



PENTINGNYA PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGIS DI RUMAH SAKIT UNTUK MENJADI RUMAH SAKIT PILIHAN MASYARAKAT

Layli Rahmawati

Program Studi KARS, Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia

Corresponding Author : Layli Rahmawati. Universitas Indonesia

Email : laylirahmawati@gmail.com

Received 01 Januari 2022; **Accepted** 04 Januari 2022; **Online Published** 28 Januari, 2022

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 bulgurisasi 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 diatas. Metode yang digunakan dalam penulisan ini adalah literatur review. Hasil dari penelitian diatas adalah manajemen strategis dapat dipergunakan untuk menghindarkan rumah sakit pemerintah dari keterpurukan sebagai lembaga jasa yang inferior. Pada intinya manajemen strategis rumah sakit ditulangpunggungi 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 : *bulgurisasi ,manajemen strategis*

PENDAHULUAN

Manajemen strategis dapat dipergunakan untuk menghubungkan antara penafsiran keadaan dengan tindakan yang akan dilakukan oleh organisasi.

Duncan dkk (1995), Truitt (2002), dan Katsiolouides (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 Lingkungan

internal Kajian Lingkungan Eksternal Isu-I su 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) perumusan 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.

Katsiolouides (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).

Dalam artikel klasik, Gluck dkk (1980) menguraikan 4 nilai dalam perencanaan sebuah lembaga, sebagai berikut:

1. Sistem Nilai: Memenuhi Anggaran

di sistem ini, manajemen hanya diartikan sebagai penyusunan anggaran belanja tahunan, dan perencanaan lebih ke arah masalah mencari dana. Prosedur dirancang untuk menangani anggaran pembelanjaan. sering dijumpai pada rumah sakit-rumah sakit yang

mengandalkan pada anggaran pemerintah atau kemanusiaan.

2. Sistem Nilai yang Memperkirakan Masa Depan
perencanaan yang berbasis pada forecasting atau perkiraan
3. Sistem Nilai yang Berpikir Secara Abstrak
manajer mulai tidak percaya pada prediksi-prediksi akibat kegagalan-kegagalan yang ada. Para manajer mulai mempelajari fenomena-fenomena ataupun keadaan-keadaan yang menyebabkan suatu lembaga sukses atau gagal. Dengan suatu kombinasi keahlian analisis kekuatan dan kelemahan internal, dan komposisi produk dibanding dengan pesaing, para manajer mulai dirangsang untuk berpikir secara inovatif,
4. Sistem Nilai yang menciptakan masa depan
merencana dengan berbasis pada visi masa mendatang. Gambaran masa depan yang dicita-citakan akan diusahakan tercapai dengan berbagai program yang operasional.

Manajemen strategis merupakan konsep yang membutuhkan nilai penciptaan masa depan.

Manajemen strategis: Mengapa Dibutuhkan di Rumah Sakit?

para manajer 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. 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.

Dalam situasi ini filosofi manajemen strategis dapat dipergunakan untuk menghindarkan rumah sakit pemerintah dari keterpurukan sebagai lembaga jasa yang inferior

Pada prinsipnya manajemen strategis berguna untuk :

1. Menjadi sistem yang dipergunakan rumah sakit untuk melakukan pengembangan ke masa depan dengan memahami masa lalu dan masa sekarang
2. Memahami filosofi survival untuk bertahan dan berkembang bagi rumah sakit. Dasar sistem perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian yang terukur dengan indikator jelas.
3. Memahami aspek komitmen dari sumber daya manusia, sistem manajemen strategis menuntut kadar komitmen yang tinggi dari seluruh tenaga kesehatan
4. Sebagai pegangan dalam menghadapi masa depan yang tidak pasti dan mempunyai berbagai perubahan. membutuhkan kemampuan untuk melakukan prediksi ke masa depan.
5. Bagi sdm kesehatan yang merupakan professional manajemen strategis memberikan pemahaman bahwa tidak mungkin sebuah profesi atau seseorang bekerja sendiri di rumah sakit tanpa didukung oleh kelompok yang mempunyai harapan sama terhadap rumah sakit di masa depan.

