

## **Pentingnya Penerapan Manajemen Strategis di Rumah Sakit untuk Menjadi Rumah Sakit Pilihan Masyarakat**

**Layli Rahmawati<sup>1</sup>, Wahyu Sulistiadi<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Studi Pascasarjana Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia

<sup>2</sup> Departemen Administrasi Kebijakan Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia

e-mail: laylirahmawati@gmail.com<sup>1</sup>, wahyufphui@gmail.com<sup>2</sup>

### **Abstrak**

Para pimpinan rumah sakit menyadari berbagai kondisi yang dapat mengurangi atau meningkatkan perkembangan rumah sakit. Sedangkan para klinisi cenderung tidak melihat perkembangan rumah sakit daerah sebagai hal yang penting. Ketidaksepakatan dalam rumah sakit akhirnya mengakibatkan rumah sakit kehilangan kontrol atas perkembangannya serta penurunan daya saing. Kemudian, muncul fenomena yang disebut sebagai vulgarisasi rumah sakit pemerintah, hanya diminati oleh masyarakat miskin yang tidak mempunyai pilihan dan subsidi rumah sakit pemerintah sangat kecil sehingga tidak mampu mengikat para staf rumah sakit untuk bekerja secara penuh waktu. Untuk itulah diperlukan manajemen strategi untuk keluar dari kondisi seperti di atas. Metode yang digunakan dalam penulisan ini adalah literatur review. Hasil dari penelitian di atas adalah manajemen strategis dapat dipergunakan untuk menghindarkan rumah sakit pemerintah dari keterpurukan sebagai lembaga jasa yang inferior. Pada intinya manajemen strategis rumah sakit ditulungpunggungi oleh suatu model perencanaan strategis rumah sakit, diikuti dengan pelaksanaan dan pengendalian yang tepat. Model perencanaan strategis menekankan persoalan visi dan analisis faktor-faktor eksternal dan internal yang dapat mempengaruhi tercapainya tujuan lembaga. Faktor-faktor internal tersebut dapat menunjukkan kekuatan dan kelemahan lembaga, sedangkan analisis faktor eksternal dapat menggambarkan hambatan dan dorongan dari luar lembaga.

**Kata kunci:** *Bulgurisas , Manajemen Strategis*

### **Abstract**

Hospital leaders are aware of various conditions that can reduce or enhance hospital development. Meanwhile, clinicians tend not to see the development of regional hospitals as important. Disagreements within the hospital eventually resulted in the hospital losing control over its development and decreasing competitiveness. Then, a phenomenon called the vulgarization of government hospitals emerged, only for the poor who had no choice and the government hospital subsidies were so small that they were unable to bind hospital staff to work full time. For this reason, strategic management is needed to get out of the above conditions. The method used in this paper is a literature review. The results of the research above are that strategic management can be used to prevent government hospitals from falling as inferior service institutions. In essence, hospital strategic management is supported by a hospital strategic planning model, followed by proper implementation and control. The strategic planning model emphasizes the issue of vision and analysis of external and internal factors that can affect the achievement of institutional goals. These internal factors can show the strengths and weaknesses of the institution, while the analysis of external factors can describe the obstacles and encouragement from outside the institution.

**Keywords :** *Bulgurization, Strategic Management*

## PENDAHULUAN

Manajemen strategis dapat digunakan untuk menghubungkan persepsi situasi dengan aktivitas yang akan dilakukan bisnis. Manajemen strategis didefinisikan oleh Duncan et al (1995), Truitt (2002), dan Katsioloudes (2002) sebagai langkah-langkah di mana para pemimpin organisasi melakukan operasi yang beragam dengan cara yang metodis. Di antara fase-fase ini adalah pemeriksaan lingkungan organisasi, yang memberikan gambaran tentang peluang dan bahaya. Tahap selanjutnya adalah menilai kekuatan dan kekurangan organisasi dalam konteks lingkungan internalnya. Kedua fase ini ditempuh dalam rangka menentukan visi, misi, dan tujuan perusahaan.

