusan strategis dan peningkatan mutu layanan secara berkesinambungan.

Implementation Of Strategic Monitoring And Evaluastion In Healrhcare Service Organizations : A Literature Review

Abstrak

The healthcare service system is facing increasing levels of complexity, particularly in financing, service quality, and the requirement to achieve standardized performance indicators, which makes strategic monitoring and evaluation crucial for ensuring consistency between planning and implementation. However, practices in the field still cause discrepancies that result in the suboptimal use of evaluation outcomes in strategic decision-making. This study adopts a literature review method with a

qualitative descriptive approach, drawing from sources in Google Scholar, Garuda, and ScienceDirect published between 2019–2025, using keywords related to strategy monitoring, performance evaluation, and strategic management in healthcare services. The inclusion criteria cover original journal articles in Indonesian or English available in full-text, while the exclusion criteria include non-peer-reviewed articles, opinion papers, and studies focusing solely on clinical management without incorporating strategic managerial aspects. The results indicate that frameworks such as the Balanced Scorecard and Knowledge-Based Performance Management System can provide comprehensive evaluation structures by integrating financial and non-financial indicators and promoting continuous improvement. Nevertheless, their implementation still encounters challenges, including limited human resources, weak integration of information systems, and the underutilization of evaluation results in decision-making, where evaluation activities often remaining administrative in nature. Thus, strategic monitoring and evaluation have a crucial role in enhancing the effectiveness of healthcare organizational management highlighting the need to improve human resource capacity, developing data-driven evaluation systems, and optimize the use of evaluation results to support strategic decision-making and ongoing improvement of service quality.

Keyword : *Performance evaluation, strategic management, healthcare services, strategy monitoring*

Pendahuluan

Organisasi pelayanan kesehatan saat ini beroperasi dalam lingkungan yang ditandai oleh kompleksitas dan dinamika yang terus meningkat, sehingga menuntut pendekatan manajemen yang lebih adaptif dan strategis. Huebner & Flessa (2022) menegaskan bahwa manajemen strategis menjadi semakin penting untuk keberlanjutan pengelolaan layanan kesehatan, dengan alasan utama berupa meningkatnya kompleksitas, dinamika, dan ketidakpastian sistem kesehatan yang memerlukan pemikiran strategis dalam perspektif jangka panjang. Tidak hanya kompleksitas teknis, manajemen strategis di bidang kesehatan juga mencakup dampak keputusan strategis terhadap pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kualitas layanan kesehatan secara menyeluruh (Andrieiev et al., 2024). Dalam konteks ini, perencanaan strategis merupakan pendekatan metodis untuk menghasilkan keputusan dan tindakan mendasar yang memengaruhi serta mengarahkan sifat, fungsi, dan arah organisasi kesehatan publik (Vandermissen et al., 2024).

Untuk memastikan perencanaan strategis berjalan sesuai tujuan, dibutuhkan sistem monitoring dan evaluasi yang terstruktur. Kajian mengenai dokumen kebijakan strategis kesehatan nasional menunjukkan bahwa fase pemantauan dan evaluasi merupakan bagian krusial dari siklus pengembangan, implementasi, dan tinjauan dokumen strategi, dengan keterlibatan berbagai pemangku kepentingan sebagai faktor lintas yang sangat penting (Fernandes et al., 2025). Di Indonesia, upaya ini diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan yang menekankan penguatan mutu layanan, integrasi sistem kesehatan, serta penerapan sistem informasi kesehatan yang terhubung secara nasional (Pemerintah Republik Indonesia, 2023). Selain itu, Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 30 Tahun 2022 mengatur pengukuran dan pelaporan indikator mutu secara berkala sebagai bagian dari peningkatan kualitas pelayanan (Kementerian Kesehatan RI, 2022).

Sistem kesehatan saat ini mengalami dinamika yang semakin kompleks, terutama dalam aspek pembiayaan dan tuntutan standar mutu, sehingga organisasi pelayanan kesehatan perlu mengelola perencanaan strategis secara tepat dan terarah (Famila et al., 2026). Di tengah perubahan regulasi kesehatan yang terus berlangsung, monitoring dan evaluasi strategi menjadi hal penting bagi organisasi pelayanan kesehatan. Kegiatan ini tidak hanya dilakukan sebagai bentuk administrasi, tetapi juga berperan dalam memastikan target operasional seperti Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan Indikator Nasional Mutu (INM) benar-benar diterapkan dalam pelayanan klinis (Kementerian Kesehatan RI, 2022). Ketidakmampuan organisasi pelayanan kesehatan

dalam menerapkan sistem evaluasi yang terstruktur dapat menyebabkan penggunaan sumber daya menjadi kurang efisien serta menghambat kemampuan fasilitas kesehatan dalam menyesuaikan diri dengan sistem pembiayaan berbasis kinerja (Indratni et al., 2022). Masih adanya ketidaksesuaian antara perencanaan strategis dan pelaksanaan di lapangan menunjukkan perlunya tinjauan literatur yang komprehensif untuk mengidentifikasi model monitoring strategi yang paling sesuai bagi organisasi pelayanan kesehatan saat ini (Agustina et al., 2025).

