

MANAJEMEN STRATEGIK RUMAH SAKIT DI ERA PERUBAHAN EKSTERNAL: INOVASI, TANTANGAN, DAN PELUANG

Sylvia Melani¹

sylviamelani4@gmail.com¹

Melvin Andrean²

melvinandrea@gmail.com²

Purwadhi³

purwadhi@ars.ac.id³

Yani Restiani Widjaja⁴

yani.yrw@ars.ac.id⁴

^{1,2,3,4}Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya Bandung

ABSTRACT

In an era of dynamic external changes, strategic management in hospitals plays a crucial role in maintaining competitiveness and improving operational performance. Global economic uncertainties, such as trade wars and ASEAN market integration, alongside the increasing competition from foreign hospitals in Indonesia, require hospitals to adapt and innovate. This study examines how hospitals can leverage strategic management to respond to these changes, focusing on innovation, challenges, and opportunities. Using a literature review approach, the research highlights the importance of formulating, implementing, and controlling strategies aligned with the hospital's vision and mission. SWOT analysis is employed to assess the strengths, weaknesses, opportunities, and threats faced. The findings indicate that a deep understanding of external changes, a commitment to innovation, and strategic leadership are key to enhancing hospital competitiveness. In conclusion, effective strategic management, supported by appropriate planning and control models, can help hospitals survive and thrive in a competitive global market.

Keywords: *Strategic Management, Hospitals, Innovation, External Changes, Operational Performance.*

ABSTRAK

Dalam era perubahan eksternal yang dinamis, manajemen strategis rumah sakit memainkan peran krusial untuk mempertahankan daya saing dan meningkatkan kinerja operasional. Ketidakpastian ekonomi global, seperti perang dagang dan integrasi pasar ASEAN, serta munculnya kompetisi dari rumah sakit asing di Indonesia, menuntut rumah sakit untuk beradaptasi dan berinovasi. Penelitian ini

mengkaji bagaimana rumah sakit dapat menggunakan manajemen strategis untuk merespons perubahan ini, dengan fokus pada inovasi, tantangan, dan peluang. Melalui pendekatan literatur review, penelitian ini mengidentifikasi pentingnya formulasi, implementasi, dan pengendalian strategi yang sesuai dengan visi dan misi rumah sakit. Analisis SWOT digunakan untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman yang mendalam tentang perubahan eksternal, komitmen terhadap inovasi, dan kepemimpinan strategis adalah kunci sukses dalam meningkatkan daya saing rumah sakit. Kesimpulannya, manajemen strategis yang efektif, didukung oleh model perencanaan dan pengendalian yang tepat, dapat membantu rumah sakit untuk bertahan dan berkembang di pasar global yang kompetitif.

Kata Kunci: Manajemen Strategis, Rumah Sakit, Inovasi, Perubahan Eksternal, Kinerja Operasional.

PENDAHULUAN

Pada situasi saat ini dimana kondisi Global penuh dengan ketidakpastian Ekonomi Global, salah satunya dengan adanya Perang Dagang antara China dan Eropa serta USA yang sedang menghangat. Kemudian di satu sisi juga di Kawasan ASEAN sendiri akan menghadapi tantangan baru di Pasar Global ASEAN Economic Community (AEC) dimana tentu saja tidak hanya dalam industri dagang saja yang sangat kompetitif tetapi hampir di semua lini bisnis yang ada sangatlah kompetitif.

Hal ini tentunya menjadi 2 sisi mata pisau bagi industry serta Perusahaan manapun. Setiap periodenya, setiap tahun, semester, kuartal, triwulan bahkan setiap bulannya Perusahaan di setiap lini industry melakukan evaluasi secara

berkala untuk menentukan Langkah serta strategy yang cepat dan tepat untuk mengantisipasi setiap dinamika pasar yang sangat fluktuatif. Setiap lini Departemen di Perusahaan, baik itu Pemasaran, Produksi, serta Pengelolaan Sumber Daya Manusia tidak lepas

Persaingan usaha ini hampir terjadi pada seluruh perusahaan di berbagai bidang, tidak terkecuali meningkatnya persaingan juga terjadi di bidang kesehatan yang dapat dibuktikan dengan fenomena semakin banyaknya fasilitas kesehatan asing seperti rumah sakit yang tersebar di Indonesia, dimana tidak hanya rumah sakit milik pemerintah, swasta, namun rumah sakit dari luar negeri pun membuka cabang di Indonesia dengan melakukan promosi layanan kesehatan sehingga banyak masyarakat yang kini

memilih berobat ke luar negeri (Yovianda, 2017).

