

INOVASI DAN TANTANGAN DALAM MANAJEMEN STRATEGI RUMAH SAKIT: SEBUAH TINJAUAN LITERATUR

Oleh

Apriani Kuddi¹, Amilia Devi Siregar², Angela Azalia Trisna Putri³, Purwadhi Purwadhi⁴, Yani Restiani Widjaja⁵

^{1,2,3,4,5} Program Pascasarjana Magister Manajemen Adhirajasa Reswara Sanjaya University, Indonesia

Email: ¹aprianikudi@gmail.com, ²Amiliadevi781@gmail.com,
³angela.azalia95@gmail.com, ⁴purwadhi@ars.ac.id, ⁵yani.yrw@ars.ac.id

Article History:

Received: 09-07-2024

Revised: 17-07-2024

Accepted: 12-09-2024

Keywords:

Inovasi, Tantangan,
Manajemen Strategi,
Rumah Sakit

Abstract: Tujuan Penelitian: Manajemen strategi rumah sakit menghadapi tantangan yang kompleks di era modern, termasuk kebutuhan inovasi dalam pengelolaan dan pelayanan kesehatan. Tinjauan literatur ini mengeksplorasi inovasi terkini serta tantangan utama dalam manajemen strategi rumah sakit, mengidentifikasi metode baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi kesehatan.

Metode Penelitian: Tinjauan literatur dilakukan dengan menganalisis kumpulan artikel dari berbagai basis data akademik relevan, yang mencakup publikasi dalam lima tahun terakhir. Fokus utama adalah pada studi-studi yang membahas inovasi dalam strategi manajemen rumah sakit, termasuk adopsi teknologi baru, model bisnis inovatif, dan praktik manajerial terbaru. **Hasil Penelitian:** Inovasi dalam manajemen strategi rumah sakit meliputi implementasi teknologi informasi kesehatan, model organisasi, dan peningkatan sistem evaluasi kinerja. Tantangan utama termasuk resistensi terhadap perubahan, keterbatasan anggaran, dan kesulitan dalam integrasi teknologi baru. Kemajuan manajemen rumah sakit memerlukan keterampilan dan perubahan dalam organisasi. **Kesimpulan:** Inovasi dalam manajemen strategi rumah sakit menawarkan peluang besar untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi layanan. Tantangan harus diatasi dengan sistem manajerial, pelatihan staf, dan keberlanjutan finansial. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi solusi praktis dan strategi adaptasi.

PENDAHULUAN

Manajemen strategi rumah sakit merupakan aspek vital dalam pengelolaan institusi kesehatan yang menghadapi perubahan yang dinamis dan kompleks. Di tengah tingginya tuntutan kepada Rumah Sakit untuk memberikan layanan kesehatan yang berkualitas dengan efisiensi biaya, rumah sakit harus terus beradaptasi dan berinovasi. Inovasi dalam

manajemen strategi rumah sakit mencakup berbagai inisiatif yang merangkul penerapan teknologi canggih hingga perbaikan dalam proses operasional dan pengelolaan sumber daya manusia. Namun, di balik potensi manfaat tersebut, terdapat berbagai tantangan yang signifikan yang perlu diatasi agar inovasi dapat diterapkan secara efektif (Dixon-Woods and McNicol 2019). Teknologi informasi dan komunikasi telah menjadi salah satu pendorong utama dalam transformasi rumah sakit dalam meningkatkan aksesibilitas dan efisiensi layanan kesehatan (Holland and Roos 2021). Penerapan sistem informasi kesehatan, dan *telemedicine* menawarkan peluang untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan mengoptimalkan proses manajerial. Namun, implementasi teknologi juga menghadapi tantangan terkait dengan keamanan data, integrasi sistem, serta pelatihan dan kesiapan staf (Wang and Zhang 2024). Selain aspek teknologi, rumah sakit juga menghadapi tantangan dalam pengelolaan keuangan dan sumber daya. Model-model manajerial baru yang muncul harus mampu menangani fluktuasi biaya, alokasi sumber daya, dan kepatuhan terhadap regulasi yang semakin kompleks (Kozan and Gonçalves 2022). Di samping itu, rumah sakit harus mengatasi kebutuhan untuk beradaptasi dengan kebijakan kesehatan yang terus mengalami perubahan serta meningkatkan efisiensi operasional untuk mengurangi beban finansial dan meningkatkan kualitas pelayanan (McDonald and Koren 2023). Dalam tinjauan literatur ini, penulis akan mengeksplorasi berbagai inovasi yang telah diterapkan dalam manajemen strategi rumah sakit serta tantangan yang dihadapi dalam konteks global dan lokal. Dengan merangkul temuan dari literatur terbaru. Harapan penulis tinjauan ini dapat memberikan wawasan yang mendalam mengenai bagaimana rumah sakit mengatasi tantangan dan memanfaatkan inovasi untuk meningkatkan kinerja serta kualitas layanan rumah sakit.

LANDASAN TEORI

Rumah Sakit

Rumah sakit berfungsi untuk menyediakan layanan kesehatan yang menyeluruh, mencakup pencegahan, diagnosis, pengobatan, dan rehabilitasi. Hal ini termasuk pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan layanan darurat. Penekanan pada pelayanan komprehensif penting untuk memastikan bahwa semua aspek kesehatan pasien ditangani (World Health Organization; 2021). Menurut Organisasi Kesehatan Dunia (WHO), rumah sakit memiliki peran penting dalam sistem kesehatan dengan menyediakan layanan kesehatan yang komprehensif, termasuk pencegahan, diagnosis, pengobatan, dan rehabilitasi. Mereka harus memastikan layanan tersebut dapat diakses oleh semua masyarakat dan memenuhi standar kualitas. Struktur organisasi dan manajemen rumah sakit harus jelas dan efektif, dengan tenaga kesehatan yang terlatih dan memadai. Selain itu, rumah sakit perlu terintegrasi dalam sistem kesehatan nasional untuk menjamin kontinuitas dan koordinasi pelayanan (World Health Organization; 2021).

Dimensi Utama Kualitas Layanan Rumah Sakit

Teori lima dimensi utama kualitas layanan adalah kerangka kerja yang digunakan untuk mengukur dan menilai kualitas layanan dari perspektif pelanggan. Teori ini dikembangkan oleh A. Parasuraman, Valarie Zeithaml, dan Leonard Berry pada tahun 1985, dan sering dikenal dengan nama **SERVQUAL**.

- **Reliability (Keandalan)**

Kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang dijanjikan dengan akurat dan konsisten. Ini mencakup aspek seperti ketepatan waktu dan ketepatan dalam pelaksanaan layanan sesuai dengan jaminan yang diberikan kepada pelanggan (Zeithaml, Bitner and Gremler 2021) (Parasuraman, Zeithaml and Berry 2020).

- **Responsiveness (Tanggap)**

Kemampuan perusahaan untuk merespons dan menangani permintaan serta keluhan pelanggan secara cepat dan efektif. Ini termasuk kesediaan staf untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan dengan kecepatan yang diharapkan (Parasuraman, Zeithaml and Berry 2020, Zeithaml, Bitner and Gremler 2021).