Sistem pengendalian strategis akan dilaksanakan secara bersamaan agar tercapainya tujuan lembaga. Secara umum Konsep manajemen strategis dapat diketahui menjadi beberapa bagian sebagai berikut :

1. Telaah terhadap perubahan dan perencanaan penyusunan
2. Analisis Institusi dan analisis kondisi,
3. Perumusan strategi dan pengendalian

Memahami strategi organisasi bisnis adalah rencana pemimpin Analisis dan persiapan perubahan Diagnosis Menentukan visi dan konten Penilaian lingkungan internal, Penelitian lingkungan eksternal, Isu utama dalam Mengembangkan strategi, Menerapkan strategi, Mengendalikan strategi, Aspek strategis organisasi manajemen rumah sakit dan tujuan organisasi . agar dapat mencapai hasil yang sejalan dengan misi. Adapun strategi dapat dibagi menjadi tiga aspek:

1. Formulasi strategi;
2. Implementasi strategi yang bertujuan untuk menerapkan strategi menjadi aksi ; serta
3. penanggulangan Strategi yang diterapkan untuk mengubah strategi atau mengamankan bisnis untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Katsioloudes (2002) menunjukkan bahwa strategi adalah gambaran keseluruhan tentang bagaimana organisasi atau individu mencapai tujuannya. Strategi adalah kombinasi dari pengambilan keputusan alami dan proses berpikir rasional. Bagi institusi dengan konsep survival (survival and development), strategi sebenarnya adalah hal yang biasa. Dalam sebuah artikel klasik, Gluck et al. (1980) 4 Nilai Badan Perencanaan, sebagai berikut:

1. Metode Nilai: pemenuhan terhadap Anggaran

Dalam sistem ini, administrasi hanya diartikan sebagai penyusunan anggaran tahunan, sedangkan perencanaan lebih pada penghimpunan dana. Program digunakan untuk menangani pengeluaran pengelolaan. Kemudian sudah menjadi hal Umum di rumah sakit yang terkadang mengandalkan anggaran pemerintah atau kemanusiaan.

2. Metode Nilai yang memprediksi masa yang akan datang formulasi berbasis estimasi atau pada forecasting
3. Metode Nilai Berpikir Secara transendental

Karena kesalahan yang ada, manajer mulai tidak mempercayai visi. Manajer mulai mempelajari fenomena atau keadaan yang mengarah pada keberhasilan atau kegagalan organisasi. Menggabungkan kemampuan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan secara internal dan komposisi produk dibandingkan terhadap pesaing, perlu adanya rangsangan serta memotivasi manajer untuk berpikir inovatif,

4. Metode Nilai yang memanifestasikan future

Perencanaan berdasarkan visi masa depan. Visi aspirasi masa depan akan diwujudkan melalui berbagai rencana operasional. Manajemen strategis adalah konsep yang perlu menciptakan nilai masa depan.

### **Manajemen strategis: Mengapa Dibutuhkan di Rumah Sakit?**

Administrator rumah sakit menyadari berbagai situasi yang dapat menghambat atau memfasilitasi pengembangan rumah sakit. Pada saat yang sama, para klinisi seringkali tidak memandang penting pembangunan rumah sakit daerah. Ketidaksepakatan di dalam rumah sakit akhirnya menyebabkan rumah sakit kehilangan kendali perkembangannya. Rumah sakit menjadi kurang kompetitif karena hilangnya kendali atas pembangunan. Lalu ada

fenomena yang disebut “rolling” rumah sakit pemerintah. Berdasarkan fakta bahwa rumah sakit umum tidak kompetitif sebagai institusi. Hanya tertarik pada orang miskin yang tidak punya pilihan. Tidak ada posisi kompetitif untuk pasien kelas menengah ke atas. Subsidi rumah sakit pemerintah sekarang terlalu kecil untuk membuat staf rumah sakit bekerja penuh waktu.