Faktor pertumbuhan Rumah Sakit di Indonesia yang meningkat secara signifikan mengakibatkan tingginya kompetisi pada bidang kesehatan ini. Hal ini cukup berpengaruh sehingga para pengguna jasa Rumah Sakit mempunyai beragam pilihan dan lebih selektif dalam memilih Rumah Sakit yang akan mereka pergunakan jasanya. Tercatat menurut data BPS dalam Statistik Indonesia 2024 mencapai total 3.155 Unit Rumah Sakit yang terdiri dari Rumah Sakit Milik Pemerintah ataupun Swasta. Dimana total rincian tersebut terdiri dari 2.636 Rumah Sakit Umum dan 519 Rumah Sakit Khusus. Secara distribusi Persebaran Provinsi Jawa (dari DKI Jakarta hingga Jawa Timur) memiliki persebaran sebesar 50,27% dengan Jumlah 1.586 Unit yang terdiri dari 1.299 Rumah Sakit Umum dan 287 Rumah Sakit Khusus. Sedangkan sisanya dengan persentase sebesar 49,3% tersebar mulai dari Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, Nusa Tenggara, Maluku hingga Papua.

Ketika Rumah Sakit ingin terus bertahan pada Pasar Global yang kompetitif Rumah Sakit harus dapat membuat sistem pengendalian manajemen yang baik, dimana sistem pengendalian manajemen dimulai dari proses formulasi strategi sehingga perencanaan strategi itu dibuat untuk jangka panjang ataupun jangka pendek. Perencanaan strategi tentulah dibuat harus berdasarkan visi dan misi Rumah

Sakit. Visi dan misi yang telah ditentukan sejak awal oleh Rumah Sakit kemudian ditafsirkan kedalam serangkaian tujuan strategis. Tujuan strategis sendiri merupakan implementasi sasaran yang akan dicapai dimasa yang akan datang. Perencanaan strategi itu dikatakan baik apabila Rumah Sakit mampu mengimplementasikannya dengan baik dan sesuai dengan tujuan. Rumah sakit perlu mengetahui apakah implementasi dari perencanaan strategi itu telah berjalan dengan baik dengan melakukan pengukuran kinerja secara financial, atau pengukuran kinerja secara konvensional.

Manajemen strategis dapat dipergunakan untuk menghubungkan antara penafsiran keadaan dengan tindakan yang akan dilakukan oleh organisasi. Duncan dkk (1995), Truitt (2002), dan Katsioloudes (2002) menggambarkan manajemen strategis sebagai langkah-langkah para pemimpin organisasi melakukan berbagai kegiatan secara sistematis. Langkah-langkah tersebut antara lain melakukan analisis lingkungan organisasi yang memberi gambaran mengenai peluang dan ancaman. Kemudian langkah berikutnya melakukan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi dalam konteks lingkungan internal. Kedua langkah ini dilakukan dalam usaha menetapkan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Pelaksanaan selanjutnya akan dilakukan bersama dalam sistem

pengendalian strategis untuk menjamin tercapainya tujuan lembaga. Secara keseluruhan konsep manajemen strategis dapat dibagi menjadi beberapa bagian yang berurutan:

- analisis perubahan dan persiapan penyusunan,
- diagnosis kelembagaan dan analisis situasi,
- formulasi strategi,
- pelaksanaan strategi dan pengendalian strategi

Pengertian strategi dalam lembaga usaha merupakan rencana para pemimpin Analisis perubahan dan persiapan penyusunan Diagnosis Penetapan Visi dan Misi Kajian Utama Formulasi Strategi Pelaksanaan Strategi Pengendalian Strategi Aspek Strategis Manajemen Rumah Sakit organisasi untuk mencapai hasil yang konsisten dengan misi dan tujuan organisasi. Strategi dapat dipandang dari tiga aspek:

- (1) perutusan strategi;
- (2) pelaksanaan yang bertujuan merealisasikan strategi menjadi tindakan; dan
- (3) pengendalian strategi yang dilakukan untuk merubah strategi atau usaha penjaminan agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai.