- **Assurance (Jaminan)**

Tingkat kepercayaan dan keyakinan yang diberikan oleh staf kepada pelanggan melalui keterampilan dan pengetahuan mereka. Ini juga melibatkan sikap sopan dan ramah dari staf, yang berkontribusi pada rasa percaya diri pelanggan terhadap kualitas layanan (Parasuraman, Zeithaml and Berry 2020) (Zeithaml, Bitner and Gremler 2021).

- **Empathy (Empati)**

Kemampuan perusahaan untuk memberikan perhatian individu kepada pelanggan, memahami kebutuhan dan harapan mereka, serta berusaha memenuhi kebutuhan tersebut dengan cara yang penuh perhatian dan penuh pengertian (Parasuraman, Zeithaml and Berry 2020, Parasuraman, Zeithaml and Berry 2020).

- **Komponen**

- **Access (Akses):** Kemudahan dalam mengakses layanan perusahaan.
- **Communication (Komunikasi):** Keterbukaan dan kejelasan dalam komunikasi layanan.
- **Understanding/Empathy (Pemahaman):** Kemampuan untuk memahami dan menangani kebutuhan serta keinginan pelanggan (Zeithaml, Bitner and Gremler 2021) (Parasuraman, Zeithaml and Berry 2020).

- **Tangibles (Benda Nyata):**

Aspek fisik dari layanan yang dapat dilihat dan dirasakan oleh pelanggan. Ini meliputi kebersihan, kerapian, fasilitas, dan tampilan fisik dari lokasi layanan (Zeithaml, Bitner and Gremler 2021, Parasuraman, Zeithaml and Berry 2020).

Manajemen Strategi Rumah Sakit

Manajemen strategi rumah sakit sangat penting untuk memastikan layanan kesehatan yang efektif dan efisien. Mengingat persaingan yang ketat dan tuntutan kualitas yang tinggi, rumah sakit perlu merumuskan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Manajemen strategi mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya. Namun, menurut studi WHO, lebih dari 80% rumah sakit di seluruh dunia mengalami kesulitan dalam menerapkan manajemen strategis yang efektif. (WHO, Global Health Workforce Report 2020). Strategi pemasaran juga menjadi bagian penting dalam manajemen rumah sakit. Dalam era digital saat ini, rumah sakit perlu memanfaatkan media sosial dan platform online untuk menjangkau pasien. Sebuah survei yang dilakukan oleh McKinsey menunjukkan bahwa 70% pasien mencari informasi tentang layanan kesehatan secara online sebelum membuat keputusan untuk berobat. Oleh karena itu, rumah sakit perlu memiliki strategi pemasaran yang efektif untuk menarik pasien baru

dan mempertahankan pasien yang sudah ada (Mckinsey 2021).



Gambar 1. Manajemen Strategi (Gupta 2022)

Strategic Thinking

Strategic thinking adalah proses mental yang melibatkan pemahaman dan pertimbangan tentang berbagai kemungkinan, konsekuensi, dan arah strategis jangka panjang. Ini mencakup kemampuan untuk melihat gambaran besar, mengidentifikasi tren dan pola, serta membuat keputusan yang akan mempengaruhi masa depan organisasi. Strategic thinking berfokus pada inovasi dan kemampuan untuk berpikir di luar kebiasaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Gupta 2022).

Strategic Planning

Strategic planning adalah proses formal dan sistematis untuk menentukan arah dan tujuan jangka panjang organisasi serta cara mencapai tujuan tersebut. Ini melibatkan analisis situasi saat ini, penetapan tujuan strategis, pengembangan rencana aksi, dan penentuan sumber daya yang dibutuhkan. Strategic planning membantu organisasi dalam mengarahkan usaha dan memanfaatkan sumber daya secara efektif untuk mencapai visi dan misi rumah sakit (Gupta 2022).

Strategic Momentum

Strategic momentum merujuk pada dorongan dan kekuatan yang diperlukan untuk menerapkan dan mempertahankan strategi dalam jangka panjang. Ini mencakup pemeliharaan fokus, konsistensi dalam eksekusi, dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi lingkungan tanpa kehilangan arah strategis. *Strategic momentum* membantu memastikan bahwa strategi yang telah dirumuskan tetap relevan dan efektif (Gupta 2022).

Rumah sakit harus memiliki strategi pemasaran yang efektif untuk menarik pasien baru serta mempertahankan pasien lama. Manajemen risiko juga penting untuk mengidentifikasi potensi risiko seperti kesalahan medis dan bencana alam. Survei kepuasan

pasien adalah indikator utama kesuksesan manajemen strategi, yang dapat membantu meningkatkan kualitas layanan (IHI, The Impact of Communication on Patient Safety 2021) (Johnson, et al. 2021). Keberlanjutan operasional rumah sakit, dengan mempertimbangkan dampak lingkungan, juga menjadi fokus. Selain itu, kolaborasi antar lembaga kesehatan dapat meningkatkan efisiensi pelayanan (UNEP 2021) (HBR 2020). Inovasi teknologi dan analisis data juga berperan penting dalam meningkatkan kepuasan pasien dan efisiensi operasional. Kepemimpinan yang kuat dapat meningkatkan kepuasan staf dan pasien, dan evaluasi berkala atas kinerja rumah sakit dapat meningkatkan efektivitas strategi (Deloitte 2021) (Gartner 2021) (Permanente 2020). Evaluasi dan pengendalian strategi juga merupakan bagian penting dari manajemen strategi rumah sakit. Rumah sakit perlu secara berkala mengevaluasi kinerja mereka terhadap target yang telah ditetapkan. (ACHE, Hospital Performance Improvement Through Periodic Evaluations 2020).

Fungsi Manajemen Strategis Di Rumah Sakit

- Mengembangkan perencanaan ke depan dengan mempelajari masa lalu dan saat ini.
- Memahami filosofi dengan dasar perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian yang terukur.
- Menuntut komitmen tinggi dari tenaga kesehatan untuk mencapai tujuan.
- Menjadi panduan dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan dengan kemampuan prediksi masa depan.
- Menyadari bahwa profesi di rumah sakit memerlukan dukungan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Manajemen strategis rumah sakit melibatkan perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian dengan fokus pada visi rumah sakit serta analisis faktor internal dan eksternal. Analisis internal mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, sementara analisis eksternal mengkaji hambatan dan peluang. Analisis SWOT digunakan untuk merumuskan strategi. Implementasi strategi dilakukan melalui tindakan konkret dengan dukungan fasilitas serta budaya organisasi, dan pengendalian dilakukan melalui indikator kinerja untuk memastikan efektivitasnya. Kerangka kerja untuk berbagai fase manajemen rumah sakit mencakup empat langkah utama (Hidayah 2018):