Banyak organisasi pelayanan kesehatan telah memiliki rencana strategis dan indikator kinerja, namun pelaksanaan monitoring dan evaluasi strategi masih belum optimal dan berkesinambungan di lapangan. Evaluasi lebih sering difokuskan pada kebutuhan administratif dan akreditasi daripada dimanfaatkan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis organisasi. Pengukuran kinerja rumah sakit masih cenderung berorientasi pada aspek finansial dan output pelayanan, sehingga aspek non keuangan seperti proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan organisasi, serta kepuasan pasien belum dievaluasi secara komprehensif (Riwu et al., 2021). Sebuah penelitian menunjukkan bahwa implementasi sistem pengukuran kinerja strategis pada organisasi kesehatan masih menghadapi tantangan dalam proses adopsi dan implementasi, termasuk kebutuhan penyesuaian visi, misi, strategi organisasi, serta penguatan faktor organisasi dan komunikasi manajerial (Betto et al., 2022). Pemanfaatan data evaluasi untuk perbaikan kinerja organisasi juga belum optimal sehingga pelaksanaan monitoring dan evaluasi strategi masih perlu ditingkatkan guna mendukung efektivitas pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Meskipun kajian mengenai monitoring dan evaluasi strategi pada organisasi pelayanan kesehatan telah berkembang, terdapat beberapa kesenjangan yang perlu diperhatikan, dimana belum ada tinjauan sistematis yang melakukan pendekatan metodologis yang komprehensif dan ketat untuk menggambarkan dampak implementasi sistem evaluasi kinerja pada organisasi pelayanan kesehatan secara menyeluruh (Amer et al., 2022). Sebagian besar studi menunjukkan bahwa alat evaluasi, manajemen rantai pasok, perubahan transformatif, dan manajemen strategis diperlukan untuk pengembangan organisasi, namun faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi keberhasilan penerapannya terutama aspek sumber daya manusia belum dieksplorasi secara mendalam dan kontekstual (Wongsin et al., 2025). Kesenjangan ini menunjukkan perlunya kajian yang lebih komprehensif khususnya dalam memahami monitoring dan evaluasi strategi dapat diimplementasikan secara efektif, berkelanjutan, dan berbasis bukti pada organisasi pelayanan kesehatan di Indonesia.

Berdasarkan kondisi tersebut, kajian ini bertujuan untuk meninjau dan menganalisis implementasi monitoring dan evaluasi strategi pada organisasi pelayanan kesehatan, mencakup pendekatan yang digunakan, proses pelaksanaan, faktor pendukung dan penghambat implementasi, serta pemanfaatan hasil evaluasi dalam pengambilan keputusan strategis dan peningkatan mutu layanan kesehatan. Selain itu, kajian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pelaksanaan monitoring dan evaluasi strategi pada organisasi pelayanan kesehatan, sehingga dapat menjadi dasar pengembangan sistem evaluasi yang lebih optimal, fleksibel, dan berkelanjutan

Bahan dan Metode

Penelitian ini menggunakan metode tinjauan literatur (*literature review*) dengan pendekatan deskriptif kualitatif untuk menganalisis implementasi monitoring dan evaluasi strategi di organisasi pelayanan kesehatan. Data dikumpulkan melalui basis data akademik seperti Google Scholar, Garuda, dan ScienceDirect dengan batasan publikasi

dari tahun 2019 hingga 2025 guna mendapatkan tren terbaru. Populasi penelitian berupa seluruh artikel yang terkait dengan monitoring dan evaluasi strategi pada organisasi pelayanan kesehatan, sedangkan sampelnya merupakan artikel yang memenuhi kriteria inklusi.

Kriteria inklusi penelitian ini meliputi artikel jurnal orisinal yang membahas mengenai mekanisme monitoring strategi, evaluasi kinerja organisasi kesehatan, serta manajemen strategis pelayanan kesehatan, serta artikel yang diterbitkan dalam Bahasa Indonesia atau Bahasa Inggris dengan akses teks lengkap (*full-text*). Sebaliknya, kriteria eksklusi diterapkan pada artikel yang hanya membahas manajemen klinis tanpa aspek manajerial strategis, artikel berupa opini atau ulasan buku, serta publikasi yang tidak melalui proses *peer-review*. Artikel yang memenuhi kriteria kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis isi untuk mengekstrak data mengenai tantangan, instrumen, dan dampak implementasi evaluasi strategi yang selanjutnya disintesis menjadi sebuah kesimpulan komprehensif mengenai efektivitas tata kelola organisasi kesehatan.

Hasil Penelitian

Proses penelusuran literatur dilakukan melalui basis data Google Scholar, Garuda, dan ScienceDirect pada rentang publikasi tahun 2019–2025 menggunakan kata kunci monitoring strategi, evaluasi kinerja, dan manajemen strategis pelayanan kesehatan. Artikel diseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan, yaitu artikel jurnal orisinal berbahasa Indonesia atau Inggris dengan akses *full-text* yang membahas monitoring dan evaluasi strategi pada organisasi pelayanan kesehatan. Artikel berupa opini, *non peer-review*, dan penelitian yang hanya berfokus pada aspek klinis tanpa pembahasan manajerial strategis dikeluarkan dari proses seleksi.

Berdasarkan proses identifikasi, screening, dan penilaian kelayakan artikel, diperoleh 10 artikel yang memenuhi kriteria untuk dianalisis dalam *literature review* ini. Artikel yang terpilih terdiri atas berbagai desain penelitian, seperti studi kualitatif, *mixed method*, studi kasus, dan analisis deskriptif, sehingga memberikan gambaran yang komprehensif mengenai implementasi monitoring dan evaluasi strategi pada organisasi pelayanan kesehatan.

Hasil kajian menunjukkan bahwa pendekatan *Balanced Scorecard* dan *Knowledge-Based Performance Management System* banyak digunakan dalam monitoring dan evaluasi strategi karena mampu mengintegrasikan indikator keuangan dan non keuangan secara lebih menyeluruh. Namun, implementasinya masih menghadapi berbagai hambatan, seperti keterbatasan SDM, lemahnya sistem informasi, serta belum optimalnya pemanfaatan hasil evaluasi dalam pengambilan keputusan strategis organisasi

Tabel 1. Artikel Penelitian tentang Implementasi Monitoring dan Evaluasi Strategi pada Organisasi Pelayanan Kesehatan

No	Penulis(tahun)	Judul Artikel	Desain Studi	Temuan
1.	Komaling, J., et al. (2022)	Implementasi Balanced Scorecard dalam Penyusunan Rencana Strategis di Rumah Sakit Cantia Tompasobaru	Kualitatif dengan studi kasus	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Balanced Scorecard dimanfaatkan dalam penyusunan strategi RS melalui 4 perspektif, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, serta keuangan. Strategi yang dirumuskan diarahkan pada peningkatan kualitas layanan, perbaikan proses bisnis dan manajemen, pengembangan SDM, dan peningkatan profit dan efisiensi biaya RS.