Pada prinsipnya lembaga-lembaga sosial dan nonprofit menghadapi kenyataan yang menuntut efisiensi dan persaingan sumber daya. Dalam hal ini lembaga nonprofit sebaiknya menggunakan

konsep manajemen strategis karena berbagai faktor:

- (1) unsur penilaian hasil di lembaga nonprofit biasanya sulit dikuantifikasi atau diidentifikasi secara jelas;
- (2) lembaga nonprofit dapat dengan mudah terjebak pada mitos bahwa efisiensi merupakan hal yang hanya penting di lembaga for profit sehingga tidak memikirkannya;
- (3) lembaga nonprofit perlu mempunyai pegangan kuat dalam mencapai tujuan lembaga yang sering sulit dikuantifikasi;
- (4) lembaga nonprofit pada dasarnya juga mempunyai persaingan dengan lembaga for profit.

Pada intinya manajemen strategis rumah sakit ditulangpungungi 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.

Misi organisasi sebaiknya menggambarkan tugas, cakupan tindakan yang dilakukan, kelompok masyarakat yang menjadi tujuan kegiatan, pasar yang harus dipuaskan dan nilainya. Dirinci sebagai

pernyataan definitif mengenai tujuan yang akan dicapai.

Visi tidak hanya sebuah ide, tetapi sebuah gambaran mengenai masa depan yang berpijak pada masa sekarang menghimbau dengan dasar logika dan naluri secara bersama-sama. Visi mempunyai nalar dan memberi ilham

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. Selajutnya 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.

Manajemen strategis merupakan cara berpikir dan berperilaku untuk mencapai perubahan. manajemen strategis merupakan konsep yang pelaksanaannya bersifat berkesinambungan dan terus-menerus. Secara sistematis, manajemen strategis merupakan kerangka kerja untuk berbagai fase manajemen. manajemen strategis merupakan konsep yang pelaksanaannya bersifat berkesinambungan dan terus-menerus. Secara sistematis, manajemen

strategis merupakan kerangka kerja untuk berbagai fase manajemen :

1. Pertama, adanya komitmen untuk melakukan perubahan agar rumah sakit dapat berkembang dalam persaingan usaha pelayanan kesehatan.
2. Kedua, harus ada paradigma yang tepat sebagai dasar penggunaan manajemen strategis.
3. 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. Kriteria manajer strategi adalah mempunyai leadership (Vision, Beliefs, and Courage) dan terampil secara manajerial.
4. Faktor penting keempat adalah konsistensi berbagai tahapan di atas

METODE

Studi ini merupakan 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 meningkatkan daya saing untuk meraih pasien dengan tingkat ekonomi menengah keatas

HASIL DAN PEMBAHASAN

MANAJEMEN STRATEGIS DAN MANAJEMEN PERUBAHAN

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 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 berkeseimbangan 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

PENUTUP

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 perlu diperhatikan berbagai hal secara rinci termasuk perubahan peraturan

(5) Menjaga momentum perubahan terus-menerus. Fase ini yang harus dilaksanakan 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.

REFERENSI

1. 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=InjBkmPVTUUC&oi=fnd&pg=PR3&dq=strategic+management+for+hospitals&ots=jpCwmsGTX1&sig=0k09s8qjjjAPS P2-C4BghJV7ivU&redir_esc=y#v=onepage&

[q=strategic%20management%20for%20hospitals&f=false](#)

2. 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>

3. 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=C7cogSZH1qprooOpIrsQXAsTOY&hl=id&sa=X&ved=0ahUKEwiA_sKG7bzWAhUIs48KHUunDyU4ChDoAQhfMAk#v=onepage&q=konsep%20manajemen%20strategis&f=false

4. 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>

5. 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. (Diakses pada 24 September 2017)
6. 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>