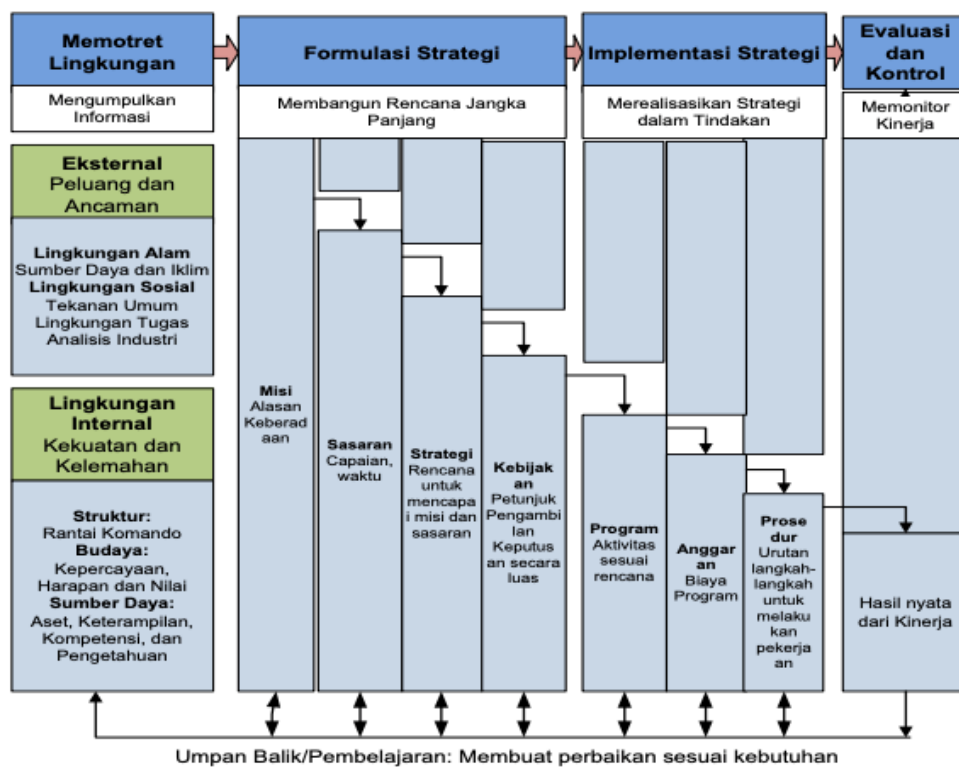
- Komitmen Perubahan: Rumah sakit harus memiliki komitmen yang kuat untuk melakukan perubahan guna berkembang dan bersaing dalam industri pelayanan kesehatan.
- Paradigma yang Tepat: Penting untuk mengadopsi paradigma manajemen strategis yang sesuai sebagai dasar perencanaan dan implementasi strategi.
- Manajer Strategi Berkompeten: Manajer strategi harus memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat, termasuk visi, keyakinan, dan keberanian, serta keterampilan manajerial untuk mengelola kinerja keseluruhan rumah sakit atau unit-unit strategis.
- Konsistensi Tahapan: Semua tahapan manajemen harus konsisten dan terintegrasi untuk memastikan pelaksanaan strategi yang efektif.

Lembaga sosial dan nonprofit, termasuk rumah sakit, perlu fokus pada efisiensi dan persaingan sumber daya untuk mencapai tujuan ini (Hidayah 2018).

Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis merupakan proses penting dalam manajemen rumah sakit untuk menentukan arah dan tujuan jangka panjang serta menetapkan langkah-langkah untuk

mencapainya. Ini melibatkan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) (Moghaddam, Rahimi and Zarei 2020). Model perencanaan strategis yang efektif harus mencakup visi, misi, dan tujuan jangka panjang yang jelas. Perencanaan strategis juga memerlukan pemantauan dan evaluasi secara terus-menerus untuk menyesuaikan strategi dengan perubahan kondisi lingkungan (Kumar, Patel and Lee 2021)



Gambar 2. Model Manajemen Strategi (Hidayah 2018)

Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang jelas dan manajemen yang efektif sangat penting untuk keberhasilan implementasi strategi. Ini termasuk penetapan peran, tanggung jawab, dan proses komunikasi yang mendukung efisiensi operasional rumah sakit. Manajemen strategis harus mencakup pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi informasi untuk memastikan bahwa semua sumber daya digunakan secara optimal untuk mendukung pencapaian tujuan rumah sakit (Johnson and Smith 2021).

- **Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia sangat penting, meliputi pemilihan, pelatihan, dan pemeliharaan tenaga medis dan administratif. Kesejahteraan dan motivasi staf juga perlu diperhatikan untuk menjaga kinerja tinggi dalam memberikan perawatan (Shofia and Wahjono 2024).

- **Keuangan**

Manajemen keuangan mencakup perencanaan anggaran, pengelolaan biaya, penagihan asuransi, dan peningkatan pendapatan. Kepatuhan terhadap peraturan keuangan dan pajak juga harus dipastikan (Shofia and Wahjono 2024).

- **Kualitas Pelayanan**

Kualitas pelayanan adalah prioritas utama. Manajemen harus mengembangkan kebijakan dan prosedur untuk memastikan standar perawatan tinggi, serta mengukur kualitas dan mengumpulkan umpan balik pasien (Shofia and Wahjono 2024).

- **Teknologi dan Informasi**

Penggunaan teknologi informasi penting untuk meningkatkan efisiensi operasional dan perawatan pasien. Manajemen harus menginvestasikan dalam sistem informasi kesehatan yang canggih dan memastikan keamanan data medis (Shofia and Wahjono 2024).

- **Kepatuhan Hukum dan Peraturan**

Rumah sakit harus mematuhi regulasi dan peraturan yang berlaku, termasuk standar keamanan pasien, privasi data, dan perizinan. Kerja sama dengan departemen hukum diperlukan untuk memastikan kepatuhan terhadap hukum (Shofia and Wahjono 2024).

Evaluasi dan Pengendalian

Pengendalian strategi melibatkan penggunaan indikator kinerja untuk mengukur efektivitas strategi yang diterapkan. Ini mencakup pengumpulan data, analisis hasil, dan penyesuaian strategi berdasarkan hasil evaluasi (Harris, Jones and Sharp 2019). Manajemen strategi harus memungkinkan umpan balik dari berbagai stakeholders untuk melakukan penyesuaian strategi yang diperlukan agar rumah sakit dapat beradaptasi dengan perubahan kebutuhan dan tantangan (Lewis and White 2020). Manajemen strategik adalah proses yang mencakup formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi untuk mencapai tujuan organisasi, termasuk dalam konteks rumah sakit. Ini melibatkan komitmen dan pengambilan keputusan lintas fungsional yang mendukung daya saing dan pendapatan di atas rata-rata (Hidayah 2018). Manajemen strategis berbeda dari manajemen umum dengan penekanan pada analisis lingkungan eksternal dan internal untuk merumuskan strategi jangka panjang. Analisis ini penting agar rumah sakit dapat mengidentifikasi peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan untuk perencanaan yang rasional. Dalam menghadapi perubahan yang dinamis, rumah sakit harus terus beradaptasi untuk mempertahankan kesuksesan jangka panjang. Komunikasi yang efektif antara manajemen dan staf juga berperan penting, karena dapat meningkatkan keterlibatan, produktivitas, dan kepuasan staf. Dengan mengintegrasikan manajemen sumber daya manusia dan inovasi teknologi, rumah sakit dapat meningkatkan kualitas layanan dan mencapai tujuan jangka panjang (Gallup 2021).

