

**Formulasi Strategi
Dalam Rangka Pencapaian Keunggulan Bersaing
Di Rumah Sakit Santo Yusup Bandung
(Studi Kasus di Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup Bandung)**

Lanjar Rahayu, NIM:208020080, Prof. Dr. H. Azhar Affandi, SE., M.Sc dan Dr. Hj. Ellen Rusliati, SE., M.SIE (2024) Formulasi Strategi Dalam Rangka Pencapaian Keunggulan Bersaing Di Rumah Sakit Santo Yusup Bandung (Studi Kasus Di Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup Bandung) Program Studi Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Rumah Sakit, Universitas Pasundan Bandung, email: rahayu76.lr@gmail.com

Abstrak

Perencanaan strategi sangat diperlukan di tengah persaingan yang semakin ketat di bidang layanan kesehatan di mana pasien bisa memilih layanan kesehatan yang diinginkan. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh formulasi rencana strategi dalam rangka pencapaian keunggulan bersaing di RS Santo Yusup (Studi Kasus di Direktorat Keperawatan Rumah Sakit Santo Yusup). Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengaplikasikan teori yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli tentang manajemen organisasi dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perencanaan strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Penelitian ini dilakukan di Direktorat Keperawatan Rumah Sakit Santo Yusup. Metode penelitiannya menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumen. Pengujian keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Hasil penelitian di Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup didapatkan hasil Matrik IFAS menunjukkan skor 1,4 dan hasil Matrik EFAS menunjukkan skor 1,14 dalam diagram analisis SWOT berada pada posisi kuadran 1 yaitu dengan pilihan strategis agresif. Hasil *Competitive Profile Matrix* (CPM) memiliki skor total yang mengungguli pesaing. Hasil analisis Matrik IE didapatkan skor nilai IFAS 2,81 dan EFAS 2,70 menempati sel nomor IV yaitu organisasi yang bertumbuh dan membangun. Pilihan strategis yang diambil berupa strategi intensif dan strategi terintegrasi. Hasil Matrik *Grand Strategy* terletak pada kuadran 1 yang berarti Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup memiliki posisi kompetitif yang kuat dengan pertumbuhan pasar yang tinggi. Strategi yang diambil berupa pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk menggunakan Matrik QSPM didapatkan 8 strategi. Strategi tersebut dibuat program kerja menggunakan kerangka *Balanced Scorecard* (BSC) serta dibuat *Plan of action* dan targetnya. BSC menggunakan 4 topik utama yaitu perspektif pembelajaran, perspektif bisnis internal, perspektif keuangan dan perspektif pelanggan.

Kata kunci: Direktorat Keperawatan; Matrik IFAS; Matrik EFAS; Matrik SWOT; Matrik Profil Kompetitif *Competitive Profile Matrix* (CPM); Matrik IE; Matrik *Grand Strategy*; Matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSPM); *Balanced Scorecard* (BSC)

Abstract

Strategic planning is highly essential amid the increasingly competitive field of healthcare services, where patients can choose their desired healthcare services. This research aims to formulate strategic plans for achieving a competitive advantage at Saint Yusup Hospital (Case Study at the Nursing Directorate of Saint Yusup Hospital). The results of this research are expected to apply theories proposed by various experts in organizational management in decision-making processes related to strategic planning to enhance service quality. The study was conducted at the Nursing Directorate of Saint Yusup Hospital using a descriptive qualitative approach with a case study method. Data collection methods included interviews, observations, and document analysis. Data validity was tested using source triangulation and technique triangulation. The research findings at the Nursing Directorate of Saint Yusup Hospital revealed that the IFAS matrix scored 1.4, and the EFAS matrix scored 1.14 in the SWOT analysis diagram, positioning it in quadrant 1 with aggressive strategic choices. The Competitive Profile Matrix (CPM) showed a total score surpassing competitors. The IE

Matrix analysis yielded IFAS and EFAS scores of 2.81 and 2.70, respectively, placing the organization in quadrant IV, indicating growth and development. The chosen strategic options included intensive and integrated strategies. The Grand Strategy Matrix positioned the Nursing Directorate of Saint Yusup Hospital in quadrant 1, signifying a strong competitive position with high market growth. The strategies chosen included market development, market penetration, and product development, resulting in 8 strategies using the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). These strategies were then incorporated into a work program using the Balanced Scorecard (BSC) framework, including a Plan of Action and corresponding targets. The BSC focused on four main perspectives: learning perspective, internal business perspective, financial perspective, and customer perspective.

Keywords: Nursing Directorate;IFAS Matrix;EFAS Matrix;SWOT Matrix;Competitive Profile Matrix (CPM);IE Matrix;Grand Strategy Matrix;Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM);Balanced Scorecard (BSC).

Abstrak

Perencanaan strategis diperyogikeun pisan di tengah persaingan anu beuki sengit dina sektor jasa kaséhatan dimana pasien tiasa milih jasa kaséhatan anu dipikahoyong. Ieu panalungtikan miboga tujuan pikeun meunangkeun rumusan rarancang stratégi dina raraga ngahontal kaunggulan kompetitif di RS Santo Yusup (Studi Kasus di Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup). Dipiharep hasil tina ieu panalungtikan bisa ngalarapkeun téori anu geus diébréhkeun ku sababaraha ahli ngeunaan manajemen organisasi dina prosés pengambilan kaputusan anu patali jeung tata stratégi pikeun ngaronjatkeun kualitas palayanan. Panalungtikan dilaksanakeun di Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup. Méthode panalungtikan ngagunakeun méthode déskriptif kualitatif kalawan méthode studi kasus, ngumpulkeun data anu digunakeun nyaéta wawancara, observasi, jeung dokumén. Nguji validitas data ngagunakeun triangulasi sumber jeung téhnik triangulasi téhnik Hasil panalungtikan di Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup Hasil Matriks IFAS némbongkeun skor 1,4 sarta hasil Matriks EFAS némbongkeun skor 1,14 dina diagram analisis SWOT dina posisi kuadran 1, nyaéta kalawan pilihan strategis agrésif. Hasil *Competitive Profile Matrix* (CPM) gaduh skor total anu ngaunggulan pesaing. Hasil analisis IE Matrix némbongkeun skor IFAS 2,81 jeung EFAS 2,70 dina sél nomer IV, nyaéta organisasi anu tumuwuh sarta ngembang. Pilihan strategis anu dilaksanakeun nyaéta strategi intensif sareng strategi terpadu. Hasil tina Matrik *Grand Strategy* aya dina kuadran 1, hartina Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup boga posisi kompetitif anu kuat jeung pertumbuhan pasar anu luhur. Strategi anu dilaksanakeun nya éta pamekaran pasar, penetrasi pasar, pamekaran produk ngagunakeun QSPM Matrix, hasilna 8 strategi. Strategi ieu dijieun salaku program gawé ngagunakeun kerangka *Balanced Scorecard* (BSC) jeung rencana aksi jeung target dijieun. BSC ngagunakeun 4 jejer utama nyaéta sudut pandang pembelajaran, sudut pandang bisnis internal, sudut pandang finansial sareng sudut pandang pelanggan.

Kecap konci: Direktorat Keperawatan;Matrik IFAS, Matrik EFAS;Matrik SWOT;*Competitive Profile Matrix* (CPM);Matrik IE;Matrik *Grand Strategy*;Matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSPM); *Balanced Scorecard* (BSC)

PENDAHULUAN

Kesehatan merupakan merupakan salah satu indikator kesejahteraan masyarakat di samping faktor ekonomi dan sosial. Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan pasal 5 disebutkan setiap orang

mempunyai hak yang sama dalam memperoleh akses atas sumber daya di bidang kesehatan. Rumah sakit merupakan sebuah institusi pelayanan kesehatan yang berfungsi untuk menyediakan dan menyelenggarakan upaya kesehatan yang bersifat penyembuhan dan pemulihan pasien. Menurut

Undang-Undang No. 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit tata kelola RS yang baik adalah penerapan fungsi-fungsi manajemen RS bertujuan untuk mencapai visi misi dengan menjalankan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Cooperative Governance*) dan tata kelola klinis yang baik (*Good Clinical Governance*). Pelaksanaan Undang-Undang No. 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit di perjelas dengan adanya Peraturan Presiden no 77 tahun 2015 tentang Pedoman Organisasi RS dimana pada bagian keempat tentang Keperawatan (bidang Pelayanan Keperawatan) pasal 11 ayat 2 menyatakan bahwa dalam melaksanakan tugas unsur keperawatan menyelenggarakan fungsi manajemen. Malayu S.P. Hasibuan (2017:1) menyatakan bahwa manajemen ialah ilmu serta seni mengelola penggunaan SDM serta sumber daya lainnya dengan efisien serta efektif guna menuju tujuan. Fungsi manajemen ialah *planning, organizing, staffing, leading* dan *controlling* (Rahmat,2018:9).

Manajemen strategi berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi untuk memperoleh kesuksesan organisasi. Menurut David yang diterjemahkan oleh Puspasari dan Puspitasari (David,2019: 4) proses manajemen strategik yang pertama yaitu menyusun formulasi strategi (*Formulation Strategic*) mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan (*Oportunity*) dan ancaman (*Treath*) eksternal organisasi, menentukan kekuatan (*Strength*) dan kelemahan internal (*Weaknessess*), menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif dan memilih strategi khusus untuk di capai. Penyusunan strategik mengembangkan pernyataan dari visi dan misi organisasi.

Rumah Sakit Santo Yusup merupakan RS type C yang berdiri pada tahun 1932 atas prakarsa Pastur Klein, OSC didampingi dua suster tarekat Cinta Kasih Borromeus yang beralamat di Jln Cikutra No 7, Kelurahan Cikutra, Kecamatan Cibeunying kidul. Rumah Sakit Santo Yusup berpedoman pada visi, misi dan nilai-nilai dalam menyelenggarakan pelayanannya. Manajemen Rumah Sakit Santo Yusup menjalankan bisnis proses sesuai dengan tugas tanggung jawab dan kewenangan sesuai dengan struktur organisasi yang ada. Struktur organisasi di RS Santo Yusup dipimpin oleh Direktur yang membawahi Direktorat Medis, Direktorat Keperawatan dan Direktorat Umum. Direktorat

Keperawatan membawahi 6 Unit Pelayanan Rawat Inap dan 1 Unit Pastoral Care dengan 225 tempat tidur.

Hasil studi pendahuluan Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup belum mempunyai visi, misi dan rencana strategi, masih mengacu langsung visi misi dan rencana strategi dari RS Santo Yusup. Penilaian kinerja BOR (*Bed Occupancy Ratio*), LOS (*Length of Stay*), BTO (*Bed Turn Over*) maupun TOI (*Turn Over Internal*) masih dibawah target dampak dari pandemi Covid 19. Hasil identifikasi analisa faktor internal dan eksternal Direktorat Keperawatan bisa untuk berkembang apabila mulai berbenah, kompetitif dan mempunyai perencanaan strategi yang baik di sertai perbaikan secara terus menerus. Perencanaan strategi sangat diperlukan di tengah persaingan yang semakin ketat di bidang layanan kesehatan di mana pasien bisa memilih layanan kesehatan yang diinginkan.

Berdasarkan uraian diatas penulis memfokuskan penelitian di Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup untuk meningkatkan kualitas kinerja pelayanan dengan mengambil judul “Formulasi Strategi Dalam Rangka Pencapaian Keunggulan Bersaing di RS Santo Yusup (Studi Kasus di Direktorat Keperawatan Rumah Sakit Santo Yusup)”

Berdasarkan uraian latar belakang dan fokus penelitian maka pada penelitian ini difokuskan pada permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi lingkungan internal dan eksternal di Direktorat keperawatan Rumah Sakit Santo Yusup
2. Bagaimana Visi Misi Direktorat Keperawatan di Rumah Sakit Santo Yusup
3. Bagaimana pilihan formulasi strategi yang akan di susun di Direktorat Keperawatan Rumah Sakit Santo Yusup
4. Bagaimana program kerja di Direktorat Keperawatan Rumah Sakit Santo Yusup dalam pencapaian keunggulan bersaing

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengkaji, meneliti dan mengetahui:

1. Kondisi lingkungan internal dan eksternal di Direktorat keperawatan Rumah Sakit Santo Yusup.
2. Visi Misi Direktorat Keperawatan Rumah Sakit Santo Yusup.
3. Pilihan formulasi strategi yang akan di susun di Direktorat Keperawatan Rumah Sakit Santo Yusup.