Katsioloudes (2002) menyatakan bahwa strategi merupakan gambaran besar mengenai cara sebuah lembaga atau perorangan dapat mencapai tujuan. Strategi merupakan kombinasi

antara pengambilan keputusan secara alamiah dan proses pemikiran rasional. Strategi sebenarnya merupakan hal alamiah bagi lembaga yang mempunyai konsep survival (bertahan dan berkembang).

Perubahan eksternal seperti perkembangan teknologi, kebijakan kesehatan, dan meningkatnya harapan pasien, memaksa rumah sakit untuk beradaptasi. Penerapan strategi inovatif menjadi penting untuk menjaga daya saing. Penelitian ini mengkaji hubungan antara inovasi yang diadopsi oleh rumah sakit dan kinerja operasional mereka dalam merespons perubahan eksternal (Porter, 1985; Barney, 1991).

Manajemen strategis merupakan konsep yang membutuhkan nilai penciptaan masa depan. Para Manager 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. Ketidaktepatan dalam rumah sakit akhirnya mengakibatkan rumah sakit kehilangan kontrol atas perkembangannya. Akibat kehilangan kontrol atas perkembangan menyebabkan rumah sakit mengalami penurunan daya saing. Kemudian, muncul fenomena yang disebut sebagai bulgurisasi rumah sakit pemerintah. Berdasarkan pada kenyataan bahwa rumah sakit pemerintah sebagai lembaga yang tidak mempunyai daya saing. Hanya diminati oleh masyarakat

miskin yang tidak mempunyai pilihan. Posisi bersaing untuk mendapatkan pasien kelas menengah ke atas tidak ada. Sementara itu, subsidi rumah sakit pemerintah sangat kecil sehingga tidak mampu mengikat para staf rumah sakit untuk bekerja secara penuh waktu.

Pada gilirannya akan menyebabkan fasilitas penunjang serta fisik berada dalam kondisi buruk. Mutu pelayanan rumah sakit menjadi rendah dan rumah sakit hanya diminati oleh masyarakat miskin yang tidak mempunyai pilihan lain. Pada saat masyarakat miskin meningkat pendapatannya, maka pelayanan rumah sakit pemerintah yang bermutu rendah akan ditinggalkan.

Pada intinya manajemen strategis rumah sakit ditulangi 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.

Secara garis besar lingkungan eksternal dapat dibagi menjadi dua kelompok. Kelompok pertama yaitu lingkungan jauh yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi usaha untuk mencapai tujuan.

Lingkungan kedua yaitu lingkungan dekat dan operasional rumah sakit. arah pengembangan pemerintah daerah dalam era desentralisasi, badan-badan/ institusi yang melakukan akreditasi terhadap rumah sakit, tuntutan masyarakat akan mutu pelayanan rumah sakit, persaingan antarrumah sakit dan lain-lain.

Analisis eksternal dan internal secara bersama akan dikombinasikan sehingga menghasilkan analisis SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunity, and Threat). Hasil analisis SWOT akan digunakan untuk melakukan penetapan isu-isu pengembangan yang akan dipergunakan untuk menyusun Perumusan Strateg.. dapat pula dipergunakan untuk merubah visi dan misi yang sudah ditetapkan. Selanjutnya adalah menetapkan strategi. Ketepatan dalam menetapkan strategi merupakan awal dari suksesnya pengembangan rumah sakit.

Langkah selanjutnya adalah menetapkan strategi, pada intinya strategi yang ditetapkan menunjukkan integrasi keputusan untuk mencapai tujuan organisasi, alokasi sumber daya dan prospek keberhasilan dalam kompetisi. Setelah menetapkan strategi di level rumah sakit dan usaha, kemudian dilakukan perencanaan jangka menengah-panjang (sekitar 3 sampai dengan 5 tahun). Setelah itu dilakukan perencanaan tahunan.

Penerapan strategi (langkah keempat) adalah proses penterjemahan strategi menjadi tindakan dan hasil.

Untuk menjalankan strategi. Bagaimana dukungan fasilitas fisik dan peralatan rumah sakit, bagaimana mengembangkan budaya organisasi sehingga dapat mendukung tercapainya visi dan terselenggaranya misi dengan efektif tanpa banyak konflik yang merugikan.

Langkah kelima adalah pengendalian strategi. Penggunaan sistem indikator kinerja merupakan bagian dari proses pengendalian sebuah lembaga.

Berikut adalah Kerangka Konseptual dari Penelitian ini :



METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan Literatur Review yang digunakan untuk mencari jalan keluar dari persoalan

yang selama ini dihadapi rumah sakit pemerintah yaitu rumah sakit yang hanya diminati oleh masyarakat miskin yang tidak punya pilihan serta kurangnya daya saing rumah sakit pemerintah karena kecilnya anggaran yang disediakan sehingga sulit untuk mningkatkan daya saing untuk meraih pasien dengan tingkat ekonomi menengah keatas

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penggunaan manajemen strategis di rumah sakit membutuhkan dan terkait dengan manajemen perubahan. Permasalahan yang terkadang timbul adalah ketidaksamaan persepsi seluruh komponen rumah sakit dalam menafsirkan perubahan serta tindakan strategis yang diperlukan. Hal pokok yang selanjutnya menjadi kunci yaitu pemahaman mengenai tujuan perubahan; keterlibatan sumber daya manusia, momentum, serta indikator untuk proses perubahan.

Pada intinya manajemen strategis rumah sakit ditulangi-punggungi 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. Faktor-faktor internal tersebut dapat menunjukkan kekuatan dan kelemahan lembaga, sedangkan analisis faktor eksternal dapat menggambarkan hambatan dan dorongan dari luar lembaga.

Langkah pertama adalah melakukan analisis trend dan persiapan penyusunan dengan cara memahami dinamika lingkungan serta faktor-faktor eksternal dan internal yang ada harus dianalisis untuk menyusun strategi di masa mendatang.

Langkah kedua dalam menggunakan manajemen strategis adalah melakukan diagnosis rumah sakit. Sebelum melakukan proses manajemen strategis, beberapa hal perlu dilakukan. Beberapa hal penting dalam diagnosis kelembagaan yaitu keterkaitan antara visi, misi, analisis eksternal dan internal, serta isu-isu pengembangan. Hubungan antar berbagai hal ini perlu dilakukan dalam pola berpikir menyeluruh

langkah ketiga yaitu menetapkan strategi. Ketepatan dalam menetapkan strategi merupakan awal dari suksesnya pengembangan rumah sakit. Dalam hal ini akan ditemukan penetapan strategi tingkatan rumah sakit dan strategi unit-unit usahanya. Pada intinya strategi yang ditetapkan menunjukkan integrasi keputusan untuk mencapai tujuan organisasi, alokasi sumber daya dan prospek keberhasilan dalam kompetisi.

Penerapan strategi (langkah keempat) adalah proses penterjemahan strategi menjadi tindakan dan hasil. Pada intinya pelaksanaan strategi akan mencakup pelaksanaan pada level rumah sakit secara keseluruhan, unit-unit usaha, dan pada unit-unit pendukung

Langkah kelima adalah pengendalian strategi. Pengendalian ini merupakan proses penentuan apakah strategi telah mencapai tujuannya, mendekati tujuan, atau gagal mencapai tujuan

Dengan melihat fase-fase seperti tersebut di atas ada berbagai sifat manajemen strategis (Koteen,1997). Manajemen strategis berorientasi ke masa depan. Keputusan yang dilakukan pada masa ini selalu mempunyai implikasi untuk masa mendatang. Implikasi ini harus diperhitungkan dalam bentuk berbagai alternatif tindakan. Manajemen strategis merupakan cara berpikir dan berperilaku untuk mencapai perubahan. manajemen strategis merupakan konsep yang pelaksanaannya bersifat berkeseinambungan dan terus-menerus.

Dengan melihat sifat-sifat manajemen strategis, dapat disebutkan berbagai kebutuhan dasar agar manajemen strategis dapat dipergunakan di rumah sakit. Dengan melihat sifat-sifat manajemen strategis, dapat disebutkan berbagai kebutuhan dasar agar manajemen strategis dapat dipergunakan di rumah sakit. Pertama, adanya komitmen untuk melakukan perubahan agar rumah sakit dapat berkembang dalam persaingan usaha pelayanan kesehatan.

Kedua, harus ada paradigma yang tepat sebagai dasar penggunaan manajemen strategis. Ketiga, adanya

manajer strategi yang mempunyai jiwa kepemimpinan. Mereka adalah orang-orang yang memegang tanggung jawab untuk kinerja keseluruhan rumah sakit atau untuk unit usaha strategis, atau unit pendukung. Faktor penting keempat adalah konsistensi berbagai tahapan di atas

KESIMPULAN DAN SARAN

Berpikir secara strategi muncul karena ada perubahan lingkungan khususnya mengenai seluruh subsistem di rumah sakit. Rumah sakit merupakan lembaga yang padat karya dan mempunyai berbagai subsistem yang saling terkait. Hal pokok yang selanjutnya menjadi kunci yaitu pemahaman mengenai tujuan perubahan; keterlibatan sumber daya manusia, momentum, serta indikator untuk proses perubahan.

referensi mengenai perubahan di lembaga pelayanan kesehatan (Quorum Health Resources, 1997) diperoleh berbagai pengalaman yang dapat ditarik.

Pertama, perlunya suatu rumah sakit memahami adanya berbagai kunci sukses yang dibutuhkan untuk suatu perubahan.

Kedua, perubahan itu sendiri sebenarnya memerlukan proses perubahan yang cukup panjang. Proses perubahan tidak hanya berdasarkan suatu rencana strategi, tetapi membutuhkan berbagai kegiatan yang cukup rumit.

Ketiga, dibutuhkan sekelompok sumber daya manusia yang benar-benar

mempunyai komitmen untuk melakukan perubahan

Untuk melihat keberhasilan perubahan, terdapat hal-hal sebagai kunci sukses. Kunci sukses pertama adalah adanya visi bersama yang jelas dan dipahami semua orang mengenai mengapa perubahan harus dilakukan. Pemahaman akan visi bersama mendorong seluruh karyawan untuk bergerak melakukan perubahan.

Kunci sukses berikutnya bahwa para pemimpin formal dan informal mempunyai komitmen tinggi untuk melakukan perubahan. Para pemimpin informal ini termasuk para spesialis dan para perawat yang memegang peranan kunci pada proses perancangan perubahan dan pelaksanaan perubahan.

Selama proses perubahan terdapat berbagai tonggak untuk melihat perkembangan perubahan; apakah berjalan dengan baik, terhambat ataukah gagal. Tonggak-tonggak tersebut berupa indikator-indikator perkembangan yang bersifat internal rumah sakit atau indikator dari luar (eksternal).

berbagai langkah perubahan yang mencakup lima fase yaitu

- (1) mobilisasi untuk perubahan, Mobilisasi sebagai fase pertama merupakan fase yang kritis. Setelah menafsirkan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan rumah sakit, pimpinan rumah sakit bersiap melakukan tindakan-tindakan strategi. Salah satu hal penting ialah menekankan

mengapa harus ada perubahan di rumah sakit. Alasan perubahan tersebut dapat dilakukan dengan melihat situasi saat ini. Pada fase mobilisasi ini diperlukan proses memetakan dukungan untuk perubahan Fase mobilisasi ini diperlukan berbagai kegiatan yang bertujuan memberikan orientasi mengenai makna perubahan. Untuk seluruh stakeholders rumah sakit. Untuk pengembangan perubahan ini diperlukan penetapan tim perencana perubahan di RS. Tim ini bertugas untuk merencanakan perubahan yang menghasilkan dokumen perubahan yang terpadu; memahami keadaan yang terjadi di RS: analisis pihak-pihak terkait (stakeholders) dan pengguna RS untuk mengetahui apakah ada gap (jurang pemisah) antara yang ideal dengan kenyataan; memahami proses kegiatan pelayanan di RS, mengidentifikasi proses untuk perancangan kembali dan merencanakan sumber biaya untuk perubahan.

- (2) Fase kedua dalam perubahan adalah pemahaman masalah lebih lanjut. Untuk pengembangan perubahan ini diperlukan penetapan tim perencana perubahan di RS. Tim ini bertugas untuk merencanakan perubahan yang menghasilkan dokumen perubahan yang

terpadu; memahami keadaan yang terjadi di RS: analisis pihak-pihak terkait (stakeholders) dan pengguna RS untuk mengetahui apakah ada gap (jurang pemisah) antara yang ideal dengan kenyataan; memahami proses kegiatan pelayanan di RS, mengidentifikasi proses untuk perancangan kembali dan merencanakan sumber biaya untuk perubahan

- (3) Fase ketiga dalam proses perubahan adalah perancangan ulang. Dalam fase ini peran manajemen strategis dibutuhkan. Berdasarkan penemuan pada fase pertama dan fase kedua, penyusunan rencana strategis dapat dimulai dengan mengkaji visi rumah sakit dan merubahnya bila perlu. Selanjutnya, fase ini dapat dipergunakan untuk menyusun kembali rencana strategi rumah sakit dan sistem yang menggunakan konsep manajemen strategis secara keseluruhan. Kegiatan ini tidak hanya mencakup level rumah sakit, tapi mencakup pula pengembangan rencana strategis unit-unit usaha atau instalasi dengan bantuan pihak-pihak yang berkepentingan
- (4) Fase transisi dan pada fase ini tim perubahan secara terus-menerus memberikan orientasi ke seluruh staf dan merancang sistem pemantauan kegiatan

pelaksanaan. Dalam fase ini pelatihan sumber daya manusia untuk menghadapi keadaan baru merupakan hal utama. Dalam fase transisi ini perludiperhatikan berbagai hal secara rinci termasuk perubahan peraturan

- (5) Menjaga momentum perubahan terus-menerus. Fase ini yang harus dilaksanakana n terus-menerus sebagai akibat dinamika lingkungan. Pada fase ini hasil perubahan perlu dikomunikasikan. Di samping itu, hasil proses perubahan perlu dipelajari untuk perbaikan

Penggunaan konsep manajemen strategis termasuk penyusunan rencana strategi merupakan salah satu alat untuk melakukan perubahan organisasi menuju kinerja yang lebih baik

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Jurnal Manajemen dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia, Vol. 4 No. 1, Universitas Respati Indonesia, 2019)
- JMMR (Jurnal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit), Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2019)
- Jurnal Manajemen dan Teknologi, Vol. 3 No. 1, Institut Teknologi Bandung, 2019)
- Swayne LE, Duncan WJ, Ginter PM. *Strategic management of health care organizations*. Edisi ke-6. Chichester: John Wiley & Sons; 2008.
- 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.
- Yunus E. *Manajemen strategis*. Yogyakarta: Andi Offset; 2016.
- 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.
- Lubis, M, *Peran Strategis Dan Kompetensi Public Relations Rumah Sakit Indonesia Di Era Disruptif* (2020)
- KL Girsang, AP Garnida, *Evaluasi Strategi Pemasaran Di Rumah Sakit Islam Karawang Dalam Meningkatkan Pangsa Pasar Di Era Global* (2024)
- IGNT Jaya, E Kurnawan, *Penerapan Change Management pada*

- Sumber Daya Manusia (SDM) di Rumah Sakit " Z" (2024)
- N Lelyana, Analisis Dampak Inovasi Teknologi pada Strategi Manajemen Rumah Sakit (2024)
- DR Nurmala, Model 4-D SUPER dalam Pencapaian Sustainable Organizational Performance pada Rumah Sakit Umum Vertikal di Sulawesi Selatan= 4-D SUPER (2024)
- R Wahyudi, Bm Purwaamijaya, Strategi Penerapan Etika Bisnis Social Media Marketing Pada Rumah Sakit Jantung Tasikmalaya (2024)