Tantangan Manajemen Strategi Rumah Sakit

Rumah sakit memerlukan tenaga medis dan non-medis yang berkualitas untuk memberikan pelayanan yang optimal. Namun, menurut survei yang dilakukan oleh Asosiasi Rumah Sakit Swasta Indonesia, sekitar 60% rumah sakit mengalami kesulitan dalam merekrut tenaga medis yang berkualitas. Selain itu, tingkat turnover karyawan yang tinggi juga menjadi masalah, yang dapat mengganggu kontinuitas pelayanan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang baik menjadi salah satu fokus utama dalam manajemen strategi rumah sakit (ARSSI 2021). Tantangan berikutnya adalah penerapan

teknologi informasi dalam sistem manajemen rumah sakit. Di era digital saat ini, penggunaan teknologi informasi sangat penting untuk meningkatkan efisiensi operasional. Namun, tidak semua rumah sakit memiliki infrastruktur teknologi yang memadai. Menurut laporan dari World Health Organization (WHO), sekitar 50% rumah sakit di negara berkembang belum sepenuhnya menerapkan sistem informasi kesehatan yang terintegrasi (WHO, Global Health Workforce Report 2020). Di samping itu, pengelolaan keuangan juga menjadi tantangan yang signifikan. Rumah sakit harus mampu mengelola anggaran dengan baik agar tetap beroperasi secara berkelanjutan. Menurut data dari Asosiasi Rumah Sakit Indonesia, hampir 30% rumah sakit mengalami defisit anggaran setiap tahunnya. Hal ini sering kali disebabkan oleh biaya operasional yang tinggi dan pendapatan yang tidak seimbang. Oleh karena itu, manajemen keuangan yang baik, termasuk perencanaan dan pengendalian anggaran, sangat diperlukan untuk menjaga kesehatan finansial rumah sakit (ARSINDO 2021). Tantangan lain yang tidak kalah penting adalah peningkatan ekspektasi pasien. Saat ini, pasien tidak hanya menginginkan layanan kesehatan yang berkualitas, tetapi juga pengalaman yang memuaskan selama berada di rumah sakit. Menurut survei dari Lembaga Survei Indonesia, 75% pasien merasa bahwa pengalaman mereka di rumah sakit sangat mempengaruhi keputusan mereka untuk kembali menggunakan layanan tersebut (LSI, Lembaga Survei Indonesia 2021). Tantangan lain yang muncul dalam manajemen strategi rumah sakit adalah integrasi layanan kesehatan. Dengan semakin kompleksnya kebutuhan kesehatan masyarakat, rumah sakit dituntut untuk menyediakan layanan yang terintegrasi. Menurut laporan dari National Health Service (NHS) di Inggris, integrasi layanan kesehatan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan (NHS 2020). Selain itu, tantangan dalam hal inovasi juga menjadi perhatian penting. Rumah sakit perlu terus berinovasi untuk menghadapi perubahan yang cepat dalam dunia kesehatan. Menurut penelitian dari McKinsey & Company, rumah sakit yang mampu berinovasi dalam layanan dan teknologi memiliki peluang lebih besar untuk bertahan dan berkembang di pasar yang kompetitif, namun, tidak semua rumah sakit memiliki budaya inovasi yang kuat, sehingga diperlukan upaya untuk mendorong inovasi di dalam organisasi (McKinsey 2021). Tantangan selanjutnya adalah keberlanjutan lingkungan. Rumah sakit sebagai institusi kesehatan juga memiliki tanggung jawab untuk menjaga lingkungan. Menurut laporan dari World Health Organization (WHO), sektor kesehatan menyumbang sekitar 4-5% dari total emisi karbon global. Oleh karena itu, rumah sakit perlu mengembangkan strategi yang ramah lingkungan, termasuk pengurangan limbah medis dan penggunaan energi terbarukan (WHO, Health and Climate Change: A Global Perspective 2020). Dalam menghadapi berbagai tantangan ini, kolaborasi antar rumah sakit juga menjadi penting. Dalam banyak kasus, rumah sakit dapat saling belajar dan berbagi sumber daya untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Harvard Business Review, kolaborasi dalam sektor kesehatan dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya (HBR 2020). Selanjutnya, tantangan dalam hal komunikasi juga perlu diperhatikan. Komunikasi yang efektif antara manajemen rumah sakit, tenaga medis, dan pasien sangat penting untuk memastikan pelayanan yang baik. Menurut survei dari Institute for Healthcare Improvement, komunikasi yang buruk dapat menyebabkan kesalahan medis dan menurunkan kepuasan pasien. Oleh karena itu, pengembangan strategi komunikasi yang baik menjadi salah satu fokus dalam manajemen strategi rumah sakit. (IHI, The Impact of Communication on Patient Safety 2021). Tantangan dalam hal pengukuran kinerja juga

menjadi perhatian. Banyak rumah sakit yang kesulitan dalam mengukur kinerja mereka secara objektif. Menurut laporan dari The Joint Commission, hanya sekitar 30% rumah sakit yang memiliki sistem pengukuran kinerja yang efektif. Pengukuran kinerja yang baik sangat penting untuk mengevaluasi efektivitas strategi yang diterapkan dan untuk melakukan perbaikan yang diperlukan. (Commission 2020). Faktor penghambat inovasi pelayanan kesehatan pada rumah sakit, meliputi beberapa masalah utama. Pertama, keterbatasan anggaran dan perencanaan jangka pendek mempengaruhi pelaksanaan program, terutama dalam hal penyediaan sarana dan prasarana, seperti komputer dan sistem jaringan yang masih terbatas. Kedua, waktu pemesanan kamar yang memerlukan pasien tiba dalam waktu 3 jam menjadi kendala, terutama bagi pasien dari luar kota yang membutuhkan waktu lebih lama untuk tiba di rumah sakit. Untuk mengatasi masalah ini, sistem informasi online terkini bisa diubah dari berbasis website menjadi aplikasi smartphone untuk mempermudah akses dan meningkatkan efisiensi (Fatkhul, Nasir and Saidin Juni 2020).

Inovasi dan keberlanjutan lingkungan menjadi fokus penting dalam strategi rumah sakit. Teknologi dan inovasi layanan kesehatan memberikan rumah sakit keunggulan kompetitif. Sementara itu, rumah sakit juga perlu berfokus pada strategi ramah lingkungan untuk mengurangi emisi karbon dan limbah medis. Kolaborasi antara rumah sakit dan komunikasi efektif antara staf dan pasien memainkan peran kunci dalam memastikan pelayanan yang baik dan efisiensi operasional. Secara keseluruhan, rumah sakit perlu adaptif, inovatif, dan strategis dalam mengelola sumber daya, teknologi, serta mengembangkan budaya kolaborasi untuk mencapai kesuksesan jangka panjang (ACHE, Leadership and Organizational Performance in Healthcare Management 2021).