Hal ini pada gilirannya menyebabkan buruknya kondisi fasilitas pendukung dan fisik. Kualitas pelayanan rumah sakit rendah, dan rumah sakit hanya dicari oleh masyarakat miskin yang tidak punya pilihan. Ketika pendapatan masyarakat miskin meningkat, layanan rumah sakit pemerintah yang di bawah standar akan ditinggalkan. Dalam hal ini, konsep manajemen strategis dapat mencegah rumah sakit umum menjadi institusi pelayanan yang inferior. Pada hakikatnya manajemen strategis bermanfaat untuk :

1. Menjadi sistem rumah sakit yang berkembang ke masa depan dengan memahami masa lalu dan masa kini.
2. Memahami filosofi kelangsungan hidup dan kesejahteraan rumah sakit. Dasar untuk sistem perencanaan, implementasi dan pengendalian yang terukur dengan indeks yang jelas.
3. Dengan mempertimbangkan aspek komitmen sumber daya manusia, sistem manajemen strategis memerlukan komitmen tingkat tinggi dari seluruh tenaga kesehatan
4. Sebagai pedoman untuk memprediksi masa depan yang tidak pasti akan membawa perubahan. Kemampuan untuk membuat prediksi tentang masa depan diperlukan.
5. Bagi SDM medis sebagai ahli manajemen strategis, mereka memberikan pemahaman bahwa spesialis atau seseorang tidak dapat bekerja sendiri di rumah sakit tanpa dukungan tim yang memiliki harapan yang sama untuk masa depan rumah sakit.

Pada dasarnya, organisasi sosial dan nirlaba menghadapi kenyataan yang menuntut efisiensi dan persaingan sumber daya. Dalam hal ini, organisasi nirlaba harus menggunakan konsep manajemen strategis karena alasan berikut:

1. Elemen evaluasi hasil organisasi nirlaba seringkali sulit diukur atau diidentifikasi dengan jelas;
2. NPO dapat dengan mudah terjerumus ke dalam mitos bahwa efisiensi hanya penting di NPO, jadi jangan pikirkan itu;
3. NPO harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang pencapaian tujuan organisasi, yang seringkali sulit diukur;
4. Pada prinsipnya NPO juga bersaing dengan NPO.

Pada dasarnya, manajemen strategis rumah sakit didukung oleh model perencanaan strategis rumah sakit yang diikuti dengan implementasi dan pengendalian yang tepat. Model perencanaan strategis menekankan pertanyaan tentang visi dan analisis faktor eksternal dan internal yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Faktor internal tersebut dapat mengungkapkan kekuatan dan kelemahan lembaga, sedangkan analisis faktor eksternal dapat menggambarkan hambatan dan dorongan dari luar lembaga.

Misi organisasi harus menggambarkan pekerjaan, ruang lingkup tindakan yang akan diambil, kelompok masyarakat yang menjadi tujuan kegiatan, pasar yang akan dilayani, dan nilai-nilainya. Jelaskan secara eksplisit terhadap tujuan yang akan dicapai.

Sebuah visi bukan hanya sebuah ide, tetapi gambaran masa depan berdasarkan masa kini, yang menarik landasan yang terdiri dari logika dan naluri. Visi tersebut masuk akal dan menginspirasi. Secara garis besar, lingkungan eksternal dapat dibagi menjadi dua kategori. Kelompok pertama adalah lingkungan terpendil yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi pencapaian tujuan.

Lingkungan kedua adalah lingkungan operasi di dekat rumah sakit. Arah pembangunan pemerintah daerah di era desentralisasi, Lembaga akreditasi terhadap pengakuan kewenangan/lembaga rumah sakit, tuntutan masyarakat akan pelayanan rumah sakit yang bermutu, persaingan antar rumah sakit, dll.

Analisis eksternal dan internal digabungkan untuk membuat analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Hasil analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi tema-tema pengembangan untuk perumusan strategis. Hal ini juga dapat

digunakan untuk mengubah visi dan misi yang telah ditetapkan. Kedua, mengembangkan strategi. Ketepatan perumusan strategi merupakan awal dari keberhasilan pembangunan rumah sakit.