2.	Sihombing, P. N., et al. (2025)	Analisis Strategi Penguatan Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pelayanan Publik	Kualitatif deskriptif	Implementasi monitoring dan evaluasi pelayanan publik di RSUD HAMS masih belum optimal. Permasalahan utama meliputi sistem informasi pelayanan, pengelolaan pengaduan, dan inovasi layanan. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan kapasitas SDM, pengintegrasian sistem informasi, penguatan mekanisme pengaduan, dan pengembangan inovasi layanan guna meningkatkan mutu layanan publik.
3.	Purwongem boro, M. S., et al. (2022)	<i>Knowledge-Based Performance Management Framework for Small Public Health Facility: A Case Study of Clinic T in City B, Indonesia</i>	Studi kasus deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi <i>Knowledge-Based Performance Management System</i> (KBPMS) membantu klinik memonitor dan mengevaluasi kinerja pelayanan secara lebih terstruktur melalui indikator pelayanan, proses internal, SDM, teknologi, dan kepuasan pasien, sekaligus mempermudah identifikasi masalah serta perbaikan layanan secara berkelanjutan.
4.	Mushhaf, M. D., et al. (2024)	<i>Performance Measurement Analysis Based on The Balanced Scorecard at The Private Hospital in Boyolali, Indonesia</i>	Deskriptif kuantitatif dengan analisis komparatif	Kinerja RS swasta di Boyolali berada pada kategori baik dengan skor 0,52 berdasarkan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> . Pendekatan ini membantu monitoring dan evaluasi kinerja dari aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan sehingga mendukung peningkatan mutu layanan kesehatan.
5.	Tarukallo et al. (2025)	Implementasi dan Evaluasi Strategi dalam Manajemen Rumah Sakit	Kualitatif (Analisis Data Manajemen)	Analisis menunjukkan bahwa manajemen rumah sakit yang berhasil sangat bergantung pada mekanisme “evaluasi berkelanjutan”. Temuan menekankan bahwa strategi hanya akan efektif jika didukung oleh penetapan tujuan yang jelas dan pelibatan staf secara menyeluruh dalam proses implementasi. Monitoring periodik memungkinkan manajemen melakukan perbaikan tepat waktu (<i>just-in-time improvement</i>) terhadap hambatan operasional, sehingga rumah sakit mampu tetap kompetitif dan adaptif terhadap perubahan regulasi kesehatan yang sangat

6	Soyege et al. (2024)	<i>Strategic Planning in Healthcare: A Framework for Sustainable Growth and Service Excellence</i>	Analisis Deskriptif / Framework	Penelitian menetapkan bahwa monitoring dan evaluasi adalah elemen penentu yang vital dalam siklus perencanaan strategis. Efektivitas strategi tidak hanya ditentukan oleh perencanaan awal, tetapi oleh kemampuan organisasi dalam menggunakan metrik kinerja yang terukur untuk menavigasi lingkungan yang dinamis. Integrasi evaluasi rutin, keterlibatan aktif pemangku kepentingan (<i>stakeholder engagement</i>) dan alokasi sumber daya yang fleksibel diidentifikasi sebagai faktor penentu dalam menjaga kualitas asuhan pasien.
7	Ariawan & Giyanto (2025)	<i>Implementation Analysis of Indonesia's Health System Strengthening Policy: A Case Study The SOPHI Program</i>	Kualitatif (studi kasus)	Studi mengungkapkan kegagalan fungsi monitoring dalam distribusi alat kesehatan nasional. Data menunjukkan 45% puskesmas menerima barang yang tidak sesuai permintaan, sementara 69% item yang dibutuhkan justru sudah tersedia di gudang. Hal ini membuktikan bahwa tanpa sistem evaluasi berbasis kebutuhan riil di lapangan, strategi penguatan sistem kesehatan akan mengalami <i>misalignment</i> (ketidaktepatan sasaran) yang maish, yang menghambat pencapaian <i>Universal Health Coverage</i> (UHC).
8	8. Khairurrozi et al., (2022)	Analisis Kinerja Rumah Sakit Berdasarkan Balnced Scorecard di RSUD dr. Zubir Mahmud Kabupaten Aceh Syahida Syahida Ayu Laksani	Mixed method (kualitatif & kuantitatif)	Kinerja keuangan RSUD dr. Zubir Mahmud dinilai cukup baik dengan efisiensi mencapai 94,10% (2010), namun kepuasan pasien hanya 65% dan kepuasan pegawai berada di kategori baik (56,1%). Temuan ini menunjukkan bahwa evaluasi strategis yang bertumpu pada aspek finansial saja tidak cukup. Dibutuhkan monitorinf komprehensif yang mencakup perspektif pelanggan, proses internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran secara berkesinambungan.
9	Heriyanto (2022)	Evaluasi Proses Penyusunan Dokumen Perencanaan Strategis Tahun 2019-2023 di BLUD UPTD Puskesmas Talangpadang Dinas Kesehatan Kabupaten Tanggamus	Evaluasi kualitatif (wawancara mendalam & FGD)	Proses penyusunan Renstra secara prosedural telah sesuai pedoman, namun ditemukan kelemahan berupa tidak semua anggota tim mengikuti seluruh tahapan penyusunan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan perencanaan strategis di fasilitas kesehatan tingkat pertama sangat bergantung pada kapasitas SDM dan konsistensi keterlibatan tim dalam setiap tahapan proses.

10	Rusydi, A. R. (2023) Strategi Peningkatan Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Labuang Baji Kota Makassar	Mixed method (kualitatif & kuantitatif)	Kinerja RSUD Labuang Baji secara keseluruhan tergolong baik berdasarkan BSC, namun masih terdapat kelemahan pada efisiensi keuangan dan produktivitas pegawai. Strategi peningkatan kinerja disusun berdasarkan siklus manajemen kinerja yang mencakup perencanaan, implementasi, monitoring (umpan balik), dan evaluasi, dengan tetap mengacu pada rencana strategis rumah sakit dan Standar Pelayanan Minimal yang telah ditetapkan
----	--	---	---

Berdasarkan analisis terhadap artikel yang di inklusikan, implementasi monitoring dan evaluasi strategi pada organisasi pelayanan kesehatan menunjukkan bahwa pendekatan Balanced Scorecard menjadi metode yang paling banyak digunakan dalam pengukuran dan evaluasi kinerja organisasi. Selain itu, pemanfaatan sistem informasi manajemen dan indikator mutu pelayanan kesehatan juga berperan penting dalam mendukung proses monitoring strategi secara berkelanjutan. Hasil kajian menunjukkan bahwa monitoring dan evaluasi strategi memberikan dampak positif terhadap peningkatan efektivitas pelayanan, pengambilan keputusan manajerial, serta pencapaian indikator mutu organisasi kesehatan. Namun, berbagai penelitian juga menemukan adanya hambatan implementasi, seperti keterbatasan sumber daya manusia, lemahnya integrasi sistem informasi, hambatan komunikasi interprofesional, dan rendahnya pemanfaatan data hasil evaluasi dalam penyusunan kebijakan strategis. Secara umum, studi-studi yang dianalisis menekankan pentingnya evaluasi strategi yang dilakukan secara berkesinambungan, berbasis data, serta didukung oleh komitmen manajemen dan kolaborasi antar tenaga kesehatan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan secara optimal.

Pembahasan

Pendekatan dan instrument monitoring dan evaluasi strategi pada organisasi pelayanan Kesehatan

Monitoring dan evaluasi strategi merupakan bagian penting dalam manajemen strategis organisasi pelayanan kesehatan karena berfungsi memastikan pelaksanaan program berjalan sesuai tujuan, indikator, dan target yang telah ditetapkan. Dalam perkembangannya, monitoring dan evaluasi tidak lagi hanya dipahami sebagai proses administratif, tetapi juga sebagai instrumen pengendalian organisasi dan peningkatan mutu layanan. Amer et al. (2022) menjelaskan bahwa berbagai instrumen seperti ISO, EFQM, Six Sigma, DEA, dan *Balanced Scorecard* (BSC) telah banyak digunakan dalam organisasi kesehatan, dengan BSC menjadi pendekatan yang paling dominan karena mampu mengintegrasikan indikator keuangan dan non-keuangan dalam satu kerangka strategis yang saling terhubung.

Implementasi BSC terbukti membantu organisasi pelayanan kesehatan menerjemahkan visi dan misi ke dalam indikator strategis yang lebih terukur. Komaling et al. (2022) menunjukkan bahwa penerapan BSC pada Rumah Sakit Cantia Tompasobaru membantu monitoring kinerja melalui perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Temuan serupa disampaikan Mushhaf et al. (2024) yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja berbasis BSC menghasilkan evaluasi organisasi yang lebih objektif dan terstruktur. Selain itu, Hadian et al. (2024) menegaskan bahwa evaluasi

kinerja rumah sakit harus mencakup berbagai dimensi seperti kepuasan pasien, mortalitas, waktu tunggu, tingkat infeksi nosokomial, dan biaya pelayanan sehingga monitoring strategi tidak hanya berfokus pada aspek finansial, tetapi juga proses dan outcome pelayanan kesehatan.

Perkembangan teknologi informasi turut mendorong transformasi sistem monitoring dan evaluasi menjadi lebih adaptif dan berbasis data. Betto et al. (2022) menjelaskan bahwa BSC telah berkembang melampaui fungsinya sebagai alat pengukur kinerja sederhana menjadi sistem manajemen strategis yang dinamis, mencakup peta strategi hubungan sebab-akibat, pernyataan tujuan jangka panjang, dan rencana aksi terukur yang memungkinkan organisasi merespons perubahan lingkungan secara lebih adaptif. Selain itu,

Purwongemboro et al. (2022) menjelaskan bahwa *Knowledge-Based Performance Management System* (KBPMS) membantu integrasi indikator pelayanan, SDM, teknologi, dan kepuasan pasien dalam satu sistem evaluasi yang lebih sistematis. Dengan demikian, implementasi monitoring dan evaluasi strategi pada organisasi pelayanan kesehatan saat ini berkembang menjadi sistem manajemen strategis yang multidimensional, fleksibel, dan berorientasi pada peningkatan mutu layanan secara berkelanjutan.

Proses Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Strategi

Dalam organisasi layanan kesehatan, proses monitoring dan evaluasi strategi perlu dilakukan secara sistematis, terstruktur, dan berkelanjutan.

Untuk mendukung pengukuran kinerja yang menyeluruh, organisasi cenderung memanfaatkan sistem manajemen kinerja berbasis *Knowledge-Based Performance Management System* (KBPMS) atau *Balanced Scorecard* (BSC). Manajemen dapat melampaui hanya menggunakan indikator keuangan dengan menerapkan pendekatan multidimensional ini. Pendekatan ini juga memungkinkan mereka untuk mempertimbangkan kepuasan pelanggan, efisiensi operasional internal, serta inovasi dan pengembangan keterampilan di dalam perusahaan (Khairurrozi et al., 2022; Mushhaf et al., 2024). Kemampuan metode ini untuk mengubah visi jangka panjang menjadi indikator operasional harian yang dapat diukur dengan tepat melalui mekanisme umpan balik yang berkelanjutan menjadikannya sangat relevan (Purwongembo et al., 2022). Dari perspektif teoritis, konsistensi dalam pelaksanaan evaluasi merupakan fase krusial dalam siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Dengan menggunakan pengawasan sebagai alat dalam pengendalian manajemen, para pemimpin mampu melakukan perbaikan secara *real-time*. Hal ini memungkinkan organisasi untuk tetap adaptif di tengah ketidakpastian regulasi dan perubahan kebutuhan pasien (Rusydi et al., 2023; Tarukallo et al., 2025). Rahmadani (2022) menekankan bahwa strategi pemantauan merupakan langkah kontrol yang penting untuk menghindari kegagalan operasional yang lebih besar. Dengan cara yang serupa, Arini & Soraya et al (2026) menunjukkan bahwa melaksanakan evaluasi sistematis yang berasal dari daftar rutin memungkinkan organisasi untuk merumuskan strategi alternatif yang meningkatkan kepuasan pengguna.

Akan tetapi, kinerja proses sangat dipengaruhi oleh data yang dilaporkan. Kondisi di lapangan seringkali menunjukkan perbedaan antara pelaksanaan dan perencanaan strategis. Sebagai contoh, monitoring dan evaluasi yang dilakukan secara terpusat tanpa verifikasi data yang sebenarnya dapat menghalangi pencapaian tujuan strategi, seperti munculnya risiko program yang berulang atau distribusi logistik yang tidak sesuai dengan kebutuhan fasilitas (Ariawan & Giyanto, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa visi strategis untuk mencapai cakupan kesehatan universal (UHC) akan sulit dicapai jika proses monitoring atau evaluasi lebih fokus pada kepatuhan terhadap persyaratan administratif dan mengabaikan ketepatan data operasional

Faktor Pendukung Implementasi Monitoring dan Evaluasi Strategi

Proses monitoring dan evaluasi sangat tergantung pada kerja sama yang erat antara komponen internal dan eksternal. Penetapan tujuan yang jelas, partisipasi aktif seluruh staf (termasuk pemangku kepentingan), serta pengoptimalan sumber daya manusia adalah faktor kunci.

Partisipasi staf yang luas memastikan bahwa strategi tersebut diinternalisasi menjadi komitmen operasional di seluruh tingkatan, bukan hanya sekadar dokumen manajerial (Heriyanto, 2022). Alat evaluasi teknis tidak dapat secara akurat mencerminkan kinerja sesungguhnya organisasi jika tidak ada karyawan yang kompeten dan memiliki komitmen psikologis terhadap kepemimpinan organisasi.

Keterampilan karyawan dan perkembangan infrastruktur digital merupakan dua aset strategis yang signifikan dalam mendorong keunggulan kinerja dari sudut pandang *Resource-Based View* (RBV), Paramitha (2022) menegaskan hal ini dengan menyatakan bahwa dukungan kolaboratif dari para pemangku kepentingan lokal adalah kunci untuk peningkatan kualitas layanan. Sistem informasi kesehatan yang handal berkontribusi pada pengurangan tantangan teknis, seperti rendahnya tingkat integrasi data antar unit kerja atau kemacetan dalam sistem rujukan (Sihombing et al., 2025; Soyege et al, 2024). Dengan memantau data secara langsung, struktur data yang efisien memungkinkan pengambilan keputusan berbasis bukti yang tepat.

Selain aspek teknis, budaya dan lingkungan organisasi memiliki peranan yang signifikan. Menurut Vatn dan Dahl (2021), keberhasilan kolaborasi antar disiplin ilmu sangat tergantung pada komunikasi yang efektif, kepercayaan, serta penghargaan terhadap perbedaan budaya. Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa investasi dalam teknologi informasi perlu disesuaikan dengan perkembangan budaya yang ada. Penelitian tersebut menyoroti bahwa digitalisasi dapat menjadi kendala apabila staf tidak memahami teknologi digital dan budaya organisasi tetap terperangkap dalam pola pikir yang kaku (Ariawan & Giyanto, 2025; Komaling et al., 2022). Oleh karena itu, agar alat penilaian dapat memberikan solusi nyata bagi kualitas kesehatan masyarakat, manajemen harus berkomitmen untuk memastikan keakuratan laporan dan meningkatkan motivasi internal.

Faktor Penghambat Implementasi Monitoring dan Evaluasi Strategi

Implementasi monitoring dan evaluasi strategi di organisasi pelayanan kesehatan masih menghadapi berbagai hambatan yang kompleks, terutama terkait dengan keterbatasan SDM, lemahnya integrasi sistem informasi, serta rendahnya pemanfaatan hasil evaluasi dalam pengambilan keputusan. Menurut Heriyanto (2022), tidak semua anggota tim terlibat secara konsisten dalam proses perencanaan dan evaluasi yang menyebabkan pelaksanaan monitoring menjadi kurang optimal. Selain itu, Sihombing et al. (2025) menemukan bahwa sistem informasi pelayanan yang masih belum terintegrasi membuat proses pelaporan dan evaluasi menjadi lebih lambat dan kurang akurat. Hal tersebut dapat menghambat

pengambilan keputusan karena informasi yang digunakan belum sepenuhnya tepat dan terbaru. Hambatan lain juga terlihat pada distribusi alat kesehatan yang tidak sesuai akibat lemahnya monitoring berbasis data di lapangan (Ariawan & Giyanto, 2025). Temuan tersebut didukung oleh penelitian Long et al. (2024) yang menunjukkan bahwa implementasi strategi di rumah sakit masih terkendala oleh berbagai faktor, seperti keterbatasan sumber daya, tingginya *turnover* staf, lemahnya budaya pembelajaran organisasi, serta kurang optimalnya koordinasi antar tim. Hambatan ini menyebabkan proses monitoring dan evaluasi belum terlaksana secara optimal sehingga rencana strategis belum dimanfaatkan secara maksimal sebagai alat pengendalian dan peningkatan kinerja organisasi.