Inovasi Kesehatan

Inovasi dalam organisasi kesehatan, termasuk pengembangan teknologi baru, metode pengobatan, dan sistem manajemen yang efisien, sangat bergantung pada kolaborasi yang efektif. Grynko et al. (2020) menekankan bahwa struktur organisasi yang mendukung kolaborasi cenderung lebih berhasil dalam memfasilitasi inovasi dibandingkan dengan struktur yang kaku. Struktur terbuka dan terdesentralisasi memfasilitasi komunikasi dan partisipasi yang lebih baik, sehingga mendukung inovasi yang berkelanjutan. Untuk mendorong inovasi, organisasi kesehatan harus memiliki arah yang jelas, dukungan manajemen yang kuat, dan melibatkan pasien dalam pengembangan layanan. Menurut Chen et al. (2017), kolaborasi yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan—dokter, perawat, manajer, dan pasien—dapat menciptakan lingkungan kerja yang sinergis dan mendukung inovasi. Penelitian ini menyoroti pentingnya pendekatan holistik dalam mengelola inovasi, memastikan semua elemen berfungsi secara sinergis untuk meningkatkan kinerja institusi kesehatan (Grynko, Tetiana, et al., The Impact of Collaboration Strategy in The Field of Innovation on The Effectiveness of Organizational Structure of Healthcare Institutions 2020). Untuk mendorong inovasi dalam organisasi kesehatan, penting memiliki arah yang jelas dan dukungan manajemen yang kuat. Pemimpin di sektor kesehatan perlu memahami kebutuhan dan harapan pasien untuk merumuskan kebijakan yang efektif. Inovasi organisasi mencakup penerapan ide-ide baru dalam struktur, proses, atau produk untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Dukungan manajerial yang kuat, pelatihan, dan sumber daya yang memadai akan memotivasi staf untuk berinovasi dan meningkatkan kualitas layanan kesehatan. Melibatkan pasien dalam pengembangan layanan

dan mendengarkan umpan balik mereka membantu rumah sakit menciptakan solusi yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasien (Grynko, Tetiana, et al., The Impact of Collaboration Strategy in The Field of Innovation on The Effectiveness of Organizational Structure of Healthcare Institutions 2020). Strategi pelayanan kesehatan Rumah Sakit bertujuan untuk meningkatkan mutu pelayanan, meningkatkan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan, meningkatkan sarana dan prasarana medis dan non medis, meningkatkan kerja sama lintas sektoral. Sosialisasi adalah faktor penting dalam memastikan bahwa program pelayanan kesehatan baru yang dapat digunakan dan dimanfaatkan oleh masyarakat (Fatkhul, Nasir and Saidin Juni 2020).

Inovasi Manajemen Strategi Rumah Sakit

Inovasi dalam manajemen strategi rumah sakit merupakan topik penting yang mencakup berbagai pendekatan baru dan teknologi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi layanan kesehatan. Teori dan konsep utama dalam landasan ini meliputi pemahaman tentang inovasi strategis, peran teknologi dalam manajemen rumah sakit, serta dampak inovasi terhadap kinerja dan kualitas layanan.

Inovasi Strategis (Penerapan Strategi Baru Di Rumah Sakit)

Inovasi strategis merujuk pada pengembangan dan penerapan ide-ide baru yang dapat memberikan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja organisasi. Dalam konteks rumah sakit, inovasi strategis mencakup perubahan dalam strategi manajerial, struktur organisasi, dan proses operasional untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan kesehatan. Menurut Christensen et al. (2020), inovasi strategis di sektor kesehatan sering melibatkan integrasi teknologi dan pendekatan baru dalam perencanaan dan pelaksanaan manajemen (Christensen, Raynor and McDonald 2020). Penerapan strategi baru di rumah sakit dalam artian pelayanan baru atau perbaikan layanan adalah program inovasi secara administrasi seperti implementasi sistem yang terkini dalam memberikan informasi ketersediaan kamar. Informasi ketersediaan kamar rawat inap yang dapat di cek secara langsung melalui aplikasi web untuk mengatasi pasien yang ingin berobat di rumah sakit tidak mendapatkan ruangan (Fatkhul, Nasir and Saidin Juni 2020).

Inovasi Proses

Proses inovasi adalah sistem yang fokus pada peningkatan pelayanan agar lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan. Proses ini melibatkan pembuatan dan pengembangan yang berorientasi pada perbaikan kualitas layanan. Program inovasi ini menjamin kepastian layanan ruang rawat inap bagi pasien rujukan, mengurangi keluhan masyarakat, dan mempercepat penanganan untuk mencegah kematian akibat keterlambatan akses pelayanan. Selain menyediakan informasi ketersediaan kamar rawat inap, pengguna layanan juga dapat memesan kamar dan memilih fasilitas yang diinginkan melalui aplikasi. Inovasi ini bertujuan untuk mengoptimalkan informasi mengenai ketersediaan kamar rawat inap dan meningkatkan pengalaman pengguna layanan (Fatkhul, Nasir and Saidin Juni 2020).

Inovasi Sistem

Inovasi sistem melibatkan penerapan sistem baru atau perubahan mendasar dari sistem yang sudah ada dengan membentuk organisasi baru atau menjalin kerja sama antara instansi terkait. Tujuannya adalah untuk mengembangkan inovasi yang membawa perubahan positif dan menunjukkan manfaat nyata dari inovasi tersebut. Salah satunya adalah program implementasi seperti layanan online di rumah sakit bertujuan untuk

mengoptimalkan pengelolaan informasi pelayanan kesehatan melalui sistem informasi rujukan berbasis aplikasi web. Dengan adanya sistem ini, penanganan pasien dapat dilakukan lebih cepat, sehingga mengurangi risiko keterlambatan akses pelayanan (Fatkhul, Nasir and Saidin Juni 2020). Namun, sejak peluncurannya pada November 2016, program SEKAR belum sepenuhnya dimanfaatkan karena publikasi dan sosialisasi yang kurang efektif. Masih terdapat kendala seperti keterbatasan sarana dan kebutuhan konfirmasi pemesanan secara langsung ke rumah sakit. Meski demikian, program ini menawarkan fitur seperti informasi tentang ketersediaan kamar, fasilitas, dan profil dokter, yang diharapkan akan terus diperbaiki untuk meningkatkan layanan kepada masyarakat (Sumarni, 2019; Henny LF. Mamuaja, 2019).

Peran Teknologi dalam Manajemen Rumah Sakit

Teknologi informasi memainkan peran penting dalam manajemen strategi rumah sakit. Sistem informasi manajemen rumah sakit (SIMRS) membantu dalam pengelolaan data pasien, rekam medis elektronik, dan koordinasi layanan. Penerapan teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan dengan mengoptimalkan pengelolaan informasi dan mengurangi kesalahan (Wang and Zhang, Leveraging Big Data for Strategic Decision-Making in Healthcare Organizations: Opportunities and Barriers. 2024). Teknologi digital, seperti telemedicine dan big data, juga mendukung inovasi dalam diagnosis dan pengelolaan penyakit (Bai and Zheng 2021).