4. Program kerja di Direktorat Keperawatan Rumah Sakit Santo Yusup dalam pencapaian keunggulan bersaing.

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN PROPOSISI

Kajian Pustaka

Kajian pustaka dalam penelitian merupakan bagian yang sangat penting karena digunakan untuk mengkaji, menelaah dan juga sebagai dasar penguat dari penelitian yang akan diadakan. Teori yang disajikan pada kajian pustaka menerangkan hubungan antara beberapa konsep yang digunakan menjelaskan masalah penelitian sehingga diperoleh hasil penelitian yang mampu menjawab rumusan masalah yang ada. Kajian pustaka membahas mengenai variabel-variabel yang penting dalam penelitian secara rinci berdasarkan teori. Kajian ini memuat teori-teori dari berbagai sumber dan literatur yang berupa buku fisik maupun elektronik dan hasil penelitian yang telah diteliti oleh peneliti sebelumnya. Penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan variabel penelitian, antara lain teori manajemen, manajemen strategis, rencana strategis, visi, misi dan struktur organisasi Direktorat Keperawatan.

Menurut Robbins, Stephen and Coulter, Mary (2012:13) seperti dikutip Bob Sabran dan Devi B. (2019:39) *“Management consists of coordinating and overseeing the activities of others in purpose to make it done efficiently and effectively.”*

Menurut Ramdan, T., dan Sufyani, M. A. (2019:20) manajemen adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang pengelolaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

“Strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives.” (Fred R. David, 2019:3, alih bahasa Liza Nurbani Puspitasari dan Novita Puspasari)

“A vision statement should answer the basic question, “What do we want to become?”. The vision statement should be short, preferably one sentence, and as many managers as possible should have input into developing the statement. It is especially important for managers and executives in any organization to agree on the basic vision that the firm strives to achieve in the long

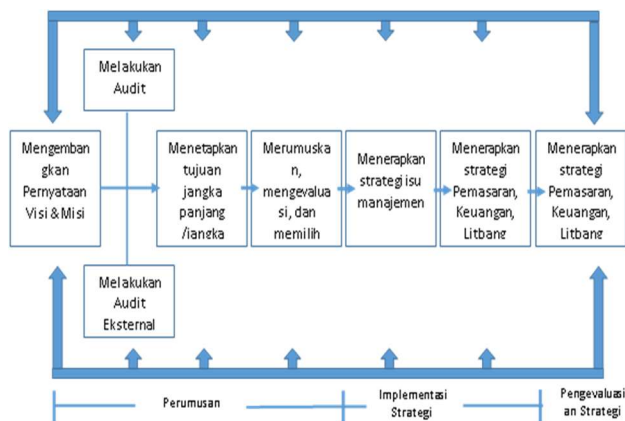
term” (Freud R. Davis (2011:43) dikutip Anisa, Citra Ayu dan Rahmatullah, Jurnal: Visi Dan Misi Menurut Fred R. David Dalam Perspektif Pendidikan Islam ISSN 2615-2886, 2020:74)

Menurut Fred R. David merujuk pada Peter Drucker dalam memahami pernyataan misi, yaitu *“Drucker says that asking the question “What Is Our Business?” is synonymous with asking the question “What Is Our Mission?”. The Mission statement is a declaration of an organization’s “Reason For Being”. The mission statement reveals what an organization want to be and whom it want to serve. A clear mission statement is essential for effectively establishing objectives and formulating strategies. Drucker also added that business mission is the foundation for priorities, strategies, plans, and work assignments. It is the starting point for the design of managerial jobs and, above all, for the design of managerial structures.”* (Freud R. Davis (2011:43) dikutip Anisa, Citra Ayu dan Rahmatullah, Jurnal: Visi Dan Misi Menurut Fred R. David Dalam Perspektif Pendidikan Islam ISSN 2615-2886, 2020:77)

Menurut Agustinus Sri Wahyadi memberikan pengertian bahwa keunggulan bersaing adalah sesuatu yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata keunggulan yang diperoleh pesaing dalam industri. (Rifki Mohamad dan Idris Yanto Niode, Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis ISSN: 1979-1607, Volume 13, Nomor 1/Juni 2020, hal 4).

Pelaksanaan UU no 44 tahun 2009 di perjelas dengan adanya Peraturan Presiden no 77 tahun 2015 tentang Pedoman Organisasi RS dimana unsur keperawatan merupakan salah satu bagian dari organisasi rumah sakit. Unsur keperawatan melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsi manajemen: a. penyusunan rencana pemberian pelayanan keperawatan; b. koordinasi dan pelaksanaan pelayanan keperawatan; c. pelaksanaan kendali mutu, kendali biaya, dan keselamatan pasien di bidang keperawatan; dan d. pemantauan dan evaluasi pelayanan keperawatan.

Menurut David terjemahan Puspasari dan Puspitasari (David, 2019: 13) rencana strategis dapat membantu organisasi dalam merumuskan sebuah strategi yang lebih baik, melalui pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Langkah penyusunan perencanaan strategis :



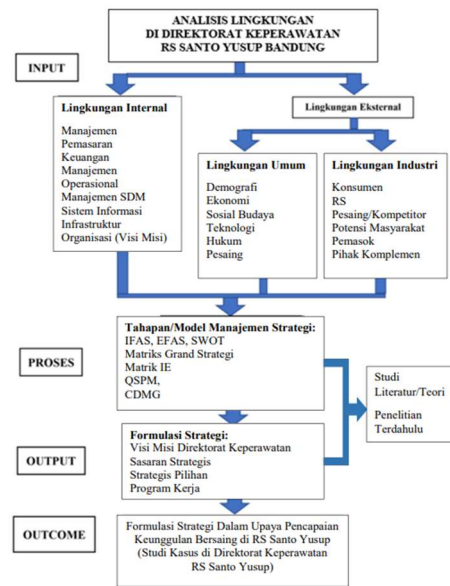
Sumber : David (2019: 248)
Gambar 2.1 Model Manajemen Strategis Komprehensif

Rencana strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang dan jangka pendek, dimana untuk mendapatkan strategi yang lebih efektif efisien data yang ada dilakukan analisis dengan menggunakan teori dari berbagai ahli tentang analisa *SWOT* (*Opportunities, Threats, Strengths, Weaknesses*) Matrik IFAS dan EFAS, Matriks Internal Eksternal (IE), Matriks *Grand Strategy*, Matriks (*QSPM/Quantitative Strategy Planning Matrix*), Matrik Profil Kompetitif (*CPM/Competitive Profile Matrix*).

Penulis selain mengacu pada teori Kerangka Kerja Analitis Formulasi Strategi, juga mengacu pada penelitian-penelitian terdahulu, seperti yang tercantum pada Tabel 2.1, pada penelitian dari Alireza Hadadian (2017) penelitian tersebut merupakan studi kasus, menggunakan Analisis *SWOT* dan Matriks IE pada Tahap 2, dan *QSPM* pada Tahap 3. Selain itu, penelitian dari Budi Karmawan (2016), juga menjadi acuan penulis, perbedaan penelitian ada pada Tahap 2 dan 3, dimana penelitian tersebut tidak menggunakan metode *QSPM*. Berdasarkan penelitian-penelitian di atas, maka pada penelitian ini penulis menambahkan Matriks *Grand Strategy* pada Tahap 2 pada penelitiannya.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dari penilitai ini berdasarkan dari rumusan masalah, tujuan penelitian, tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu maka didapatkan sebagai berikut:



Gambar 2.7 Kerangka Pemikiran

Proposisi

Proposisi adalah dugaan sementara dari sebuah penelitian terhadap fenomena yang terjadi. Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, maka proposisi penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kondisi lingkungan eksternal dan internal selalu berubah untuk itu perlu dilakukan analisis.
2. Visi dan Misi Direktorat Keperawatan di Rumah Sakit perlu disusun.
3. Pilihan formulasi Strategi Direktorat Keperawatan di RS Santo Yusup perlu ditetapkan.
4. Program kerja yang relevan untuk dilaksanakan oleh Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup perlu disusun.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, berfokus pada studi observasi (*participant observatory*). Pendekatan kualitatif deskriptif yaitu mendeskripsikan bagaimana kondisi objektif kinerja dan strategi di Direktorat Keperawatan Rumah Sakit Santo Yusup Bandung saat ini, kemudian dianalisis dengan beberapa metode sehingga didapatkan formulasi rencana strategis terpilih sebagai upaya meningkatkan pelayanan.

Menurut Moleong (2018:6) pendekatan secara kualitatif merupakan prosedur penelitian yang

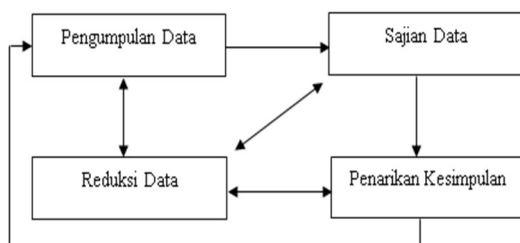
menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis (lisan) dari orang-orang maupun perilaku yang diamati.

Beberapa parameter yang berkaitan dengan beberapa elemen dalam penelitian ini dapat didefinisikan sebagai berikut : visi, misi, analisis lingkungan internal eksternal, sasaran strategi, rencana strategi dan program kerja. Operasionalisasi parameter menurut Sugiyono (2018:38) operasional variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari objek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Operasionalisasi parameter pada penelitian ini menjawab dari rumusan masalah yang ada dengan parameter yang sesuai (IFAS, EFAS, SWOT dan matrik-matrik analisis) dengan indikator pencapaian, teknik mendapatkan data dan narasumbernya disertai instrument untuk mendapatkan data tersebut.

Teknik penentuan informan menggunakan *judgment sampling*, dimana informannya sudah ditentukan dengan ketentuan informan yang berada di Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup baik jajaran manajemennya dan stafnya, yang terlibat langsung (Keamanan, *Cleaning Service*, pasien/keluarga) dan yang berkoordinasi langsung dengan Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup (Direktur, Wakil Direktur lainnya, Kepala Bidang/Biro, Pengembangan Usaha RS).

Menurut Sugiyono (2018:229) teknik pengumpulan data dilakukan pada kondisi yang alamiah, sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

Sumber data adalah data primer (wawancara dan observasi langsung) dan data sekunder (dari dokumen RS dan studi pustaka/literature). Teknik mengolah data dengan memvalidasi data, mengorganisasi data dan informasi dan menyajikan data. Untuk teknik analisa data sebagai berikut:



Sumber: Sugiyono (2018:247)

Gambar 3.1 Analisis Data Model Interaktif

ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Analisis

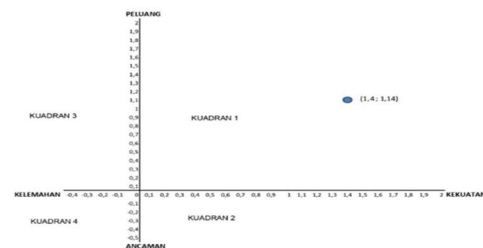
Hasil wawancara, observasi dan dokumentasi didapatkan gambaran umum RS Santo Yusup Bandung dan Direktorat Keperawatan. Data lingkungan internal dan eksternal, baik capaian kinerja secara non keuangan dan keuangan dianalisis dengan analisis lingkungan internal dan eksternal.

Visi Misi Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup sebelumnya menggunakan visi misi RS Santo Yusup sebagai arah tujuan membuat program kerja. Hasil diskusi bersama di Direktorat Keperawatan dirumuskan visi dan misi Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup sebagai acuan untuk menetapkan strategis menghadapi perubahan, tantangan dan tuntutan Direktorat Keperawatan di masa mendatang.

Pembuatan formulasi strategis Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup diawali dengan dilakukan analisis lingkungan internal dan eksternal kemudian dibuatkan Matrik IE, Matrik TOWS, Matrik *Grand Strategy* dan QSPM. Pembuatan matrik tersebut hasil berdiskusi dengan Wakil Direktur Keperawatan dan Kepala Unit di Direktorat Keperawatan yang lebih memahami lingkungan internal Direktorat Keperawatan dan Kepala Bidang Pelayanan Medis lulusan Magister Manajemen RS.

Dari berbagai Matrik yang dibuat akan dibuatkan pilihan strategi Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup. Matrik SWOT adalah memasang kekuatan (*strength-S*), kelemahan (*weakness-W*), peluang (*opportunities-O*) dan ancaman (*threats-T*) menjadi strategi S-W, strategi S-O, strategi S-T dan strategi W-T.

Matrik IFAS dan EFAS menggambarkan Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup berada di kuadran 1 dengan dengan titik point 1,4; 1,14 dengan pilihan rencana strategis agresif yaitu memanfaatkan peluang dengan kekuatan



Gambar 4.4 Diagram Analisis SWOT Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup

Matrik Profil Kompetitif (CPM/*Competitive Profile Matrix*) RS Santo Yusup memiliki skor total yang mengungguli pesaing dari RS M, tetapi kalah bersaing dari RS H.A, namun beberapa kekurangan dari faktor kunci menjadi bahan pertimbangan untuk membuat rencana strategi untuk meningkatkan daya saing.

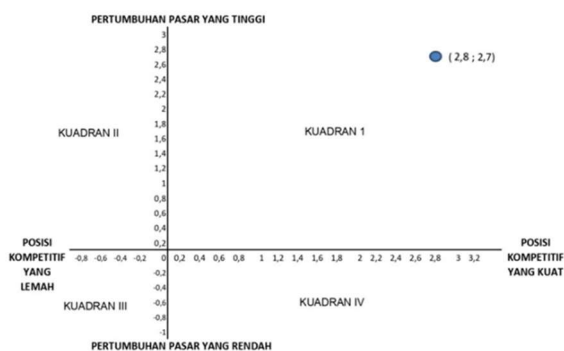
Berdasarkan data analisis internal dan eksternal pada Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup maka diperoleh gambar Matrik IE sebagai berikut:

SKOR BOBOT TOTAL IFAS

		Kuat 3,0-4,0	Sedang 2,0-2,99	Rendah 1,0-1,99
SKOR BOBOT TOTAL EFAS	Tinggi 3,0-4,0	I	II	III
	Sedang 2,0-2,99	IFAS: 2,81 EFAS: 2,7	V	VI
	Rendah 1,0-1,99	VII	VIII	IX

Gambar 4.5 Matrik IE

Matrik *Grand Strategy* Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup terletak pada kuadran I yang berarti Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup memiliki posisi kompetitif yang kuat dengan pertumbuhan pasar yang tinggi sehingga Direktorat Keperawatan RS dapat mengambil keuntungan dari peluang-peluang eksternal yang ada dan berkonsentrasi berkelanjutan pada pasar yang ada. Strategi yang diambil berupa pengembangan pasar, penetrasi pasar dan pengembangan produk.



Gambar 4.6 Matrik *Grand Strategy* Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup

Matriks Quantitative Strategic Planning (QSPM) merupakan tahap akhir dari analisis formulasi strategi berupa pemilihan alternatif terbaik. Strategi yang diambil berupa pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk. Dari matrik QSPM

dapat dilihat nilai TAS (*Total Attractiveness Score*) tertinggi, yang merupakan alternatif strategi yang paling cocok untuk dilaksanakan oleh Direktorat Keperawatan. Pemilihan strategis dalam meningkatkan nilai tambah Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup yaitu kualitas pelayanan, citra rumah sakit, pendapatan dan pelanggan yang loyal adalah strategi pengembangan pasar. Strategi pengembangan pasar yang bisa dilakukan ada 8 strategi:

- 1 Penetrasi pasar dilakukan dengan bekerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka promosi pelayanan yang ada di RS Santo Yusup, mengintensifkan pemasaran melalui media sosial dan pendekatan ke masyarakat melalui promosi langsung dengan kunjungan ke tokoh masyarakat seperti ke kader Posyandu.
- 2 Pengembangan produk dilakukan dengan menambah layanan konsultasi paska rawat secara online/*Whatsapp* atau *Home Care*.
- 3 Pengembangan produk layanan rawat inap secara Holistik pendekatan spiritual oleh tokoh agama/ulama dan psikolog.
- 4 Program perekrutan karyawan setiap tahun untuk memenuhi kebutuhan ketenagaan, menggantikan perawat pensiun/keluar, dan menghindari gap antar PK.
- 5 Pengembangan SDM melalui pemanfaatan teknologi seperti zoominar.
- 6 Pengembangan SDM melalui kerja sama dengan PPNI dan Himpunan Seminat PPNI.
- 7 Pengembangan kaderisasi manajemen Keperawatan melalui jenjang karir hasil dari *Nine Box Talent*.
- 8 Pengembangan peminatan perawat sesuai komposisi dan kebutuhan layanan.

Rencana strategi dibuat berdasarkan visi dan misi dengan menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup. Untuk menjalankan pilihan rencana strategis yang dibuat maka dibuat program kerja dengan menggunakan kerangka *Balanced Scorecard* (BSC). BSC menggunakan 4 topik utama yaitu perspektif pembelajaran, perspektif bisnis internal, perspektif keuangan dan perspektif pelanggan dan dibuat *plan of action*.

Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian terhadap analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) dari Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup didapatkan bahwa

Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup memiliki lebih banyak keunggulan sebagai kekuatan untuk memperbaiki kelemahan yang ada serta peluang yang lebih banyak untuk mengembangkan rencana menurunkan dampak dari ancaman yang ada agar tetap kompetitif. Peluang dan ancaman bisa menjadi masukan dan data yang bisa digunakan guna pengambilan keputusan strategis yang bisa bermanfaat untuk kemajuan Direktorat Keperawatan. Hasil penelitian di atas sejalan dengan hasil penelitian dari Kurniasari Chanif (2019) dalam perencanaan strategi berdasarkan analisis visi dan misi di RS Bantul Yogyakarta menggunakan analisa lingkungan internal dan eksternal sehingga mendapatkan rekomendasi strategi sesuai pernyataan visi dan misinya. Berdasarkan pembahasan diatas, disarankan dilakukan evaluasi lingkungan internal dan eksternal rutin dilakukan setiap tahun sebelum membuat program kerja di tahun berikutnya untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada saat itu sehingga didapatkan rencana strategi yang lebih baik.

Berdasarkan hasil penelitian, Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup sebelumnya belum memiliki visi dan misi dan hanya menggunakan visi misi RS Santo Yusup sebagai arah tujuan membuat program kerja. Hasil diskusi bersama di Direktorat Keperawatan pada tanggal 23 Desember 2023 visi dan misi Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup dapat dirumuskan sebagai acuan untuk menetapkan strategis menghadapi perubahan, tantangan dan tuntutan Direktorat Keperawatan di masa mendatang. Menurut Muhardi dkk (2020:7) untuk merancang *Strategic Business Plan* (SBP) rumah sakit (Direktorat Keperawatan) dengan baik, harus memiliki Visi terlebih dahulu. Visi adalah tujuan jelas yang harus dicapai oleh sebuah rumah sakit dalam jangka panjang (3 sampai 5 tahun) untuk membuat keadaan di masa mendatang menjadi lebih baik dari pada di masa kini. Berdasarkan pembahasan di atas, disarankan visi dan misi yang sudah dibuat perlu di evaluasi dan disesuaikan dengan perubahan dan perkembangan yang ada sehingga mampu bersaing.

Berdasarkan hasil penelitian untuk mendapatkan formulasi strategi Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup menggunakan beberapa analisis seperti Matrik EFAS IFAS, analisis SWOT, CPM (*Competitive Profile Matrix*), analisis IE, analisis *grand strategy* hingga akhirnya membuat pilihan dengan QSPM. Hasil penelitian diatas sejalan dengan

hasil penelitian dari Alireza Hadadian, Amirhossein, Maysam (2017) pada studi kasus pembuatan rencana strategi di RS Swasta dan RS Pemerintah di Iran, dengan menggunakan matrik EFAS IFAS, IE, QSPM dihasilkan lima strategi yang sesuai dengan masalah utama rumah sakit, yaitu sumber keuangan, fasilitas kesehatan, manajemen personalia, dan fasilitas fisik. Berdasarkan pembahasan di atas, disarankan formulasi strategi perlu di evaluasi dan diperbaharui sesuai dengan perubahan dan perkembangan agar Direktorat Keperawatan tetap mampu bersaing dan kompetitif dengan melibatkan jajaran manajemen di Direktorat Keperawatan.

Berdasarkan hasil penelitian, program kerja Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup dibuat dengan menggunakan kerangka *Balanced Scorecard* (BSC). BSC menggunakan 4 topik utama yaitu perspektif pembelajaran, perspektif bisnis internal, perspektif keuangan dan perspektif pelanggan kemudian dibuat *plan of action* untuk melakukan program kerja tersebut. Hasil penelitian diatas sejalan dengan hasil penelitian dari Dewi Purnama, dkk (2017) menyusun rencana strategis di Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya Kota Denpasar dengan didapatkan hasil penelitian berupa rencana strategis berbasis BSC yang berfokus pada peningkatan kualitas dan efisiensi pelayanan. Berdasarkan pembahasan di atas, disarankan program kerja di setiap unit di Direktorat Keperawatan rutin dievaluasi setiap bulan untuk melihat keberhasilan capaian dan perlunya revisi atau modifikasi jika tidak tercapai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, berfokus pada studi observasi (*participant observatory*) didapatkan hasil sebagai berikut:

- 1 Analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) dari Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup memiliki lebih banyak keunggulan kekuatan dan peluang untuk memperbaiki kelemahan dan ancaman.
- 2 Visi Misi Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup dapat dirumuskan sebagai acuan untuk menetapkan strategis menghadapi perubahan, tantangan dan tuntutan Direktorat Keperawatan di masa mendatang.

3. Formulasi strategi Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup menggunakan Matrik IFAS dan EFAS berada di kuadran 1 dengan dengan titik point 1,4; 1,14 dengan pilihan rencana strategis agresif yaitu memanfaatkan peluang dengan kekuatan. Matrik IE berada pada sel nomor IV (IFAS 2,8; EFAS 2,7) artinya organisasi yang tumbuh dan berkembang. Hasil matrik *Grand Strategy* berada di kuadran 1 dengan titik point 2,8; 2,7 yaitu dengan pilihan strategis pengembangan produk, penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi kebelakang, integrasi kedepan dan integrasi horizontal. Matrik Profil Kompetitif (CPM/*Competitive Profile Matrix*) RS Santo Yusup memiliki skor total yang mengungguli pesaing dari RS M., tetapi kalah bersaing dari RS HA namun beberapa kekurangan dari faktor kunci menjadi bahan pertimbangan untuk membuat rencana strategi untuk meningkatkan daya saing. Matrik QSPM diperoleh pilihan strategi dengan urutan prioritas yaitu pengembangan pasar, pengembangan produk dan penetrasi pasar. Strategi pengembangan pasar yang bisa dilakukan ada 8 strategi.
4. Program kerja strategis Direktorat Keperawatan RS Santo Yusup sebagai keunggulan bersaing dibuat dengan menggunakan kerangka *Balanced Scorecard* (BSC). BSC menggunakan 4 topik utama yaitu perspektif pembelajaran, perspektif bisnis internal, perspektif keuangan dan perspektif pelanggan kemudian dibuat *plan of action* untuk melakukan program kerja tersebut.
3. Formulasi strategi perlu di evaluasi sesuai dengan perubahan dan perkembangan agar Direktorat Keperawatan tetap mampu bersaing dan kompetitif dengan melibatkan jajaran manajemen di Direktorat Keperawatan.
4. Program kerja dijalankan dan dimonitoring di setiap unit di Direktorat Keperawatan dan rutin dievaluasi setiap bulan untuk melihat keberhasilan capaian dan perlunya revisi atau modifikasi jika tidak tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Anisa,Citra Ayu dan Rahmatullah, 2020 Visi Dan Misi Menurut Fred R. David Dalam Perspektif Pendidikan Islam **Jurnal Manajemen Pendidikan Islam** ISSN 2615-2886, 74-77
- Ansoff Igor H. *et all*, (2019). **Implanting Strategic Management**. USA: Springer Link.
- Ali Mohamad Mosadeghrad, and Parvaneh Isfahani, 2020 *Strategic Planning Challenges in The Hospital: A Qualitative Study*, **Journal of Payesh (Health Monitor) Health Metrics Research Center, Iranian Institute for Health Sciences Research, ACEC., Tehran, Iran, Vol.19, Issue 1**
- Arfan, Mohammad, and Roslina. 2017 *A Synthesis on SWOT Analysis of Public Sector Healthcare Knowledge Management Information System in Pakistan*; (IJACSA) **International Journal of Advanced Computer Science and Applications**, Vol. 8, No. 8, 2017
- Badan Pusat Statistik Kota Bandung. (2020). **Luas wilayah menurut kecamatan di Kota Bandung**. Kota Bandung: Badan Pusat statistik
- Buyukozkan, *et all*. 2020 *Health tourism strategy selection via SWOT Analysis and integrated hesitant fuzzy linguistic AHP-MABAC approach*, **Journal Socio-Economic Planning Sciences**, Volume 74, 100929
- Deby Riska Sonial dkk., 2020 *Business Development Strategies Using SWOT Analysis in the Cahaya Modern Home Industry*, **Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran** Vol. 7, No. 1, 117-128
- David R Fred.(2019). **Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing**. Alih

Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas saran yang dapat peneliti berikan sebagai berikut:

1. Analisis lingkungan internal dan eksternal dilakukan evaluasi secara rutin setiap tahun sebelum membuat program kerja di tahun berikutnya untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada saat itu sehingga didapatkan rencana strategi yang lebih baik.
2. Visi dan misi yang sudah dibuat perlu di evaluasi dan disesuaikan dengan perubahan dan perkembangan yang ada sehingga mampu bersaing mengikuti perkembangan kebutuhan dan tuntutan pelayanan yang optimal.

- bahasa Liza Nurbani Puspitasari dan Novita Puspasari. Edisi 15. Salemba Empat: Jakarta.
- Dewi Purnama dkk.(2017). Implementasi *Balanced Scorecard* Dalam Penyusunan Rencana Strategis Di Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya KotaDenpasar,<https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/article/view/22234/17802>, (10/08/2023)
- Eka Putri Handayani.(2020). Strategi Pemasaran Klinik Pratama Rawat Inap Bandar Lampung. UIN Raden Intan Lampung <http://repository.radenintan.ac.id/1202> (10/08/2023)
- Ginter *et all.* (2018). **Strategic Management Of Health Care Organizations**. 8th edition. Wiley: Hoboken
- Gurel, E and Merba T.A.T. (2017). *SWOT Analysis: A Theoretical Review. The Journal of International Social Research. Volume: 10th issue: 51.*
- Gow-Jen Shieh *et all.* (2020). *A Strategic Imperative for Promoting Hospital Branding: Analysis of Outcome Indicators*, *Interact JMed Res*, 9(1):14546 <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32012047>, (10/08/2023)
- Hadadian, Alireza *et all.* (2017). *Strategic Planning for Health Service Sector in Iran (Case Study: A General and Governmental Subspecialty Hospital), The First International Conference on Political Epic (with an Approach to Middle East Developments) & Economic Epic (with an Approach to Management and Accounting)* https://www.researchgate.net/publication/317413765_Strategic_Planning_for_Health_Service_Sector_in_Iran_Case_Study_A_General_and_Governmental_Subspecialty_Hospital, (10/08/2023)
- Hardani dkk. (2020). **Metode Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif**, Jakarta: CV Pustaka Ilmu Grup
- Hery. (2018). **Analisis Laporan Keuangan : Integrated and Comprehensive**. Ed. Cet Ke-3. PT. Gramedia : Jakarta.
- Islam S., 2018 *Understanding Health Consumer Value: Service Marketing Perspective. South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 2–21
- Karmawan, B., 2018 Penyusunan Rencana Strategis Rumah Sakit Pertamina Jaya Tahun 2017-2022. <http://journal.fkm.ui.ac.id/arsi/article/view/2194>, (10/08/2020)
- Kaehler, Boris and Jens Grundei. (2019). **The Concept of Management: In Search of a New Definition -HR Governance . USA:** Springer
- Kennedy, B. Reed. (2020). **Strategic Management**. USA: *Virginia Tech Publishing*
- Krisdayanti, ADA .(2018). Perencanaan Strategi Dalam Upaya Peningkatan Daya Saing Di Qiswah Indonesia. <http://digilib.uinsby.ac.id/id/eprint/26496>, (10/08/2023)
- Kurniasari, Chanif. (2019). Perencanaan Strategi Berdasarkan Analisis Misi, Visi dan SWOT RS Di Bantul Yogyakarta. <http://journal.stikessuryaglobal.ac.id/index.php/SM/article/view/102>, (14/08/ 2023)
- Kusuma, Dewi. 2018. Analisis Operasionalisasi Rencana Strategis RSUD Bhakti Husada Krikilan Banyuwangi Berdasarkan Perspektif Balance Score Card. <http://repository.unair.ac.id/id/eprint/76797>, (14/108/2023)
- Lahdji, Aisyah dan Pribadi Firman. 2019. *Rencana Strategis Bisnis RSUD PKU Muhammadiyah*.<http://journal.umy.ac.id/index.php/mrs/article/viewFile/969/1058>, (13/08/2023)
- Maulida, Ervina dkk. (2020). **Manajemen Strategik**. Bandung : CV Media Sains Indonesia
- Martin,BC. (2019). **Strategic Planning In Healthcare, Introduction For Health Professionals**. Springer Publising Company. LLC
- Mingda, Song, 2019. *Research on The Core Competitiveness Of Jiangsu Hengrei, International Conference on Contemporary Education and Society* <https://www.atlantispress.com/proceedings/icesd-19/125912885> (11/08/2023)
- Muhardi, dkk. (2020). **Strategic Management (Rencana Strategi Bisnis Rumah Sakit)**. Bandung: Refika Aditama.
- Murani, Esti, 2019. Rancangan Rencana Strategis Dalam Upaya Meningkatkan Jumlah Kunjungan Pasien.

- <http://repository.unpas.ac.id/40442/>,
(10/08/2020)
- Moleong, Lexi J. (2018). **Metodologi Penelitian Kualitatif**, Ed Revisi Cet 38. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Nowira, Puti Anisa dan Rianita Puspasari. (2021). Strategi Persaingan Jamu Gunanty Menggunakan Matriks: Internal Eksternal, Bowman Strategy, Grand Strategy Dan Profil Kompetitif, **Jurnal Integrasi Sistem Industri**, Vol 8 No 2.
- Patola, M Luisa. (2017). Evaluasi Rencana Strategis RSUD BA A Di Kabupaten Rote Ndao Nusa Tenggara Timur (NTT) etd.repository.ugm.ac.id
<https://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/109739>, (14/08/2023)
- Peraturan Presiden Republik Indonesia No 77 Tahun 2015 Tentang Pedoman Organisasi RS, <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/41822/perpres-no-77-tahun-2015>=(10/01/2022)
- Pranadita Nugraha dkk (2021). Pengaruh Hukum terhadap Lima Kekuatan Persaingan Terkait dengan Perumusan Strategi Bersaing Menurut Michael E. Porter, **Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO)**, Vol. 12 No. 1, Hal. 51-66
- Pujilestari dkk. (2017). Daya Saing Di Rumah Sakit Islam Faisal Tahun 2017, JKMM, Maret 2018, Vol. 2 No. 1 : 164 – 170.
- Rama Krishna et all. (2016)., *Healthcare service quality effect on patient satisfaction an behavioural intentions in corporate hospitals in India*, Intl J of Pharm & Health Mrkt, 10 (1): 48-74.
- Rachmat.(2018). **Manajemen Strategik**. Bandung: Pustaka Setia.
- Ramin Ravangard et all. (2020). *How marketing mix (7Ps) affect the patients' selection of a hospital: experience of a low-income country*, **Journal of the Egyptian Public Health Association**,95:25
- Rangkuti, Freddy. (2018). **SWOT Balance Score Card**. Cet: 13. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rifki Mohamad dan Idris Yanto Niode (2020). Analisis Strategi Daya Saing (*Competitive Advantage*) Kopia Karanji Gorontalo **Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis** ISSN: 1979-1607, Volume 13, Nomor 1, hal 4
- Robbins, P. Stephen *and* Mary Coulter. (2019). **Manajemen**. Alih Bahasa: Bob Sabran, Devri Barnadi Putera . Jil 2. Ed 13 Jakarta : Erlangga.
- Rukajat, Ajat. (2018). **Pendekatan Penelitian Kuantitatif: Quantitative Research Approach**. Yogyakarta: Deepublish.
- Santoso, Rukun dkk. (2022). **Konsep Dan Implementasi Manajemen Strategi**. Jawa Tengah:Eureka Media Aksara
- Setiawan, Sutji Shanti. (2016). Perencanaan Strategis Dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Bagian Rehabilitasi Medik Rumah Sakit Santo Yusup Bandung, <http://repository.unpas.ac.id/9968/>, (10/08/2023)
- Setyawan, Febi Endra Budi dan Supriyanto, Stefanus. (2019). **Manajemen Rumah Sakit**. Jakarta: Zifatama Jawara
- Shri, Gupta, and Agrawal, (2015), *Strategy Formulation for Performance Improvement of Indian Corrugated Industry: An Application of SWOT Analysis and QSPM Matrix*, **Journal of Applied Packaging Research**
- Siswanto Bedjo. (2021). **Pengantar Manajemen**. Jakarta: Sinar Grafika Offset
- Sugiyono. (2018). **Metode Penelitian Kuantitatif**. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019) **Metode Penelitian Kualitatif**. Bandung: Alfabeta
- Sulistiyani dkk. (2020). Analisis Strategi Pemasaran Dalam Upaya Peningkatan Daya Saing Umkm **Jurnal Pemasaran Kompetitif**, ISSN No.2598-0823 Volume 3 , No. 2, Hal 33
- Taleshi MS, Ali, *et all*. (2018). *Strategic Management of Hospital Wastes Using SWOT Method: Case Study of Yazd Educational Hospitals*, healthjournal.arums.ac.irhttps://www.researchgate.net/publication/282648200_Strategic_Management_of_Hospital_Wastes_Using_SWOT_Method_Case_Study_of_Yazd_Educational_Hospitals(20/08/2023)
- Umar, Husein. (2020). **Manajemen Strategik Konsep Dan Analisis**. Jakarta: *The Jakarta Business Research Center*
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 **Tentang Rumah Sakit**, Jakarta: Lembaran Negara Republik Indonesia

Undang Undang Republik Indonesia No 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit, <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/38789/uu-no-44-tahun-2009>=(10/08/2023)

University of Novy Sad (2023). *Strategic Management International Support Systems in Strategic Management*. **Journal of Strategic Management and Decision Faculty Economic of Subotica**. ISSN 1821-3448 UDC 005.21 Vol. 28, No. 2

Victor Eng Lorin. (2019). *The Impact Of Marketing Strategies Healthcare Systems, J-Med Life* 12(2)93<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6685306/> (20/08/2023)

Wren, A. Daniel and Arthur G. Bedeian. (2020). **The Evolution of Management Thought**. 8th ed. England: John Wiley & Sons.