Faktor lain yang juga memengaruhi pelaksanaan monitoring dan evaluasi adalah koordinasi organisasi serta komunikasi antar profesi yang belum berjalan dengan baik dan efektif. Malahayati & Syamsuar (2022) menjelaskan bahwa implementasi SIMRS masih menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan infrastruktur, rendahnya kompetensi SDM, belum optimalnya penerapan SOP, serta lemahnya pengawasan manajemen. Hambatan tersebut menyebabkan pemanfaatan SIMRS belum berjalan maksimal dalam mendukung pelayanan dan pengelolaan informasi rumah sakit. Rahayu & Darmawan (2022) menjelaskan bahwa komunikasi interprofesional yang kurang optimal dapat menghambat koordinasi dan pertukaran informasi antar tenaga kesehatan di rumah sakit. Berbagai hambatan tersebut menunjukkan perlunya penguatan sistem organisasi, peningkatan kompetensi SDM, serta optimalisasi sistem informasi agar monitoring dan evaluasi strategi dapat berjalan lebih efektif dan mendukung peningkatan mutu layanan secara berkelanjutan.

Pemanfaatan Hasil Evaluasi dalam Pengambilan Keputusan Strategis dan Peningkatan Mutu Pelayanan

Hasil monitoring dan evaluasi memiliki peran penting dalam mendukung pengambilan keputusan strategis dan peningkatan mutu pelayanan kesehatan. Data hasil evaluasi dapat digunakan untuk mengidentifikasi masalah pelayanan, menentukan prioritas perbaikan, serta menyusun kebijakan yang lebih efektif dan berbasis bukti. Rusydi (2023) menunjukkan bahwa hasil evaluasi kinerja rumah sakit dimanfaatkan sebagai dasar penyusunan strategi peningkatan mutu, terutama pada aspek efisiensi keuangan dan produktivitas pegawai. Selain itu, Soyege et al. (2024) menyatakan bahwa organisasi kesehatan yang secara rutin menggunakan data evaluasi dalam pengambilan keputusan cenderung lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan pelayanan dan memiliki kualitas pelayanan yang lebih baik.

Namun, ketersediaan data evaluasi tidak secara otomatis menjamin pemanfaatannya dalam pengambilan keputusan strategis. Ivankovic et al. (2020) dalam survei terhadap manajer rumah sakit di 23 negara Eropa menemukan bahwa meskipun penggunaan data kinerja untuk manajemen berbasis bukti terus meningkat, manajer di level strategis cenderung menggunakan data kinerja untuk melegitimasi keputusan yang sudah diambil, sementara manajer di level operasional menggunakannya untuk pengambilan keputusan sehari-hari mencerminkan pemisahan fungsi yang tidak optimal antara data evaluasi dan perencanaan strategis jangka panjang.

Kondisi ini diperburuk oleh fakta bahwa banyak keputusan manajerial di fasilitas kesehatan masih diambil berdasarkan pengalaman dan intuisi, tanpa memanfaatkan data empiris yang tersedia (Janati et al., 2018). Hedayatipour et al. (2024) dalam tinjauan sistematis mereka menyimpulkan bahwa hambatan utama yang dihadapi para manajer fasilitas kesehatan primer mencakup keterbatasan akses terhadap bukti berkualitas, rendahnya kompetensi analitis untuk menginterpretasikan data, serta lemahnya sistem yang memandu proses pengambilan keputusan berbasis bukti secara terstruktur. Shafaghat et al. (2021) dalam scoping review mereka menegaskan bahwa faktor-faktor organisasional termasuk budaya, kepemimpinan, dan struktur tata kelola secara signifikan memengaruhi sejauh mana bukti empiris digunakan dalam pengambilan keputusan manajerial di sistem kesehatan.

Dalam konteks peningkatan mutu pelayanan, hasil evaluasi perlu dimanfaatkan secara aktif sebagai dasar *Continuous Quality Improvement* (CQI). Endalamaw et al. (2024) menegaskan bahwa penggunaan data hasil monitoring secara berkelanjutan dalam siklus CQI terbukti mampu memperbaiki struktur sistem, meningkatkan proses pemberian layanan, serta memperbaiki luaran klinis dan keselamatan pasien. Oleh karena itu, hasil monitoring dan evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian organisasi, tetapi juga sebagai instrumen pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dalam mendukung peningkatan mutu pelayanan kesehatan secara berkelanjutan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa kegiatan monitoring dan evaluasi strategi memiliki peran yang krusial dalam menjamin efektivitas implementasi manajemen strategis pada organisasi pelayanan kesehatan. Berbagai pendekatan, seperti *Balanced Scorecard* dan *Knowledge-Based Performance Management System* terbukti mampu memberikan kerangka evaluasi yang komprehensif dengan mengintegrasikan indikator keuangan dan non

keuangan. Meskipun demikian, implementasinya di lapangan masih menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan SDM, kurang optimalnya integrasi sistem informasi, serta rendahnya pemanfaatan hasil evaluasi dalam proses pengambilan keputusan strategis. Selain itu, masih terdapat kecenderungan bahwa kegiatan evaluasi dilakukan sebatas pemenuhan administratif, bukan dimanfaatkan sebagai dasar untuk perbaikan berkelanjutan. Oleh karena itu, efektivitas monitoring dan evaluasi sangat bergantung pada konsistensi pelaksanaan, kualitas data yang dihasilkan, keterlibatan pemangku kepentingan, serta kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan hasil evaluasi ke dalam proses pengambilan keputusan guna meningkatkan mutu layanan secara berkesinambungan. Penelitian

selanjutnya diharapkan dapat mengkaji strategi optimal dalam meningkatkan pemanfaatan hasil

Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, masuka, serta pendampingan selama penyusunan tinjauan literatur ini. Penulis juga mengapresiasi kepada institusi dan berbagai pihak yang telah membantu menyediakan akses terhadap sumber literatur yang relevan dengan topik pembahasan. Tidak lupa, ucapan terima kasih diberikan kepada seluruh rekan kelompok atas kerja sama dan kontribusi yang diberikan dari awal hingga proses penulisan penulisan ini selesai dengan baik

Referensi

- Agustina, D., Ginting, R. R. B., Maharani Srg, R. A., Afifah, S., Khair, A. F. A., Tittahira, A., Afrizal, N. A., Dinanti, A. P., Harahap, F. A., Nafiah, R., Aqilah, S., Putra, T. A., Fathriansyah, A., Balqis, N., & Azizah, N. A. S. (2025). Tantangan dan Strategi Manajemen Kesehatan di Era Digital. *QISTINA: Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 4(2), 1269–1272. <https://doi.org/10.57235/qistina.v4i2.7241>
- Amer, F., Hammoud, S., Khatatbeh, H., Lohner, S., Boncz, I., & Endrei, D. (2022). The deployment of balanced scorecard in health care organizations: is it beneficial? A systematic review. *BMC Health Services Research*, 22, 65. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07452-7>
- Andrieiev, I., Trehub, D., Khatsko, K., Sokolovska, I., & Ganzhiy, I. (2024). Strategic management in healthcare: the impact of strategic decisions on achieving organizational goals and improving the quality of healthcare services. *Multidisciplinary Science Journal*, 6, 2024ss0217. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024ss0217>
- Ariawan, K., & Giyanto, B. (2025). Multidisciplinary Output Research For Actual and International Issue. *MORFAI Journal*, 5(6), 2808–6635. <https://doi.org/https://doi.org/10.54443/morfai.v5i6.4479>
- Arini, F. G. I. R., & Soraya, I. (2026). Strategi Komunikasi Customer Service PT. Bhinneka Sangkuriang Transport Dalam Menangani Keluhan Pelanggan. *Media Komunikasi Efektif*, 3(1), 1–11. <https://jurnal.bsi.ac.id/index.php/mke/article/view/12264>
- Betto, F., Sardi, A., Garengo, P., & Sorano, E. (2022). The Evolution of Balanced Scorecard in Healthcare: A Systematic Review of Its Design, Implementation, Use, and Review. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 19, Number 16). MDPI. <https://doi.org/10.3390/ijerph191610291>
- Endalamaw, A., Khatri, R. B., Mengistu, T. S., Erku, D., Wolka, E., Zewdie, A., & Assefa, Y. (2024). A scoping review of continuous quality improvement in healthcare system: Conceptualization, models and tools, barriers and facilitators, and impact. *BMC Health Services Research*, 24, 487. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10828-0>
- Famila, Fadillah, L. N., Purwadhi, P., & Widjaja, Y. R. (2026). MANAJEMEN STRATEGIK DI RUMAH SAKIT UNTUK PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN DI ERA DIGITAL: TINJAUAN LITERATUR. *JURNAL EKONOMI BISNIS DAN MANAJEMEN (EKO-BISMA)*, 5(1), 221–228. <https://doi.org/10.58268/eb.v5i1.257>
- Fernandes, M. M., Guerra-Paiva, S., Soares, A. R., Spiteri, R., Triantafyllou, C., Vasileiou, K., Stridborg, M., Fonseca, V., Breda, J., & Sousa, P. (2025). Understanding the development and implementation of national quality of care and patient safety strategic documents: a scoping review. *BMC Health Services Research*. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-13563-2>
- Hadian, S. A., Rezayatmand, R., Shaarbafchizadeh, N., Ketabi, S., & Pourghaderi, A. R. (2024). Hospital performance evaluation indicators: A scoping review. *BMC Health Services Research*, 24, 561. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10940-1>
- Huebner, C., & Flessa, S. (2022). Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems-Thinking in an Uncertain System. *International journal of environmental research and public health*, 19(14), 8617. <https://doi.org/10.3390/ijerph19148617>

- Hedayatipour, M., Etemadi, S., Hekmat, S. N., & Moosavi, A. (2024). Challenges of using evidence in managerial decision-making of the primary health care system. *BMC Health Services Research*, 24, 38. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-10409-7>
- Heriyanto. (2022). Evaluasi Proses Penyusunan Dokumen Perencanaan Strategis Tahun 2019–2023 di BLUD UPTD Puskesmas Talangpadang Dinas Kesehatan Kabupaten Tanggamus. *Jurnal Dunia Kesmas*, 10(3). <https://doi.org/10.33024/jdk.v10i3.3486>
- Indratni, M. P., Jak, Y., & Kamaruzzaman, M. (2022). Analisa Dampak Kinerja Pelayanan dan Kinerja Keuangan Terhadap Motivasi Karyawan (Jam Kerja Efektif, Remunerasi, Pelatihan Karyawan) di Rumah Sakit Penyakit Infeksi Prof. Dr. Sulianti Saroso. *Jurnal Manajemen Dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia (MARSI)*, 6(2), 197–210.
- Ivankovic, D., Poldrugovac, M., Garel, P., Klazinga, N. S., & Kringos, D. S. (2020). Why, what and how do European healthcare managers use performance data? Results of a survey and workshop among members of the European Hospital and Healthcare Federation. *PLOS ONE*, 15(4), e0231345. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231345>
- Janati, A., Hasanpoor, E., Hajebrahimi, S., & Sadeghi-Bazargani, H. (2018). Evidence-based management – healthcare manager viewpoints. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 31(5), 436–448. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-08-2017-0143>
- Kementerian Kesehatan RI. (2022). *PERATURAN MENTERI KESEHATAN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 30 TAHUN 2022 TENTANG INDIKATOR NASIONAL MUTU PELAYANAN KESEHATAN TEMPAT PRAKTIK MANDIRI DOKTER DAN DOKTER GIGI, KLINIK, PUSAT KESEHATAN MASYARAKAT, RUMAH SAKIT, LABORATORIUM KESEHATAN, DAN UNIT TRANSFUSI DARAH*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/245550/permenkes-no-30-tahun-2022>
- Khairurrozi, M., Syahida, A., & Mirani, N. (2022). Analisis Kinerja Rumah Sakit Berdasarkan Balanced Scorecard di RSUD dr. Zubir Mahmud Kabupaten Aceh Timur. *Media Publikasi Promosi Kesehatan Indonesia (MPPKI)*, 5(3), 317–321. <https://doi.org/10.56338/mppki.v5i3.2336>
- Komaling, J., Nelwan, J. E., Vanda, D., Doda, D., & Belakang, A. L. (2022). Implementasi Balanced Scorecard dalam Penyusunan Rencana Strategis di Rumah Sakit Cantia Tompasobaru. *Sam Ratulangi Journal of Public Health*, 3(2).
- Long, J. C., Roberts, N., Francis-Auton, E., Sarkies, M. N., Nguyen, H. M., Westbrook, J. I., Levesque, J. F., Watson, D. E., Hardwick, R., Churrua, K., Hibbert, P., & Braithwaite, J. (2024). Implementation of large, multi-site hospital interventions: a realist evaluation of strategies for developing capability. *BMC Health Services Research*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10721-w>
- Malahayati, M., & Syamsuar, D. (2022). Investigasi hambatan dan tantangan penerapan sistem informasi manajemen di rumah sakit. *Jurnal Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, 9(5), 901–910.
- Mushhaf, M. D., Kuswati, R., & Ichsan, B. (2024). Performance Measurement Analysis Based on The Balanced Scorecard at The Private Hospital in Boyolali, Indonesia. *JMMR (Jurnal Medicoeticolegal Dan Manajemen Rumah Sakit)*, 13(2), 249–264. <https://doi.org/10.18196/jmmr.v13i2.437>
- Paramitha, N. (2020). STRATEGI KEPALA PUSAT KESEHATAN MASYARAKAT (PUSKESMAS) DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN KESEHATAN DI KECAMATAN MUARA JAWA. *EJurnal Ilmu Pemerintahan*, 9(1), 149–162.
- Purwongembo, M. S., Wibisono, D., & Basri, M. H. (2022). Knowledge-Based Performance Management Framework for Small Public Health Facility: A Case Study of Clinic T in City B, Indonesia. *International Journal of Current Science Research and Review*, 05(08).
- Rahayu, A., & Darmawan, E. S. (2022). Hambatan komunikasi interprofesional pada fasilitas layanan kesehatan rumah sakit: Sebuah penelusuran sistematis. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(12), 17260–17272.
- Rahmadani, L. (2022). *IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK DI LEMBAGA KEMANUSIAAN AKSI CEPAT TANGGAP PURWOKERTO*. UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri.
- Riwu, S. L., Wibowo, A., & Budiyatno, K. C. (2021). *Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard: Systematic Review Assessment of Hospital Performance Using Balanced Scorecard Approach: Systematic Review*. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS. Dr. Soetomo*, 7(2), 267–283.
- Rusydi, A. R. (2023). Strategi Peningkatan Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Labuang Baji Kota Makassar. *Journal of Muslim Community Health (JMCH)*, 4(1), 18–30. <https://pasca-umi.ac.id/index.php/jmch/article/view/1189>
- Shafaghat, T., Imani Nasab, M. H., Bahrami, M. A., Kavosi, Z., Roozrokh Arshadi Montazer, M., Rahimi Zarchi, M. K., & Bastani, P. (2021). A mapping of facilitators and barriers to evidence-based management in health systems: A scoping review study. *Systematic Reviews*, 10, 42. <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01595-8>
- Sihombing, P. N., Sihombing, M., & Kusmanto, H. (2025). Analisis Strategi Penguatan Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pelayanan Publik. *Jurnal Pembangunan dan Administrasi Publik*, 24–47.

- Soyege, O. S., Nwokedi, C. N., Tomoh, B. O., Mustapha, A. Y., Mbata, A. O., Balogun, O. D., & Iguma, D. R. (2024). Strategic Planning in Healthcare: A Framework for Sustainable Growth and Service Excellence. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation.*, 5(6), 1579–1583. <https://doi.org/10.54660/ijmrge.2024.5.6.1579-1583>
- Tarukallo, N. M. S., Caroline, M., Marlinda, R., & Mentari, P. (2025). Implementasi dan Evaluasi Strategi dalam Manajemen Rumah Sakit. *JUSINDO*, 7(1).
- Vandersmissen, L., George, B., & Voets, J. (2024). Strategic planning and performance perceptions of managers and citizens : analysing multiple mediations. *PUBLIC MANAGEMENT REVIEW*, 26(2), 514–538. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2103172>
- Vatn, L., & Dahl, B. M. (2022). Interprofessional collaboration between nurses and doctors for treating patients in surgical wards. *Journal of Interprofessional Care*, 36(2), 186–194. <https://doi.org/10.1080/13561820.2021.1890703>.
- Wongsin, U., et al. (2025). Strategic planning and organizational performance in public health sector: a scoping review. *BMC Health Services Research*, 25, 1017. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-13206-6>