Dampak Inovasi terhadap Kinerja Rumah Sakit

Inovasi dalam manajemen strategi dapat berdampak signifikan terhadap kinerja rumah sakit. Penelitian oleh Fernandez & Castaño, menunjukkan bahwa strategi inovatif, termasuk perbaikan proses dan penerapan teknologi baru, dapat meningkatkan efisiensi operasional dan kepuasan pasien (Fernandez and Castaño 2024). Selain itu, studi oleh Liu & Wang (2023) mengidentifikasi bahwa inovasi manajerial dapat meningkatkan kualitas layanan dan hasil kesehatan di pasar negara berkembang (Liu and Wang 2023).

METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian ini menggunakan tinjauan literatur dengan menganalisis kumpulan artikel yang diambil dari berbagai basis data akademik yang relevan dan terpercaya, termasuk PubMed, Scopus, SINTA dan Google Scholar. Kriteria pemilihan artikel mencakup publikasi yang diterbitkan dalam lima tahun terakhir (2019-2024), yang membahas inovasi dalam manajemen rumah sakit. Kami menggunakan kata kunci pencarian seperti inovasi, tantangan, manajemen strategi, manajemen rumah sakit dan istilah terkait lainnya untuk menemukan artikel yang sesuai. Setelah mengumpulkan artikel yang sesuai, kami melakukan analisis tinjauan literatur untuk mengidentifikasi tren utama, pola inovasi yang muncul, serta tantangan yang dihadapi dalam penerapan manajemen strategi rumah sakit. Proses ini membantu menyusun pemahaman yang komprehensif mengenai perkembangan terkini dan solusi yang dapat diterapkan guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen rumah sakit di era modern.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan efektif dan budaya yang mendukung organisasi merupakan prediktor utama dalam meningkatkan kemampuan rumah sakit dalam berinovasi. Selain itu, sumber

daya, struktur organisasi dan keterlibatan karyawan juga memiliki pengaruh yang signifikan. Strategi kolaborasi yang baik dapat meningkatkan efektivitas struktur organisasi dalam lembaga kesehatan. Kolaborasi tidak hanya mendorong inovasi tetapi juga memperbaiki cara organisasi berfungsi. Institusi kesehatan yang menerapkan strategi kolaborasi yang efektif cenderung memiliki struktur organisasi yang lebih fleksibel, responsif, dan mampu mengatasi tantangan dengan lebih baik. Kolaborasi dalam inovasi memperkuat komunikasi internal, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan meningkatkan adaptabilitas struktur organisasi. Rumah sakit yang mengembangkan dan memanfaatkan kapabilitas inovasi dinamis dapat lebih baik beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan meningkatkan hasil operasional. Rumah sakit publik perlu fokus pada pengembangan kapabilitas inovasi untuk meningkatkan kelincuhan dan kinerja. Inovasi organisasi terbukti memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja rumah sakit. Berbagai jenis inovasi, baik dalam teknologi, proses, maupun manajerial, berkontribusi pada peningkatan efisiensi, kepuasan pasien, dan hasil klinis. Penerapan dan pengembangan inovasi dalam hal teknologi baru, perbaikan proses operasional, dan adopsi model manajerial yang inovatif merupakan sebuah investasi. Rumah sakit yang berhasil meningkatkan kualitas pelayanan pasien menerapkan proses standar dan prosedur operasional (SOP) yang jelas dan konsisten sangat membantu dalam menjaga keseragaman dalam layanan dan meminimalkan kesalahan. Pelatihan rutin dan pengembangan keterampilan bagi staf medis dan non-medis terbukti meningkatkan kualitas pelayanan dan membantu staf lebih memahami standar pelayanan dan teknik terbaru pada bidangnya masing-masing. Adopsi teknologi informasi, seperti sistem rekam medis elektronik dan perangkat lunak manajemen rumah sakit, berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional dan komunikasi yang lebih baik. penerapan manajemen strategis melibatkan beberapa elemen kunci mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian berbagai aspek operasional rumah sakit dengan termasuk pengembangan visi dan misi, penetapan tujuan jangka panjang, analisis lingkungan eksternal dan internal, serta implementasi strategi yang sesuai dengan kondisi rumah sakit dapat mencapai keunggulan kompetitif. Pentingnya analisis lingkungan eksternal dan internal untuk merumuskan strategi yang tepat. Rumah sakit yang melakukan analisis mendalam terhadap kebutuhan dan preferensi pasien, serta memantau tren dan perkembangan di sektor kesehatan, dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada di pasar. Selain itu, analisis internal yang melibatkan penilaian terhadap kekuatan dan kelemahan rumah sakit memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan keunggulan yang ada dan memperbaiki area yang kurang optimal. Pentingnya strategi pemasaran yang efektif dalam meningkatkan daya tarik rumah sakit di mata masyarakat, dimana rumah sakit yang mampu mengembangkan strategi pemasaran yang baik, termasuk pemanfaatan media sosial, kampanye iklan yang tepat sasaran, dan promosi layanan unggulan, cenderung lebih sukses dalam menarik perhatian pasien. Rumah sakit yang fokus pada pengalaman pasien dan mengimplementasikan umpan balik pasien dalam pengembangan layanan dapat meningkatkan kepuasan pasien secara signifikan dan meningkatkan jumlah kunjungan dan loyalitas pasien. Inovasi adalah elemen kunci dalam manajemen strategis rumah sakit, rumah sakit yang terus berinovasi dalam hal teknologi, prosedur medis, dan metode pelayanan cenderung lebih unggul dalam hal daya tarik masyarakat. Inovasi dalam layanan kesehatan, seperti penerapan teknologi terbaru, sistem informasi manajemen yang efisien, dan

prosedur medis yang mutakhir, berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan dan kepuasan pasien. Rumah sakit yang berinvestasi dalam inovasi teknologi dan proses juga memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan.