Langkah selanjutnya adalah menentukan strategi, yang pada dasarnya menunjukkan integrasi keputusan untuk mencapai tujuan perusahaan, alokasi sumber daya, dan prospek keberhasilan kompetitif. Setelah strategi ditentukan di tingkat rumah sakit dan perusahaan, barulah dilakukan perencanaan jangka menengah (kurang lebih 3 sampai 5 tahun). Kemudian rencana tahunan.

Implementasi strategi (langkah 4) adalah proses menerjemahkan strategi ke dalam tindakan dan hasil. Jalankan strateginya. Bagaimana mendukung fasilitas fisik dan peralatan rumah sakit, bagaimana mengembangkan budaya organisasi yang dapat secara efektif mendukung terwujudnya visi dan pelaksanaan misi tanpa banyak konflik yang merugikan.

Langkah kelima yaitu penanggulangan strategis. Penggunaan sistem indeks merupakan pengendalian terhadap proses kontrol institusional.

Manajemen strategis adalah metode berpikir serta bertindak agar menghasilkan perubahan. Manajemen strategis adalah konsep yang dalam aktualisasinya bersifat kontinu serta berkelanjutan. Manajemen strategis adalah deskripsi sistem kerja yang terstruktur untuk mengelola berbagai tahapan. Secara sistematis, manajemen strategis adalah deskripsi untuk berbagai tahap manajemen sebagai berikut:

1. Adanya kewajiban untuk melakukan perubahan yang memungkinkan rumah sakit mensukseskan pelayanan kesehatan.
2. Perlunya pola yang tepat sebagai Langkah awal penerapan manajemen strategis.
3. Mempunyai SDM yang baik, mempunyai manajer dengan kriteria visi, keyakinan, keberanian serta kompetensi manajemen yang baik. Hal tersebut dibutuhkan untuk seluruh unit yang ada di rumah sakit. Karna orang-orang tersebut bertanggung jawab atas kinerja yang ada di rumah sakit
4. Faktor terakhir yang utama adalah koherensi terhadap tahapan yang disebutkan di atas.

## **METODE PENELITIAN**

Kajian ini dilaksanakan dengan penelitian kualitatif dengan metode tinjauan pustaka (literatur review) yang bertujuan untuk menjawab permasalahan yang dihadapi oleh rumah sakit pemerintah, yaitu rumah sakit hanya memiliki masyarakat miskin dan tidak ada pilihan, dan rumah sakit pemerintah tidak berdaya saing karena anggarannya yang kecil. yang membuat mereka sulit untuk menjadi lebih kompetitif. Daya saing dalam menjangkau pasien kelas menengah ke atas.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Manajemen Strategis Dan Manajemen Perubahan**

Implementasi manajemen strategis diperlukan terhadap manajemen perubahan di rumah sakit. Adapun Masalah yang terkadang muncul adalah semua komponen rumah sakit dipandang berbeda ketika menjelaskan perubahan yang diperlukan dan tindakan strategis. Yang paling penting kemudian adalah memahami tujuan perubahan; keterlibatan karyawan, motivasi dan metrik untuk proses perubahan. Pada dasarnya, manajemen strategis rumah sakit didukung oleh model perencanaan strategis rumah sakit yang diikuti dengan implementasi dan penanggulangan yang benar. Model perencanaan strategis menekankan pertanyaan tentang visi dan telaah faktor eksternal dan internal. Faktor internal tersebut dapat mengungkapkan kemampuan serta kekurangan suatu organisasi. Sementara itu faktor eksternal fokus pada pendeskripsian terhadap obstruksi dan pendukung dari luar organisasi.

Langkah pertama adalah melakukan analisis dan persiapan mengkoordinir tren dengan memahami dinamika lingkungan serta faktor eksternal dan internal yang perlu dianalisis guna membenahi strategi terhadap masa yang akan datang.

Langkah kedua dalam menerapkan manajemen strategis yaitu membuat diagnosis rumah sakit. Sebelum melaksanakan proses manajemen strategis, hal-hal yang perlu dilaksanakan untuk mengdiagnosis kelembagaan adalah hubungan terhadap visi, misi, telaah

internal serta analisis eksternal, informasi terkait pembangunan. Keterkaitan antara hal-hal yang berbeda sangat dibutuhkan dengan cara berpikir yang holistik.

Langkah ketiga adalah menentukan strategi. Ketepatan perumusan strategi adalah awal dari keberhasilan pembangunan RS (rumah sakit). Hal tersebut ditemukan penentuan strategi di tingkat rumah sakit dan strategi unit usaha. Pada dasarnya, strategi yang ditetapkan menunjukkan integrasi keputusan untuk mencapai prospek keberhasilan kompetitif, alokasi sumber daya dan tujuan organisasi.

Implementasi strategi (langkah 4) adalah prosedur menerjemahkan strategi ke dalam tindakan dan hasil. Pada intinya, implementasi strategi melibatkan implementasi rumah sakit secara menyeluruh, unit bisnis dan unit pendamping.

Langkah kelima yaitu pengendalian strategis. Pengendalian strategis ini meliputi proses dalam menentukan suatu strategi apakah strategi tersebut telah memenuhi tujuannya, mendekati tujuannya, atau gagal dalam memenuhi tujuannya.

Melihat tahapan di atas, karakteristik manajemen strategis yang berbeda dapat diidentifikasi (Kotter, 1997). Manajemen yang strategis adalah manajemen yang visioner. Kebijakan yang diambil memiliki konsekuensi terhadap masa yang akan datang. Dampak tersebut perlu dipertimbangkan melalui opsi atau pilihan lain sebagai upaya dalam menyelesaikannya. Manajemen strategis adalah metode analisis serta bertindak agar menghasilkan transisi. Manajemen strategis adalah konsep berkelanjutan.

Jika melihat karakteristik manajemen strategis, bisa diidentifikasi sebagai keperluan utama dalam rangka penggunaan manajemen strategis di RS. Jika melihat karakteristik manajemen strategis, dapat diidentifikasi beragam kebutuhan utama dalam rangka penggunaan manajemen strategis di RS. Satu, kewajiban dalam membuat perubahan yang memungkinkan RS (Rumah Sakit) berkembang dalam industri perawatan kesehatan yang kompetitif.

Kedua, dibutuhkan pola strategis sebagai penggunaan utama manajemen strategis. Ketiga, memiliki eksekutif yang strategis dengan jiwa kepemimpinan yang baik. Mereka mempunyai peran yang bertanggung jawab atas kapasitas menyeluruh rumah sakit serta unit perdagangan strategis atau unit penunjang. Kriteria untuk seorang manajer strategis adalah kualitas kepemimpinan (visi, keyakinan dan keberanian) dan keterampilan manajemen, atau unit pendukung. Faktor terakhir yang utama adalah koherensi terhadap tahapan yang disebutkan di atas.

## **SIMPULAN**

Pemikiran strategis muncul karena perubahan keadaan, terutama yang berkaitan dengan semua integritas di RS. Beberapa fasilitas padat karya dengan berbagai integritas harus saling berkaitan. Indikator yang paling penting adalah memahami tujuan perubahan; komitmen karyawan, motivasi dan metrik dari proses perubahan.

Referensi untuk perubahan dalam pengaturan perawatan kebugaran (Quorum Health Resources, 1997) untuk beragam pelajaran diperoleh dari:

Dalam perubahan memahami indikator penting sangat dibutuhkan sebagai penunjang perubahan. Berbagai kegiatan kompleks serta perumusan strategis menjadi dasar perubahan itu sendiri meskipun memiliki proses yang Panjang.

Karyawan yang mempunyai komitmen terhadap perubahan akan sangat dibutuhkan. Tercapainya perubahan, bisa didapatkan melalui kunci sukses sebagai berikut. Yang pertama yaitu terdapat visi yang jelas dan dapat dipahami secara Bersama terhadap perubahan yang diperlukan hal tersebut sebagai kunci penopang semua pegawai agar ikut serta dalam melaksanakan perubahan.

Indikator berikutnya adalah mempunyai komitmen dalam melakukan perubahan. Indikator tersebut menjadi kunci utama yang diperlukan bagi para pemimpin formal maupun informal serta para spesialis dan perawat harus ikut serta memegang teguh peran tersebut untuk merencanakan evolusi perubahan serta implementasi perubahan tersebut.

Dalam prosesnya terdapat berbagai indikator untuk menganalisa perkembangan perubahan, apakah berjalan sesuai dengan yang di rencanakan, atau tidak berjalan dengan



baik atau terdapat beberapa kegagalan. Kunci tersebut menjadi indicator terhadap perkembangan internal atau eksternal rumah sakit. Adapun Langkah dalam mengapai perubahan tersebut adalah sebagai berikut yaitu:

1. Mobilitas untuk mendapatkan perubahan, fase ini merupakan fase yang paling kritis, setelah menganalisis beberapa kejadian perubahan yang ada dilingkungan rumah sakit, para leader rumah sakit harus siap terhadap pelaksanaan terkait tindakan strategi. Yang paling penting ialah menekankan perubahan terhadap rumah sakit. Perubahan tersebut dapat dilaksanakan dengan menganalisis terhadap situasi saat ini. Di fase ini proses mendeskripsikan dukungan dalam perubahan sangat diperlukan. Dengan berbagai aktivitas yang bertujuan untuk menyampaikan terkait orientasi terhadap definisi perubahan. Untuk para pihak-pihak penting rumah sakit dalam mengembangkan perubahan maka diperlukan tim untuk merumuskan perubahan di lingkungan rumah sakit. Tim ini mempunyai tugas untuk merencanakan perubahan yang dituangkan kedalam dokumen terpadu, mengetahui kondisi yang ada di Rumah Sakit, penyelidikan terkait pihak-pihak penting rumah sakit serta menganalisis terkait kesenjangan antara konseptual dengan fenomena yang terjadi, mengetahui bagaimana proses pelayanan di rumah sakit, mengenali bagaimana proses pembenahan Kembali serta merumuskan sumber anggaran untuk melakukan perubahan.
2. Perubahan merupakan pemahaman terhadap masalah yang akan datang. Untuk melakukan perubahan tersebut maka diperlukan tim untuk merumuskan perubahan di lingkungan rumah sakit. Tim ini mempunyai tugas untuk merencanakan perubahan yang dituangkan kedalam dokumen terpadu, mengetahui kondisi yang ada di Rumah Sakit, penyelidikan terkait pihak-pihak penting rumah sakit serta menganalisis terkait kesenjangan antara konseptual dengan fenomena yang terjadi, mengetahui bagaimana proses pelayanan di rumah sakit, mengenali bagaimana proses pembenahan Kembali serta merumuskan sumber anggaran untuk melakukan perubahan.
3. Peran manajemen strategi akan sangat diperlukan dalam fase perubahan, hal tersebut berdasar hasil analisis dari dua fase diatas, dalam proses kategorisasi program strategis bisa di laksanakan dengan menganalisa visi yang terdapat di rumah sakit serta merombaknya jika diperlukan. Kemudian fase ini bisa dimanfaatkan untuk menunjang Kembali perumusan terhadap rancangan strategi rumah sakit serta system yang memanfaatkan rencana manajemen strategis dengan menyeluruh. Aktivitas ini tidak hanya terbatas terhadap ruang lingkup rumah sakit, akan tetapi mencakup ekspansi terhadap rencana strategis unit marketing dan integritas melalui kontribusi dengan pihak penting yang bersangkutan.
4. Transisi atau perubahan peralihan keadaan secara berkesinambungan perlu di sampaikan kepada semua karyawan melalui pemberian pemahaman terhadap tujuan serta mengelola system pengamatan terhadap aktivitas implementasi kerja. Hal yang penting dalam fase ini yaitu focus terhadap meningkatkan keterampilan SDM sebagai upaya untuk menghadapi perubahan baru dan juga perlu memperhatikan secara gambling terkait kebijakan-kebijakan baru.
5. Sebagai upaya untuk mengendalikan perubahan secara berkesinambungan, sebagai dampak dari lingkungan yang dinamis. Memelihara integritas perubahan secara berkelanjutan maka diperlukan komunikasi agar perubahan tersebut bisa diperbaiki serta diperlukanya rencana yang strategis agar menjadi kunci perubahan terhadap perubahan perusahaan yang baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

Swayne LE, Duncan WJ, Ginter PM. Strategic management of health care organizations. Edisi ke-6. Chichester: John Wiley & Sons; 2008. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=lnjBkmPVTUUC&oi=fnd&pg=PR3&dq= strategic+managemen t+for+hospitals&ots=jpCwmsGTX1&sig=0k09s8qjiiAPSP2-C4BqhJV7ivU&redir\\_esc=y#v=onepage&q=strategic%20management%20for%20hospitals&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=lnjBkmPVTUUC&oi=fnd&pg=PR3&dq= strategic+managemen t+for+hospitals&ots=jpCwmsGTX1&sig=0k09s8qjiiAPSP2-C4BqhJV7ivU&redir_esc=y#v=onepage&q=strategic%20management%20for%20hospitals&f=false)

- Partakusuma LG. Evaluasi tata kelola rumah sakit badan layanan umum pada 4 rumah sakit vertikal kelas A di Jawa dan Bali. *Jurnal Administrasi Kebijakan Kesehatan*. 2014;1(1):32-41. <http://journal.ui.ac.id/index.php/arsi/article/viewFile/5210/3495>
- Yunus E. *Manajemen strategis*. Yogyakarta: Andi Offset; 2016. [https://books.google.co.id/books?id=vKk5DgAAQBAJ&pg=PA18&lpg=PA18&dq=konsep+manajemen+strategis&source=bl&ots=w8Z7GmyzaD&sig=\\_C7cogSZH1qprooOplrsQXAsTQY&hl=id&sa=X&ved=0ahUKEwiA\\_sKG7bzWAhUls48KHUunDyU4ChDoAQhfMAk#v=onepage&q=konsep%20manajemen%20strategis&f=false](https://books.google.co.id/books?id=vKk5DgAAQBAJ&pg=PA18&lpg=PA18&dq=konsep+manajemen+strategis&source=bl&ots=w8Z7GmyzaD&sig=_C7cogSZH1qprooOplrsQXAsTQY&hl=id&sa=X&ved=0ahUKEwiA_sKG7bzWAhUls48KHUunDyU4ChDoAQhfMAk#v=onepage&q=konsep%20manajemen%20strategis&f=false)
- Suyadi. *Manajemen pelayanan kesehatan: suatu pendekatan interdisipliner*. Disampaikan pada Seminar Nasional Pergeseran Paradigma Manajemen: Tinjauan dari Berbagai Disiplin Ilmu; 9 Desember 2011; Malang: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Malang; 2011. <http://www.suyadi.lecture.ub.ac.id/files/2011/12/MANAJEMEN-PELAYANAN-KESEHATAN-Prof-Suyadi.pdf>
- Kalasuat Y, Hariyono W, Rosyidah. *Sistem pengelolaan logistik barang non medis di Rumah Sakit Panti Nugroho Kabupaten Sleman*. Tersedia pada: [http://eprints.uad.ac.id/2727/1/SISTEM\\_PENGELOLAAN\\_LOGITIK\\_BARANG\\_NON\\_MEDIS.pdf](http://eprints.uad.ac.id/2727/1/SISTEM_PENGELOLAAN_LOGITIK_BARANG_NON_MEDIS.pdf). (Diakses pada 24 September 2017)
- Aditama TY. *Manajemen administrasi rumah sakit*. Jakarta: Universitas Indonesia; 2002. <https://books.google.co.id/books?hl=id&id=0fzaAAAAMAAJ&dq=manajemen+administrasi+rumah+sakit+buku&focus=searchwithinvolume&q=manajemen+logistik>