



## Meningkatkan Kapasitas Manajerial di Pusat Kesehatan Masyarakat BLUD Melalui Pelatihan Business Model Canvas: Pendekatan Penelitian Aksi Partisipatif

Ayu Gede Willdahlia<sup>1\*</sup>, Ni Made Astini Rahayu<sup>2</sup>, Eko Maisusanto<sup>3</sup>, Made Sudianti<sup>4</sup>  
<sup>1\*,2,3,4</sup> Bisnis Digital, Fakultas Bisnis dan Desain Kreatif, Institut Bisnis dan Teknologi Indonesia  
Email: <sup>1\*</sup>[willdahlia@instiki.ac.id](mailto:willdahlia@instiki.ac.id), <sup>2</sup>[astini.rahayu@instiki.ac.id](mailto:astini.rahayu@instiki.ac.id), <sup>3</sup>[ekomadjid@instiki.ac.id](mailto:ekomadjid@instiki.ac.id),  
[madesudianti@instiki.ac.id](mailto:madesudianti@instiki.ac.id)

<b>Naskah Masuk Februari, 2026</b>	<b>Naskah Direvisi Maret, 2026</b>	<b>Naskah Diterima Maret, 2026</b>
----------------------------------------	----------------------------------------	----------------------------------------

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas manajerial dan kompetensi inovasi staf di Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) di Kabupaten Gianyar melalui penerapan Business Model Canvas (BMC) sebagai alat manajemen strategis untuk mengembangkan unit layanan berbasis kewirausahaan sosial. Penelitian ini juga bertujuan untuk memperkuat kemandirian finansial sambil mempertahankan fungsi inti layanan kesehatan masyarakat. Pendekatan partisipatif diterapkan melalui pelatihan intensif Business Model Canvas yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur. Metode yang digunakan meliputi presentasi konseptual, diskusi kelompok, simulasi Business Canvas, pengamatan langsung, dan evaluasi berdasarkan kriteria inovasi, kelayakan ekonomi, dan relevansi sosial. Alat yang digunakan meliputi modul pelatihan, lembar kerja BMC, dokumentasi foto dan video, serta laporan evaluasi peserta. Hasil penelitian menunjukkan pengembangan enam prototipe model bisnis inovatif: Coffee Shop, Spa Usada Bali, Baby Day Care, Layanan Kesehatan Mental, Apotek Obat Tradisional, dan Kantin Sehat. Peserta menunjukkan kemampuan yang lebih baik dalam merumuskan proposisi nilai, mengidentifikasi segmen pelanggan, serta merancang struktur biaya dan aliran pendapatan secara sistematis. Temuan ini menunjukkan pergeseran menuju pola pikir kewirausahaan sosial yang lebih terstruktur dan dapat diterapkan di lembaga BLUD. Studi ini menyiratkan bahwa implementasi BMC secara efektif memperkuat budaya inovasi organisasi dan mendukung strategi keberlanjutan keuangan dalam layanan kesehatan publik regional.

Kata kunci: Business Model Canvas, Pusat Kesehatan Masyarakat BLUD, kewirausahaan sosial, inovasi layanan kesehatan, keberlanjutan keuangan

### PENDAHULUAN

Transformasi tata kelola layanan publik di Indonesia telah mendorong institusi kesehatan regional untuk meningkatkan kualitas layanan sambil memperkuat kemandirian keuangan. Pergeseran paradigma ini tidak hanya memerlukan efisiensi administratif tetapi juga inovasi manajemen yang berorientasi pada keberlanjutan layanan publik. Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas), sebagai garda terdepan dalam penyediaan layanan kesehatan primer, memegang peran strategis dalam menangani kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks dan dinamis. Implementasi kebijakan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan dan operasional, memungkinkan Puskesmas untuk mengembangkan sumber pendapatan mandiri (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2023, 15–18). Fleksibilitas ini membuka peluang untuk mengintegrasikan prinsip efisiensi

ekonomi dengan misi sosial layanan kesehatan. Namun, implementasi yang efektif memerlukan kapasitas manajerial yang memadai untuk mengoptimalkan peluang tersebut.

Dalam praktiknya, banyak Pusat Kesehatan Masyarakat BLUD masih fokus pada layanan medis rutin dan fungsi administratif konvensional. Pengembangan unit layanan inovatif belum menjadi bagian integral dari strategi organisasi. Pemahaman yang terbatas tentang model bisnis dan kewirausahaan sosial menjadi salah satu hambatan dalam mengoptimalkan potensi ekonomi layanan kesehatan regional (Ariyani, 2021, 95–98). Tantangan ini menjadi lebih kompleks karena lembaga BLUD diharuskan meningkatkan rasio kemandirian finansial di tengah keterbatasan sumber daya. Ketergantungan pada dana kapitasi dan alokasi anggaran pemerintah masih relatif tinggi. Kondisi ini mencerminkan kesenjangan antara tujuan kebijakan desentralisasi fiskal dan kesiapan manajerial lembaga pelayanan publik di tingkat regional.

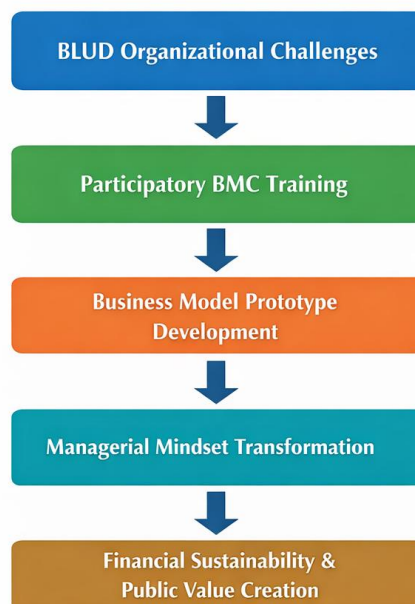
Menangani masalah-masalah ini memerlukan pendekatan strategis yang mampu mengubah pola pikir organisasi dari administratif menjadi inovatif dan adaptif. Salah satu kerangka kerja yang relevan adalah Business Model Canvas (BMC), yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur sebagai alat sistematis untuk merancang model bisnis organisasi (Osterwalder & Pigneur, 2010, 14–17). BMC terdiri dari sembilan elemen inti yang membantu organisasi memetakan proposisi nilai, segmen pelanggan, saluran, hubungan pelanggan, aliran pendapatan, sumber daya kunci, aktivitas kunci, kemitraan kunci, dan struktur biaya. Dalam konteks layanan publik, kerangka kerja ini dapat disesuaikan untuk memastikan bahwa inisiatif inovasi tetap selaras dengan misi sosial organisasi.

Konsep kewirausahaan sosial menyediakan landasan esensial untuk mengembangkan model bisnis di sektor publik. Kewirausahaan sosial menekankan penciptaan nilai sosial yang berkelanjutan sambil mengakui aspek ekonomi sebagai mekanisme pendukung untuk kelangsungan operasional. Mengintegrasikan prinsip ini ke dalam manajemen BLUD memungkinkan pendekatan seimbang antara kewajiban pelayanan masyarakat dan keberlanjutan finansial. Di Kabupaten Gianyar, kebutuhan untuk memperkuat kapasitas manajerial di Pusat Kesehatan Masyarakat BLUD telah muncul sebagai isu penting berdasarkan pengamatan langsung dan keterlibatan pemangku kepentingan. Staf memerlukan alat praktis untuk mengidentifikasi peluang layanan tambahan berdasarkan kebutuhan komunitas lokal. Tanpa kerangka kerja terstruktur, potensi inovatif seringkali tidak terdokumentasi dan tidak diimplementasikan secara sistematis.

Studi ini berangkat dari fenomena tersebut dengan mengintegrasikan pendekatan partisipatif ke dalam pelatihan Business Model Canvas. Metode partisipatif dipilih untuk mendorong keterlibatan aktif dalam merumuskan ide dan solusi organisasi. Keterlibatan ini diharapkan dapat menumbuhkan budaya inovasi yang berkelanjutan di Pusat Kesehatan Masyarakat BLUD. Berbeda dengan studi sebelumnya yang sebagian besar mengkaji implementasi BMC di sektor bisnis swasta atau lingkungan startup, penelitian ini berfokus pada institusi kesehatan publik. Kontekstual BLUD, yang ditandai dengan tata kelola semi-otonom dan tanggung jawab sosial yang kuat, memberikan dimensi unik untuk menerapkan kerangka kerja model bisnis strategis.

Keunikan studi ini terletak pada penempatan Business Model Canvas sebagai alat pemberdayaan organisasi untuk memperkuat kapasitas manajerial dan kewirausahaan sosial secara bersamaan di lembaga layanan publik. Penelitian ini menekankan tidak hanya peningkatan kompetensi individu tetapi juga transformasi budaya organisasi menuju inovasi berbasis nilai. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan model kewirausahaan sosial di sektor publik dan kontribusi praktis terhadap peningkatan kapasitas manajerial di Pusat Kesehatan Masyarakat BLUD. Temuan ini relevan bagi pembuat kebijakan regional, praktisi kesehatan, dan akademisi yang peduli dengan pemberdayaan sektor publik melalui inovasi strategis.

#### Conceptual Framework of BMC-Based Organizational Empowerment



Gambar 1. Kerangka Konseptual Pemberdayaan Organisasi Berbasis BMC (diadaptasi dari Osterwalder & Pigneur, 2010; Moore, 1995; Dees, 2001)

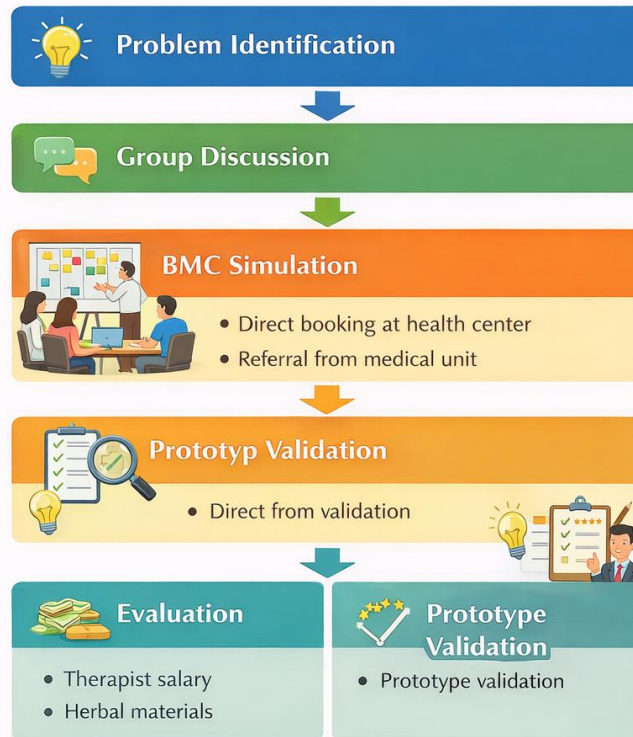
#### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian aksi partisipatif yang bertujuan untuk memperkuat kapasitas manajerial dan mendorong kewirausahaan sosial di Pusat Kesehatan Masyarakat BLUD di Kabupaten Gianyar. Pendekatan partisipatif dipilih untuk memastikan keterlibatan aktif peserta dalam mengidentifikasi masalah, merumuskan solusi, dan mengembangkan model layanan inovatif yang selaras dengan tujuan organisasi.

Penelitian ini berfokus pada peningkatan kompetensi peserta dalam merancang model bisnis strategis menggunakan kerangka kerja Business Model Canvas (BMC). Penekanan utama ditempatkan pada pengembangan unit layanan inovatif yang mampu menghasilkan pendapatan berkelanjutan sambil mempertahankan misi sosial layanan kesehatan publik.

Responden terdiri dari staf dan perwakilan manajemen dari Pusat Kesehatan Masyarakat BLUD di Kabupaten Gianyar yang secara langsung

terlibat dalam perencanaan layanan dan pengelolaan keuangan. Peserta dipilih menggunakan sampling purposif, mempertimbangkan peran, wewenang pengambilan keputusan, dan relevansi mereka terhadap inisiatif inovasi organisasi.



Gambar 2. Model Kontribusi Penelitian

Data dikumpulkan melalui sesi pelatihan terstruktur, diskusi kelompok, lokakarya simulasi model bisnis, pengamatan langsung, dan tinjauan dokumen. Peserta dibimbing untuk mengembangkan prototipe BMC yang disesuaikan dengan konteks institusional mereka. Alat pendukung meliputi modul pelatihan, lembar kerja BMC, formulir evaluasi, dan dokumentasi foto-video.

Analisis data dilakukan menggunakan analisis kualitatif deskriptif. Prototipe model bisnis yang dikembangkan dievaluasi berdasarkan kriteria inovasi, kelayakan, relevansi sosial, dan potensi keberlanjutan keuangan. Temuan observasi dan output peserta ditinjau secara sistematis untuk menilai peningkatan pemahaman manajerial dan kemampuan perencanaan strategis.

Dampak ilmiah metode ini terletak pada integrasinya antara strategi pemberdayaan partisipatif dengan alat manajemen strategis. Dengan menggabungkan proses pembelajaran organisasi dengan pemodelan bisnis terstruktur, metode penelitian ini menghasilkan hasil yang dapat diukur dalam hal pengembangan prototipe, transformasi mindset, dan kapasitas inovasi institusional.

## TEMUAN PENELITIAN

Temuan menunjukkan peningkatan signifikan dalam pemahaman peserta tentang desain model bisnis strategis setelah implementasi pelatihan Business Model Canvas (BMC). Peserta menunjukkan kemampuan yang lebih baik dalam mengidentifikasi secara sistematis proposisi nilai, segmen pelanggan, aliran

pendapatan, dan struktur biaya sesuai dengan sembilan blok bangunan yang diperkenalkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2010, 14–17).

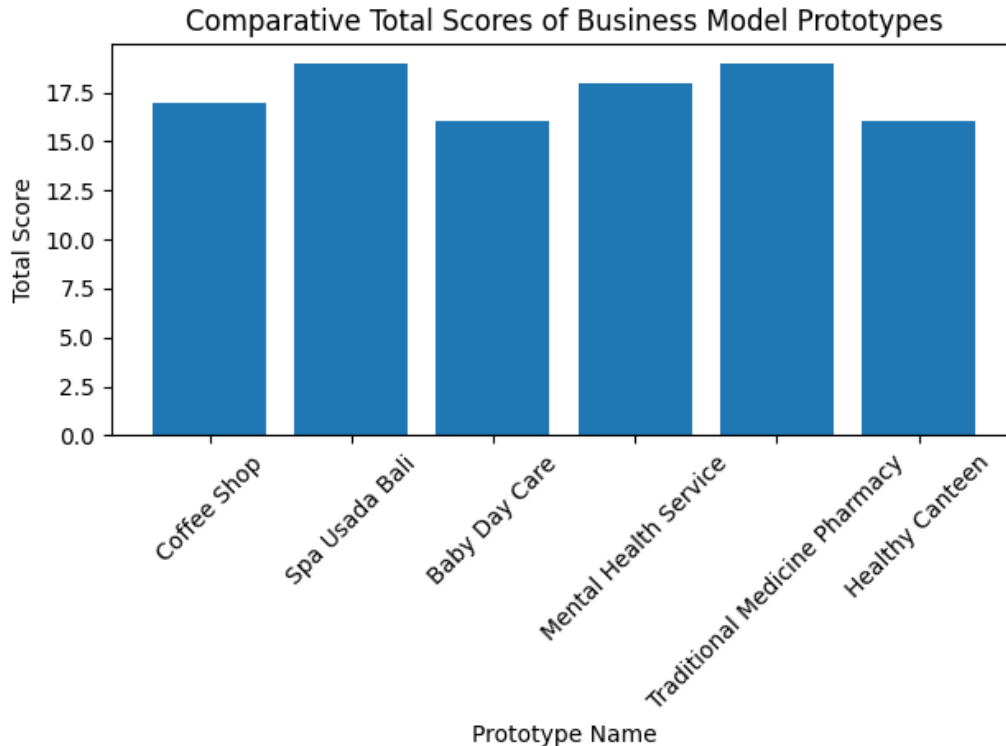
Enam prototipe model bisnis inovatif berhasil dikembangkan: Coffee Shop, Spa Usada Bali, Baby Day Care, Layanan Kesehatan Mental, Apotek Obat Tradisional, dan Kantin Sehat. Prototipe-prototipe ini mencerminkan adaptasi kontekstual terhadap kebutuhan komunitas lokal sambil tetap sejalan dengan misi sosial layanan kesehatan publik. Integrasi penciptaan nilai ekonomi dan sosial mendukung prinsip-prinsip kewirausahaan sosial dalam organisasi sektor publik (Dees, 2001, 2–4).

Tabel 1. Evaluasi Prototipe Model Bisnis yang Dikembangkan

Prototipe	Inovasi (1–5)	Kelayakan (1–5)	Relevansi Sosial (1–5)	Potensi Keuangan (1–5)	Skor Total
Kafe	4	4	5	4	17
Spa Usada Bali	5	4	5	5	19
Penitipan Bayi	4	3	5	4	16
Layanan Kesehatan Mental	5	4	5	4	18
Apotek Obat Tradisional	4	5	5	5	19
Kantin Sehat	3	5	4	4	16

Pendekatan pelatihan partisipatif berkontribusi pada pergeseran yang signifikan dalam pola pikir manajerial dari orientasi administratif ke orientasi inovasi strategis. Peserta secara aktif terlibat dalam pemecahan masalah kolaboratif dan identifikasi peluang, menunjukkan pentingnya pembelajaran organisasi dalam reformasi sektor publik (Argyris & Schön, 1996, 18–22).

Selain itu, hasil evaluasi menunjukkan bahwa peserta mampu merumuskan strategi diversifikasi pendapatan yang lebih jelas tanpa mengorbankan aksesibilitas layanan. Hal ini sejalan dengan konsep penciptaan nilai publik, di mana inovasi dalam lembaga publik harus menyeimbangkan efisiensi, legitimasi, dan dampak sosial (Moore, 1995, 28–30).



Gambar 3. Skor Total Komparatif Prototipe Model Bisnis

Dari perspektif ilmiah, temuan ini mengonfirmasi bahwa alat pemodelan bisnis terstruktur seperti BMC dapat diadaptasi secara efektif untuk lembaga layanan publik semi-otonom. Studi ini memperluas penelitian sebelumnya yang terutama berfokus pada perusahaan swasta dengan menunjukkan keterapan kerangka kerja bisnis strategis dalam Pusat Kesehatan Masyarakat BLUD.

### IMPLIKASI PENELITIAN

Studi ini menyimpulkan bahwa implementasi Business Model Canvas melalui pendekatan pemberdayaan partisipatif secara efektif memperkuat kapasitas manajerial dan mendorong budaya inovasi di Pusat Kesehatan Masyarakat BLUD. Kerangka kerja terstruktur ini mendukung pemetaan peluang secara sistematis dan proses pengambilan keputusan strategis. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan diskursus kewirausahaan sosial di sektor publik dengan mengintegrasikan alat manajemen strategis ke dalam lembaga layanan kesehatan. Hal ini mendukung argumen bahwa inovasi di organisasi publik memerlukan baik kompetensi manajerial maupun orientasi berbasis nilai (Mulgan, 2007, 45–47).

## Spa Usada Bali



Gambar 4. Business Model Canvas Spa Usada Bali

Secara praktis, temuan ini menyarankan agar pemerintah daerah memasukkan pelatihan pemodelan bisnis terstruktur ke dalam program pengembangan kapasitas untuk lembaga BLUD. Mekanisme bimbingan dan evaluasi berkelanjutan direkomendasikan untuk memastikan keberlanjutan dan transformasi institusional jangka panjang.



Gambar 5. Peserta Mengembangkan Prototipe Business Model Canvas

Untuk penelitian masa depan, studi lebih lanjut dapat mengeksplorasi pengukuran kuantitatif indikator kinerja keuangan dan penilaian dampak sosial jangka panjang untuk memberikan validasi empiris yang lebih kuat terhadap implementasi Business Model Canvas di lembaga kesehatan publik. Studi perbandingan antar wilayah juga dapat memperkaya pemahaman tentang strategi adaptasi kontekstual.

## KESIMPULAN

Studi ini menunjukkan bahwa implementasi pendekatan Penelitian Tindakan Partisipatif melalui pelatihan Business Model Canvas (BMC) dapat secara efektif meningkatkan kapasitas manajerial dan kompetensi inovasi staf Pusat Kesehatan Masyarakat BLUD di Kabupaten Gianyar. Pendekatan partisipatif mendorong keterlibatan aktif peserta dalam mengidentifikasi tantangan organisasi, menghasilkan ide inovasi layanan, dan mengembangkan model bisnis strategis yang selaras dengan kebutuhan masyarakat. Proses pembelajaran kolaboratif memfasilitasi berbagi pengetahuan dan memperkuat pemahaman peserta tentang prinsip kewirausahaan sosial dalam konteks layanan kesehatan publik. Temuan studi ini menunjukkan bahwa pelatihan BMC menghasilkan pengembangan enam prototipe model bisnis inovatif, yaitu Coffee Shop, Spa Usada Bali, Baby Day Care, Layanan Kesehatan Mental, Apotek Obat Tradisional, dan Kantin Sehat. Prototipe-prototipe ini menggambarkan potensi integrasi penciptaan nilai sosial dengan peluang ekonomi yang dapat mendukung keberlanjutan finansial lembaga BLUD. Hasil evaluasi juga menunjukkan bahwa beberapa prototipe menunjukkan tingkat inovasi, relevansi sosial, dan potensi keuangan yang tinggi, menyarankan kelayakan mereka sebagai unit layanan penghasil pendapatan alternatif tanpa mengorbankan misi inti layanan kesehatan publik.

Selain itu, studi ini menunjukkan pergeseran mindset manajerial di antara peserta dari orientasi administratif menuju perspektif yang lebih strategis dan berorientasi inovasi. Peserta mampu secara sistematis mengidentifikasi

proposisi nilai, segmen pelanggan, struktur biaya, dan aliran pendapatan menggunakan kerangka kerja Business Model Canvas yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2010, 14–17). Temuan ini menyarankan bahwa alat manajemen strategis yang terstruktur dapat membantu organisasi sektor publik dalam merancang inovasi layanan yang berkelanjutan. Implikasi penelitian ini menyoroti bahwa inisiatif pembangunan kapasitas partisipatif dapat menjadi strategi efektif untuk mendorong inovasi di lembaga layanan kesehatan publik. Pemerintah daerah dan manajemen BLUD didorong untuk mengintegrasikan pelatihan model bisnis strategis ke dalam program pengembangan institusional mereka untuk memperkuat keberlanjutan keuangan sambil mempertahankan misi sosial layanan kesehatan.

Untuk penelitian masa depan, disarankan untuk melakukan studi lebih lanjut mengenai implementasi jangka panjang prototipe yang dikembangkan dan dampaknya terhadap kinerja keuangan, kualitas layanan, dan kepuasan masyarakat. Pendekatan kuantitatif dan studi perbandingan di berbagai wilayah juga dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam

## REFERENSI

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ariyani, D. (2021). Managerial capacity development in public health institutions: Challenges in regional healthcare services. *Journal of Public Health Management*, 15(2), 95–108.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363.
- Dees, J. G. (2001). *The meaning of social entrepreneurship*. Stanford University.
- Fritscher, B., & Pigneur, Y. (2010). Supporting business model modelling: A compromise between creativity and constraints. *Lecture Notes in Computer Science*, 5963, 28–43.
- Gupta, P., Chauhan, S., Paul, J., & Jaiswal, M. P. (2020). Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 113, 209–229.
- Kusumasari, B. (2015). The business model of social entrepreneurship in Indonesia. *Journal of Business and Management*, 4(1), 45–60.
- Levine, S., & Prietula, M. (2014). Open collaboration for innovation: Principles and performance. *Organization Science*, 26(2), 1–18.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mulgan, G. (2007). *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. London: The Young Foundation.
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamsirband, S., Zavadskas, E. K., Rakotonirainy, A., & Chau, K. W. (2019). Sustainable business models: A review. *Sustainability*, 11(6), 1663.
- Nurmelinda, R. D. (2021). Business model canvas as a strategic tool for social enterprise development. *A Social Science and Entrepreneurship Journal*, 1(2), 59–62.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach*. University of Lausanne.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.

- Sparviero, S. (2019). The case for a socially oriented business model canvas: The social enterprise model canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(2), 232–251.
- Sun, H., Gupta, P., & Jaiswal, M. (2021). Social business models and value creation in social enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*, 12(3), 1–18.