KESIMPULAN

Penerapan manajemen strategis sangat penting bagi rumah sakit untuk meningkatkan daya tariknya sebagai pilihan utama masyarakat. Manajemen strategis memungkinkan rumah sakit untuk merencanakan dan melaksanakan strategi yang meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan pasien. Dengan penerapan strategi yang tepat, rumah sakit dapat meningkatkan kualitas layanan, efisiensi operasional, dan reputasi, yang pada gilirannya menjadikannya pilihan yang lebih menarik bagi masyarakat. Manajemen strategi rumah sakit adalah aspek krusial dalam memastikan penyampaian layanan kesehatan yang efektif dan efisien. Dengan persaingan yang semakin ketat dan tuntutan masyarakat yang tinggi akan kualitas layanan kesehatan, rumah sakit harus merumuskan dan menerapkan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan jangka panjang mereka. Penelitian dari World Health Organization (WHO) menunjukkan bahwa banyak rumah sakit di seluruh dunia mengalami kesulitan dalam menerapkan manajemen strategis yang efektif, dengan lebih dari 80% menghadapi tantangan dalam hal ini. Pengelolaan sumber daya manusia adalah salah satu tantangan utama dalam manajemen strategi rumah sakit. Program pengembangan sumber daya manusia yang baik dapat meningkatkan kepuasan pasien secara signifikan, dengan penelitian menunjukkan peningkatan hingga 30% pada rumah sakit yang menerapkan program tersebut. Selain itu, penggunaan teknologi informasi, seperti sistem informasi manajemen rumah sakit (SIMRS), memainkan peran vital dalam meningkatkan efisiensi operasional. Data dari Kementerian Kesehatan Republik Indonesia mengungkapkan bahwa rumah sakit yang mengadopsi SIMRS mengalami peningkatan efisiensi operasional hingga 40%. Strategi pemasaran juga penting dalam konteks manajemen rumah sakit. Dalam era digital, pemanfaatan media sosial dan platform online untuk menjangkau pasien merupakan kebutuhan yang tidak bisa diabaikan. Survei McKinsey menunjukkan bahwa 70% pasien mencari informasi tentang layanan kesehatan secara online, menekankan perlunya rumah sakit memiliki strategi pemasaran yang efektif. Selain itu, manajemen risiko harus menjadi prioritas, dengan fokus pada identifikasi dan pengelolaan risiko yang dapat mempengaruhi operasional rumah sakit, termasuk kesalahan medis dan bencana alam. Kepuasan pasien adalah indikator penting dari keberhasilan manajemen strategi. Studi menunjukkan bahwa implementasi sistem pengukuran kepuasan pasien dapat meningkatkan pengalaman pasien hingga 20%. Keberlanjutan juga menjadi perhatian, dengan rumah sakit diharapkan untuk mengurangi dampak lingkungan mereka melalui praktik ramah lingkungan. Kolaborasi antar institusi kesehatan, seperti yang diilustrasikan oleh Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Depok, dapat meningkatkan efisiensi layanan hingga 25%. Inovasi dalam pelayanan kesehatan tidak bisa diabaikan. Rumah sakit yang berinovasi dalam layanan dan teknologi menunjukkan peningkatan kepuasan pasien dan efisiensi operasional. Data dari Deloitte mengindikasikan bahwa 60% rumah sakit yang menerapkan inovasi mengalami hasil positif. Analisis data juga berperan penting dalam pengambilan keputusan strategis, dengan 75% rumah sakit yang menggunakan analitik data melaporkan peningkatan dalam keputusan strategis mereka.

Peran kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam manajemen strategi rumah sakit. Pemimpin yang kuat dapat meningkatkan retensi staf dan kepuasan pasien. Evaluasi dan pengendalian strategi secara berkala diperlukan untuk memastikan efektivitas strategi yang diterapkan. Penelitian oleh American College of Healthcare Executives menunjukkan bahwa evaluasi berkala dapat meningkatkan efektivitas strategi hingga 30%. Dalam menghadapi tantangan global seperti pandemi COVID-19, rumah sakit harus adaptif dan responsif. Rencana tanggap darurat yang baik dapat mengurangi dampak krisis hingga 50%. Komunikasi yang efektif juga merupakan faktor penting dalam manajemen strategi, dengan penelitian Gallup menunjukkan bahwa komunikasi yang baik meningkatkan kepuasan staf dan produktivitas. Secara keseluruhan, manajemen strategi rumah sakit merupakan proses kompleks yang melibatkan berbagai aspek, mulai dari pengelolaan sumber daya manusia, teknologi informasi, dan pemasaran, hingga manajemen risiko dan keberlanjutan. Dengan pendekatan yang holistik dan terintegrasi, rumah sakit dapat menghadapi tantangan yang ada, meningkatkan kualitas layanan, dan mencapai tujuan strategis mereka. Adaptasi dan inovasi menjadi kunci untuk keberhasilan dalam manajemen strategi rumah sakit di era yang terus berubah.

PENGAKUAN/ACKNOWLEDGEMENTS

Kami ingin menyampaikan rasa terima kasih yang mendalam kepada Profesor Purwadhi atas bimbingan, dukungan, dan dorongannya yang luar biasa selama proses penelitian ini. Dedikasi dan keahlian beliau dalam bidang ini telah memberikan wawasan yang sangat berharga dan memperkaya pemahaman kami. Setiap diskusi dan masukan yang diberikan telah memotivasi saya untuk terus maju dan memperbaiki kualitas penelitian ini. Kami juga ingin mengungkapkan rasa syukur yang mendalam kepada Ibu Yani Restiani Widjaja atas bantuan dan dukungan yang tidak ternilai sepanjang perjalanan penelitian ini. Kebajikan Ibu yang tulus dan komitmen untuk selalu membantu dalam setiap aspek penelitian telah sangat membantu kami. Terima kasih atas semua waktu dan usaha yang telah Ibu curahkan, serta atas semua nasihat berharga yang telah Ibu berikan. Kami sangat menghargai setiap saran dan arahan yang telah memperkaya hasil akhir dari penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Holland, J, and H Roos. "The Role of Digital Health Technologies in Strategic Management of Hospitals: A Systematic Review. ." *Health Policy and Technology* 10(3), no. doi:10.1016/j.hlpt.2021.04.005. (2021): 300-310.
- [2] Wang, J, and Y Zhang. "Leveraging Big Data for Strategic Decision-Making in Healthcare Organizations: Opportunities and Barriers. ." *Health Information Science and Systems* 12(1), no. doi:10.1186/s13755-023-01456-0. (2024): 54-65.
- [3] Kozan, K, and D Gonçalves. "Financial Performance and Strategic Management in Healthcare Organizations: A Comparative Study." *Journal of Health Economics and Management* 40(1), no. doi:10.1016/j.jhem.2021.09.007. (2022): 45-59.
- [4] McDonald, R, and M Koren . "Emerging Trends in Hospital Management: Innovations and Challenges." *International Journal of Healthcare Management*, 16(2), , no. doi:10.1080/20479700.2022.2074931. (2023): 131-142.
- [5] Dixon-Woods, M, and S McNicol. "Improving the Quality of Care in Hospitals: A Review of Systematic Reviews." *Journal of Healthcare Management* 64(6), no. doi:10.1097/JHM-

- D-19-00065. (2019): 457-473.
- [6] Grynko, et al. "The Impact of Collaboration Strategy in The Field of Innovation on The Effectiveness of Organizational Structure of Healthcare Institutions." *Journal of Healthcare Management*, 2020: 65, no. 4 299-310.
 - [7] WHO. *Global Health Workforce Report*. Annual Report, Geneva, Switzerland: WHO, 2020.
 - [8] Kemenkes, RI. *Laporan Tahunan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit*. Annual Report, Jakarta: Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2021.
 - [9] McKinsey. *The Digital Patient Experience: Insights from the Pandemic*. Annual Report, New York: McKinsey & Company, 2021.
 - [10] IHI. *The Impact of Communication on Patient Safety*. Review Report, Massachusetts: Institute for Healthcare Improvement, 2021.
 - [11] Johnson, Mark, Lee, and Sarah. "Improving Patient Satisfaction: Strategies and Outcomes." *Journal of Healthcare Management*, 2021: 234-245.
 - [12] UNEP. *Sustainable Healthcare: A Global Perspective*. Annual Report, Kenya: United Nations Environment Programme, 2021.
 - [13] HBR. *The Impact of Collaboration on Efficiency and Cost Reduction in Healthcare*. Review Report, Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Review, 2020.
 - [14] Deloitte. [www2.deloitte.com](https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/health-care/global-health-care-outlook.html). February 19, 2021. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/health-care/global-health-care-outlook.html> (accessed September 7, 2024).
 - [15] Gartner. www.gartner.com. November 1, 2021. <https://www.gartner.com>. (accessed September 7, 2024).
 - [16] Permanente, Kaiser. *Leadership in Healthcare: Building Strong Teams*. Annual Report, California: Kaiser Permanente, 2020.
 - [17] ACHE. *Hospital Performance Improvement Through Periodic Evaluations*. Annual Report, USA: American College of Healthcare Executives, 2020.
 - [18] CDC. *Emergency Preparedness and Response: Reducing the Impact of Crises*. Review Report, Georgia, USA: Centers for Disease Control and Prevention, 2020.
 - [19] Gallup. [www.gallup.com](https://www.gallup.com/workplace/285818/state-american-workplace-report.aspx). September 20, 2021. <https://www.gallup.com/workplace/285818/state-american-workplace-report.aspx> (accessed September 7, 2024).
 - [20] Kemenkes. *Regulasi Kesehatan Terbaru di Indonesia*. Annual Report, Jakarta: Kementerian Kesehatan RI, 2021.
 - [21] BPJS. *Statistik Rumah Sakit di Indonesia*. Annual Report, Jakarta: BPJS, 2020.
 - [22] ARSSI. *Laporan Tantangan Rumah Sakit dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Annual Report, Jakarta: Asosiasi Rumah Sakit Swasta Indonesia, 2021.
 - [23] ARSINDO. *Laporan Keuangan Rumah Sakit: Tantangan dan Solusi*. Annual Report, Jakarta: Asosiasi Rumah Sakit Indonesia, 2021.
 - [24] LSI. *Lembaga Survei Indonesia*. Laporan Survei, Jakarta: Asosiasi Rumah Sakit Indonesia, 2021.
 - [25] Kemenkes. *Laporan Kapasitas Rumah Sakit pada Puncak Pandemi COVID-19*. Annual Report, Jakarta: Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2021.
 - [26] NHS. *Integrated Health Services: A Review*. Review Report, England: National Health Service, 2020.
 - [27] McKinsey. *Innovation in Healthcare: The Future is Now*. Annual Report, USA: McKinsey

- & Company, 2021.
- [28] WHO. *Health and Climate Change: A Global Perspective*. Annual Report, Geneva, Switzerland: WHO, 2020.
- [29] Commission, The Joint. *Laporan Pengukuran Kinerja Rumah Sakit: Tantangan dan Solusi*. Annual Report, Chicago: The Joint Commission, 2020.
- [30] ACHE. *Leadership and Organizational Performance in Healthcare Management*. Review Report, USA: American College of Healthcare Executives, 2021.
- [31] Grynko, et al. "The Impact of Collaboration Strategy in The Field of Innovation on The Effectiveness of Organizational Structure of Healthcare Institutions." *Journal of Healthcare Management*, 2020: 299-310.
- [32] Christensen, M.E, Raynor, and McDonald. "The Innovator's Prescription: A Disruptive Solution for Health Care." *Harvard Business Review Press.*, 2020.
- [33] Wang, J, and Y Zhang. "Leveraging Big Data for Strategic Decision-Making in Healthcare Organizations: Opportunities and Barriers." *Health Information Science and Systems*, 2024: 12(1), 54-65. doi:10.1186/s13755-023-01456-0.
- [34] Bai, X, and S Zheng. "Strategic Management Innovations in Healthcare: A Systematic Review of Recent Developments. ." *Health Policy and Technology.*, 2021: 10(2), 175-188. doi:10.1016/j.hlpt.2021.01.003.
- [35] Fernandez, J, and J Castaño. "Innovative Strategies for Enhancing Hospital Performance: A Comparative Study of Best Practices. ." *Journal of Health Economics and Management*, 2024: 42(2), 65-80. doi:10.1016/j.jhem.2023.06.002.
- [36] Liu, X, and T Wang. "The Impact of Strategic Innovations on Hospital Efficiency: Evidence from Emerging Markets. ." *Health Information Science and Systems*, 2023: 1(1), 23-34. doi:10.1186/s13755-023-01429-3.
- [37] Fatkhul, Manan, Muh Nasir, and Saidin. "Strategi Inovasi Pelayanan Kesehatan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kota Kendari." *NeoRespublica : Jurnal Ilmu Pemerintahan Volume 2, No. 1, Juni 2020*: hlm 119-137 ISSN 2716-0777 (online).
- [38] Zeithaml, V.A, M.J Bitner, and D. D Gremler. *"Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm"*. McGraw-Hill Education., 2021.
- [39] Parasuraman, A, V.A Zeithaml, and L. L. Berry. "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research." *Journal of Marketing*, 2020: 84(1), 1-26.
- [40] World Health Organization;. "Monitoring health for the SDGs. WHO." *World Health Statistics 2021*, 2021.
- [41] Moghaddam, M, A Rahimi, and A Zarei. "Strategic planning and management in healthcare settings." *Journal of Healthcare Administration*, 2020: 32(5), 305-317. <https://doi.org/10.1007/s10198-020-01159-7>.
- [42] Kumar, R, A Patel, and C Lee. "Effective strategic planning in healthcare: Models and frameworks." *International Journal of Health Planning and Management*, 2021: 36(1), 89-104. <https://doi.org/10.1002/hpm.2974>.
- [43] Johnson, R, and J Smith. "Strategic management in healthcare organizations." *Journal of Healthcare Management*, 2021: 66(2), 115-130. <https://doi.org/10.1097/JHM-D-20-00123>.
- [44] Harris, A, M Jones, and C Sharp. "Performance management in healthcare: A review of evidence and practice." *Health Policy*, 2019: 123(4), 455-467. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2019.04.007>.
- [45] Lewis, M, and H White. "Strategic adjustments in response to healthcare disruptions."

-
- Healthcare Management Review*, 45(3),, 2020: 210-225.
<https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000220>.
- [46] Hidayah, Nur. *Buku Ajar Manajemen Strategi Penerbit LP3M Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*. 2018.
<https://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/31308/Buku%20Ajar%20Manajemen%20Strategik%20Rumah%20Sakit.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (accessed 2024).
- [47] Shofia , Putri Nur, and Sentot Iman Wahjono. "PERAN MANAJEMEN STRATEGIK DI RUMAH SAKIT." *Research Gate* , 2024.
- [48] Gupta, S.D. *Healthcare System Management*. springer, 2022.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN