

# Integrating Dynaxity Concepts In Strategic Management Of Healthcare Services

Marhefdison <sup>1\*</sup>, Ahyar Wahyudi <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Lembaga Akreditasi Fasilitas Kesehatan Indonesia

\*<sup>1</sup> [marhefm@yahoo.com](mailto:marhefm@yahoo.com)

**Abstract.** *Strategic management in healthcare is pivotal in addressing the dynamic challenges and complexities of modern health systems. This article examines the "Dynaxity" theory introduced by Huebner and Flessa, highlighting the dynamics of uncertainty and complexity in healthcare services. The study also utilises Porter's Five Forces Theory to analyse market dynamics and develop effective competitive strategies. The application of Peter Drucker's knowledge worker concept and transformational leadership by James MacGregor Burns and Bernard M. Bass emphasises the importance of innovation and employee development in enhancing service quality. Findings indicate that strategic management implementation requires political support, systematic training, and collaboration between management and staff. In conclusion, a comprehensive and collaborative approach to strategic management can enhance competitiveness and service quality in healthcare, ensuring successful strategy implementation in a challenging environment. Keywords: strategic management, healthcare services, Dynaxity, transformational leadership.*

## 1. Pendahuluan

Manajemen strategis dalam pelayanan kesehatan merupakan aspek penting yang memegang peranan krusial dalam mengatasi berbagai tantangan yang kompleks dan dinamis. Seiring dengan perubahan yang cepat dalam kebijakan, perkembangan teknologi, serta harapan konsumen yang terus meningkat, organisasi kesehatan dihadapkan pada kebutuhan untuk terus beradaptasi dan mengembangkan strategi yang efektif untuk mempertahankan daya saing dan kualitas pelayanan. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam berbagai teori dan konsep manajemen strategis yang dapat diterapkan dalam pelayanan kesehatan, guna membantu organisasi kesehatan mencapai tujuan jangka panjang mereka.

Pelayanan kesehatan saat ini berada dalam kondisi yang sangat dinamis dan kompleks, yang sering kali diistilahkan dengan "Dynaxity"—sebuah konsep yang diperkenalkan oleh Huebner dan Flessa (2022). *Dynaxity* menggambarkan karakteristik utama dari sistem kesehatan di era modern yang mencakup dinamika, kompleksitas, dan ketidakpastian. Sistem kesehatan saat ini berada dalam zona *Dynaxity* III, di mana perubahan terjadi dengan cepat tanpa fase stabil yang panjang. Hal ini berarti bahwa manajemen harus selalu siap untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat dan tidak terduga. Konsep ini menekankan pentingnya pemikiran strategis jangka panjang dan pendekatan sistematis dalam menghadapi ketidakpastian tersebut.

Salah satu alat analisis yang sangat berguna dalam memahami dinamika persaingan dalam industri pelayanan kesehatan adalah Teori Lima Kekuatan Porter. Model ini, yang dikembangkan oleh Michael E. Porter, mengidentifikasi lima kekuatan yang membentuk setiap industri dan membantu organisasi menentukan posisi kompetitif mereka. Kekuatan-kekuatan ini meliputi ancaman pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, ancaman produk atau jasa pengganti, dan persaingan di antara pesaing yang ada. Dalam pelayanan kesehatan, model ini dapat digunakan untuk menganalisis dinamika pasar dan menentukan strategi yang efektif untuk meningkatkan daya saing dan kualitas layanan. Misalnya, ancaman pendatang baru di industri kesehatan dapat mencakup rumah sakit baru atau klinik yang menawarkan teknologi terbaru atau layanan yang lebih baik. Organisasi kesehatan harus mempertimbangkan strategi untuk menjaga loyalitas pasien melalui peningkatan kualitas layanan atau penawaran program kesehatan yang komprehensif.

Peter Drucker, seorang pemikir manajemen terkenal, memperkenalkan konsep pekerja pengetahuan (*knowledge workers*) sebagai elemen kunci dalam organisasi modern. Dalam manajemen strategis, Drucker berargumen bahwa pekerja pengetahuan memainkan peran penting dalam menggerakkan strategi organisasi dan menjadi katalis untuk perubahan positif. Dalam sektor kesehatan, pekerja

pengetahuan mencakup dokter, perawat, dan profesional kesehatan lainnya yang berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan dan respons terhadap kebutuhan pasien. Drucker menekankan bahwa manajemen harus berfungsi sebagai katalis untuk perubahan positif, mendorong inovasi dan pemasaran yang berkelanjutan. Inovasi dalam pelayanan kesehatan dapat mencakup pengembangan prosedur medis baru, penggunaan teknologi canggih, atau peningkatan dalam manajemen pasien. Drucker juga menyoroti pentingnya pemasaran dalam pelayanan kesehatan, yang dapat membantu rumah sakit dan fasilitas kesehatan menarik pasien baru dan mempertahankan pasien yang ada.

Kepemimpinan transformasional, yang diperkenalkan oleh James MacGregor Burns dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard M. Bass, menekankan pentingnya pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional melibatkan empat komponen utama: pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Dalam sektor kesehatan, kepemimpinan transformasional dapat memainkan peran penting dalam menggerakkan organisasi menuju tujuan strategis, meningkatkan kualitas layanan, dan menciptakan budaya organisasi yang mendukung perubahan positif. Pemimpin transformasional di rumah sakit atau fasilitas kesehatan tidak hanya menetapkan visi yang jelas dan menginspirasi, tetapi juga mendorong inovasi dan pengembangan karyawan.

Meskipun berbagai teori dan konsep telah dikembangkan untuk mendukung manajemen strategis dalam pelayanan kesehatan, implementasinya sering kali menghadapi berbagai hambatan. Penelitian oleh Verulava (2023) menunjukkan bahwa banyak rumah sakit di Tbilisi, Georgia, memiliki rencana strategis yang terdokumentasi, tetapi implementasinya seringkali kurang efektif. Kurangnya pelatihan dan pemahaman tentang pentingnya perencanaan strategis di kalangan manajemen rumah sakit menjadi hambatan utama. Verulava menekankan pentingnya pelatihan sistematis dan keterlibatan aktif dokter dalam proses perencanaan strategis untuk meningkatkan kualitas implementasi strategi.

Penelitian oleh Trinh (2020) menunjukkan bahwa struktur pasar dan persaingan mempengaruhi keputusan strategis rumah sakit dalam menduplikasi atau membedakan layanan. Rumah sakit yang berada dalam pasar yang lebih kompetitif cenderung mengurangi duplikasi layanan dan lebih fokus pada diferensiasi layanan untuk menghindari perang harga dan meningkatkan profitabilitas. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya memahami dinamika pasar dan struktur kompetisi dalam mengembangkan strategi yang efektif. Dalam hal ini, pemahaman yang mendalam tentang pasar lokal dan persaingan dapat membantu rumah sakit membuat keputusan yang lebih baik dan lebih tepat waktu.

Penelitian oleh [Andrieieva et al. \(2024\)](#) menekankan bahwa keputusan strategis yang efektif memerlukan analisis komprehensif data analitis dan statistik yang tersedia mengenai kualitas layanan kesehatan. Penggunaan teknologi digital dan prosedur administratif digital dapat mengurangi beban pada fasilitas kesehatan, mempercepat proses akuntansi, dan meningkatkan kualitas layanan kesehatan. Penelitian ini juga menyoroti pentingnya adopsi kebijakan asuransi kesehatan yang komprehensif dan penyusunan kebijakan yang terinspirasi oleh model di negara-negara Eropa untuk implementasi manajemen strategis sektor kesehatan. Hal ini bertujuan untuk memperkuat mekanisme perlindungan sosial dan meningkatkan standar hidup masyarakat.

Christine [Dennis \(2019\)](#) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa perencanaan strategis dalam sistem kesehatan sering dipromosikan sebagai proses yang ketat dan sistematis yang memungkinkan klarifikasi tujuan dan menyatukan staf untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, terdapat sedikit bukti bahwa proses perencanaan dan produksi rencana yang terdokumentasi berkontribusi pada pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja kesehatan. Dennis menekankan bahwa sistem kesehatan sering menggunakan alat manajemen yang diadopsi dari sektor bisnis dalam upaya mengelola sistem yang sangat kompleks dan terbatas secara finansial. Dennis juga mengidentifikasi bahwa perubahan politik sering kali mempengaruhi keberlanjutan rencana strategis di sektor kesehatan.

Giuseppe Speziale (2015) menunjukkan bahwa organisasi kesehatan saat ini menghadapi dua masalah utama: meningkatnya kesulitan dalam memenuhi kebutuhan pengguna yang semakin sadar dan menuntut, serta kebutuhan untuk mengubah organisasi internal agar sesuai dengan perubahan teknologi dan pendekatan yang sangat cepat. Speziale menekankan bahwa untuk melakukan transformasi sistem kesehatan, perlu fokus pada tujuan bersama dengan menggunakan alat motivasi seperti tujuan bersama, tekanan sejawat, pengukuran kinerja, dan pendekatan yang berpusat pada pasien.

Pentingnya manajemen strategis dalam pelayanan kesehatan tidak dapat diremehkan. Dengan memanfaatkan berbagai teori dan konsep yang telah dikembangkan, organisasi kesehatan dapat mengatasi tantangan kompleksitas dan dinamika yang terus berubah, meningkatkan kualitas layanan, dan mencapai tujuan jangka panjang mereka. Dukungan politik, komitmen dari seluruh anggota organisasi, serta penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan adalah kunci untuk memastikan keberhasilan implementasi strategi. Dengan penerapan manajemen strategis yang komprehensif dan kolaboratif, rumah sakit dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang penuh tantangan dan kompetitif.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen strategis dalam pelayanan kesehatan dengan fokus pada berbagai tantangan, strategi, dan penerapan dalam perubahan yang dinamis. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Tinjauan Literatur Sistematis (Systematic Literature Review, SLR). SLR dipilih karena metode ini memungkinkan identifikasi, evaluasi, dan sintesis penelitian yang relevan secara sistematis dan transparan, sehingga memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai topik yang dibahas.

Pencarian literatur dilakukan melalui berbagai database akademik untuk memastikan inklusi literatur yang komprehensif dan representatif. Database yang digunakan meliputi Scopus, Web of Science, PubMed, dan Google Scholar. Pencarian dilakukan dengan menggunakan kombinasi kata kunci yang relevan dengan topik penelitian, yaitu "manajemen strategis", "pelayanan kesehatan", "kompleksitas sistem kesehatan", dan "kepemimpinan transformasional".

## 3. Hasil dan Pembahasan

Manajemen strategis dalam pelayanan kesehatan merupakan aspek penting untuk mengatasi tantangan kompleksitas dan dinamika yang terus berubah. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Clare Koning dalam artikelnya "Strategic Management for Healthcare Organizations: Navigating the Challenges of Complexity," hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan yang sistematis dan terarah sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi kesehatan ([Koning, 2022](#)).

### Tantangan dalam Manajemen Strategis Pelayanan Kesehatan

Manajemen strategis di sektor kesehatan dihadapkan pada berbagai tantangan signifikan, termasuk perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, dan harapan konsumen yang terus meningkat. Koning menekankan pentingnya manajemen strategis untuk menjaga daya saing dan kualitas pelayanan dalam kondisi yang penuh ketidakpastian. Menurut penelitian ini, pendekatan manajemen strategis yang efektif memerlukan perencanaan yang sistematis, transparansi dalam implementasi, serta keterlibatan aktif dari semua pemangku kepentingan ([Koning, 2022](#)).

Pendapat ahli seperti Peter Drucker juga mendukung pentingnya manajemen strategis dalam sektor kesehatan. Drucker menyatakan bahwa tujuan utama organisasi adalah inovasi dan pemasaran, yang dalam pelayanan kesehatan dapat diterjemahkan menjadi peningkatan kualitas layanan dan respons terhadap kebutuhan pasien. Drucker juga menekankan pentingnya pekerja pengetahuan (knowledge workers) dalam menggerakkan strategi organisasi dan menjadikan manajemen sebagai katalis untuk perubahan positif (Drucker, 1994; 2002).

### Kompleksitas dan Dinamika dalam Manajemen Strategis

Penelitian yang dilakukan oleh Huebner dan Flessa (2022) dalam artikelnya "Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems-Thinking in an Uncertain System" juga mendukung temuan ini. Mereka menekankan bahwa kompleksitas dan ketidakpastian dalam sistem kesehatan memerlukan pemikiran strategis jangka panjang dan pendekatan sistematis. Mereka menggunakan konsep "Dynaxity" untuk menjelaskan karakteristik utama dari sistem kesehatan di era pasca-industri, yang mencakup dinamika, kompleksitas, dan ketidakpastian ([Huebner & Flessa, 2022](#)).

Menurut Huebner dan Flessa, sistem kesehatan saat ini berada dalam zona Dynaxity III, di mana perubahan terjadi dengan cepat dan tidak ada fase stabil yang panjang. Hal ini berarti bahwa manajemen harus selalu waspada terhadap perubahan lingkungan dan terus-menerus mengembangkan strategi yang adaptif dan fleksibel. Mereka juga menekankan pentingnya pemimpin yang kuat dalam mengarahkan strategi dan memastikan pelaksanaannya yang efektif ([Huebner & Flessa, 2022](#)).

### **Tantangan dalam Implementasi Manajemen Strategis**

Penelitian oleh Verulava (2023) dalam artikelnya "Strategic Management and Planning for Health Care Organizations in Georgia" menemukan bahwa banyak rumah sakit di Tbilisi, Georgia, memiliki rencana strategis yang terdokumentasi, tetapi implementasinya seringkali kurang efektif. Kurangnya pelatihan dan pemahaman tentang pentingnya perencanaan strategis di kalangan manajemen rumah sakit menjadi hambatan utama. Verulava juga menekankan pentingnya pelatihan sistematis dan keterlibatan aktif dokter dalam proses perencanaan strategis untuk meningkatkan kualitas implementasi strategi (Verulava, 2023).

### **Dampak Struktur Pasar pada Manajemen Strategis**

Hasil penelitian dari Trinh (2020) dalam artikelnya "Strategic Management in Local Hospital Markets: Service Duplication or Service Differentiation" menunjukkan bahwa struktur pasar dan persaingan mempengaruhi keputusan strategis rumah sakit dalam menduplikasi atau membedakan layanan. Trinh menemukan bahwa rumah sakit yang berada dalam pasar yang lebih kompetitif cenderung mengurangi duplikasi layanan dan lebih fokus pada diferensiasi layanan untuk menghindari perang harga dan meningkatkan profitabilitas. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya memahami dinamika pasar dan struktur kompetisi dalam mengembangkan strategi yang efektif (Trinh, 2020).

### **Pentingnya Evaluasi dan Pelaksanaan yang Berkelanjutan**

Penelitian terbaru oleh Andrieieva et al. (2024) dalam artikel "Strategic Management in Healthcare: The Impact of Strategic Decisions on Achieving Organizational Goals and Improving the Quality of Healthcare Services" menekankan bahwa keputusan strategis yang efektif memerlukan analisis komprehensif data analitis dan statistik yang tersedia mengenai kualitas layanan kesehatan. Penggunaan teknologi digital dan prosedur administratif digital dapat mengurangi beban pada fasilitas kesehatan, mempercepat proses akuntansi, dan meningkatkan kualitas layanan kesehatan (Andrieieva et al., 2024).

Penelitian ini juga menyoroti pentingnya adopsi kebijakan asuransi kesehatan yang komprehensif dan penyusunan kebijakan yang terinspirasi oleh model di negara-negara Eropa untuk implementasi manajemen strategis sektor kesehatan. Hal ini bertujuan untuk memperkuat mekanisme perlindungan sosial dan meningkatkan standar hidup masyarakat. Keputusan strategis harus didasarkan pada analisis menyeluruh terhadap data yang tersedia untuk menetapkan jalur pengembangan strategis bagi sektor kesehatan (Andrieieva et al., 2024).

### **Perencanaan Strategis dalam Sistem Kesehatan**

Penelitian yang dilakukan oleh Christine Dennis dalam artikelnya "Strategic Planning—A Health System Operational Perspective" menunjukkan bahwa perencanaan strategis dalam sistem kesehatan sering dipromosikan sebagai proses yang ketat dan sistematis yang memungkinkan klarifikasi tujuan dan menyatukan staf untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, terdapat sedikit bukti bahwa proses perencanaan dan produksi rencana yang terdokumentasi berkontribusi pada pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja kesehatan (Dennis, 2019).

Dennis mengamati bahwa sistem kesehatan sering menggunakan alat manajemen yang diadopsi dari sektor bisnis dalam upaya mengelola sistem yang sangat kompleks dan terbatas secara finansial. Meskipun begitu, ada kemungkinan bahwa pendekatan perencanaan strategis dalam sektor kesehatan terlalu kaku dan linear. Implementasi rencana sering kali tertinggal, hanya diacu sesekali, tetapi sebagian besar diabaikan (Dennis, 2019). Hal ini serupa dengan temuan dari Koning (2022) yang juga menyoroti bahwa rencana strategis memerlukan pelaksanaan yang disiplin dan evaluasi yang berkelanjutan untuk menjadi efektif.

Dennis menekankan bahwa lingkungan kesehatan sangat kompleks dan dinamis. Kompleksitas, meningkatnya permintaan, dan ketidakpastian finansial menjadi tantangan bagi manajer dan pemimpin kesehatan dalam mencapai tujuan strategis. Pandangan ini didukung oleh Huebner dan Flessa (2022), yang menyebutkan bahwa dinamika dan ketidakpastian dalam sistem kesehatan memerlukan pemikiran strategis jangka panjang dan pendekatan sistematis.

Salah satu temuan kunci dari penelitian Dennis adalah bahwa strategi perencanaan yang sering kali digunakan di sektor kesehatan tidak efektif karena kurangnya kepemilikan oleh individu yang perlu berkontribusi pada implementasi. Ada banyak alasan mengapa rencana strategis di sektor kesehatan

tidak dianggap sebagai alat yang berguna, termasuk kurangnya kepemimpinan, tidak ada strategi manajemen perubahan, dan tidak ada komitmen untuk sumber daya dan penerapan rencana (Dennis, 2019).

Dennis juga mengidentifikasi bahwa perubahan politik sering kali mempengaruhi keberlanjutan rencana strategis di sektor kesehatan. Perubahan pemerintahan dapat menyebabkan perubahan prioritas politik, sehingga rencana strategis yang telah disepakati sebelumnya sering kali ditinggalkan. Hal ini menyoroti pentingnya dukungan politik dalam implementasi strategi, yang juga diakui oleh Verulava (2023) dalam perencanaan strategis di rumah sakit di Georgia.

### **Peningkatan Pendekatan Perencanaan Strategis**

Analisis Dennis menunjukkan bahwa ada beberapa peluang untuk meningkatkan pendekatan perencanaan strategis saat ini. Pertama, mengkonfirmasi dan mengkomunikasikan struktur akuntabilitas untuk strategi, termasuk menghubungkan dimensi politik dan organisasi, dapat membantu organisasi kesehatan memahami peran dan tanggung jawab mereka. Kedua, mengakui kompleksitas lingkungan dan ketidakpastiannya memerlukan fleksibilitas dan strategi emergent dalam proses perencanaan. Ketiga, mempertimbangkan jangka waktu untuk rencana strategis, dengan memahami bahwa perencanaan jangka panjang dalam organisasi yang kompleks adalah tantangan ([Dennis, 2019](#)).

### **Adaptasi dan Implementasi Strategi di Rumah Sakit**

Penelitian yang dilakukan oleh Lior Naamati Schneider dalam artikelnya "Strategic Management as Adaptation to Changes in the Ecosystems of Public Hospitals in Israel" menunjukkan bahwa sistem kesehatan global dan lokal berfungsi dalam ekosistem yang terus berubah akibat perubahan ekonomi, demografi, dan teknologi. Di Israel, perubahan ini diperburuk oleh tekanan untuk mengurangi biaya kesehatan per kapita, meningkatnya permintaan, dan kesadaran kesehatan yang lebih besar. Perubahan ini menciptakan lingkungan yang penuh tantangan bagi organisasi kesehatan, yang mengharuskan mereka mengadopsi perilaku manajemen yang sesuai dan gaya bisnis yang kompetitif ([Naamati Schneider, 2020](#)).

Penelitian ini menemukan bahwa pasar kesehatan di Israel dan rumah sakitnya semakin mengadopsi perilaku bisnis yang kompetitif. Namun, perilaku manajerial strategis baru diadopsi sebagian, dan kurangnya kolaborasi antara staf dan manajemen dalam mendefinisikan tujuan dan aktivitas strategis menjadi hambatan utama untuk perubahan dan penerapan strategi di rumah sakit. Penelitian ini juga menekankan pentingnya adaptasi dan inkorporasi strategi manajerial yang tepat dalam rumah sakit memerlukan kolaborasi yang erat antara staf dan manajemen; ketiadaan kolaborasi ini merupakan hambatan yang signifikan yang menghambat penerapan strategi secara menyeluruh ([Naamati Schneider, 2020](#)).

Penelitian ini memberikan wawasan penting mengenai bagaimana rumah sakit di Israel beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah. Menurut teori manajemen strategis Ginter, terdapat tiga tahap utama dalam manajemen strategis: berpikir strategis, perencanaan strategis, dan momentum strategis. Namun, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun ada upaya untuk mengadopsi perilaku bisnis yang kompetitif, rumah sakit di Israel masih menghadapi kendala dalam implementasi strategi yang komprehensif.

Pada tahap berpikir strategis, organisasi harus mampu menganalisis perubahan eksternal dan mengenali kebutuhan untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut secara optimal. Namun, penelitian ini menemukan bahwa meskipun manajemen puncak menyadari kebutuhan akan perubahan, proses berpikir strategis ini tidak selalu melibatkan seluruh level organisasi, terutama kepala departemen yang sering kali merasa terputus dari proses perencanaan strategis. Hal ini menghambat kolaborasi yang diperlukan untuk sukses dalam tahap ini ([Ginter, 2018](#)).

Pada tahap perencanaan strategis, pemikiran strategis harus diterjemahkan ke dalam rencana aksi yang rinci. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa ada kekurangan dalam perencanaan yang rinci dan terstruktur di rumah sakit. Sebagian besar wawancara menunjukkan bahwa meskipun ada agenda atau strategi bisnis tertentu, detail dari rencana aksi sering kali tidak jelas atau tidak diketahui oleh kepala departemen dan staf lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa tahap ini juga tidak sepenuhnya terlaksana dengan baik ([Naamati Schneider, 2020](#)).

Tahap terakhir, momentum strategis, adalah tentang pelaksanaan rencana yang telah dibuat. Di sini, organisasi harus mampu mengkoordinasikan kondisi internalnya dengan perubahan eksternal. Namun,

penelitian ini menemukan adanya kesenjangan yang signifikan antara manajemen puncak dan kepala departemen dalam hal implementasi strategi. Kepala departemen sering kali tidak memiliki akses ke informasi yang diperlukan untuk mengelola departemen mereka secara efektif, dan ini menciptakan ketegangan dan menghambat pelaksanaan strategi yang efektif ([Ginter, 2018](#)).

Penelitian lain oleh [Kash et al. \(2014\)](#) mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa faktor keberhasilan untuk inisiatif perubahan strategis di organisasi kesehatan melibatkan kolaborasi yang erat dan komunikasi yang efektif di seluruh level organisasi. Mereka menekankan pentingnya keterlibatan seluruh staf dalam proses perencanaan strategis untuk memastikan keberhasilan implementasi.

### **Pentingnya Kolaborasi dalam Implementasi Strategi**

Penelitian ini sangat relevan bagi manajemen strategis dalam pelayanan kesehatan. Pertama, pentingnya kolaborasi antara manajemen dan staf di seluruh level organisasi untuk memastikan bahwa strategi yang direncanakan dapat diimplementasikan dengan sukses. Keterlibatan staf dalam proses perencanaan tidak hanya meningkatkan kualitas rencana yang dihasilkan tetapi juga memastikan bahwa semua anggota organisasi merasa memiliki dan bertanggung jawab atas strategi tersebut.

Kedua, transparansi dalam komunikasi dan akses ke informasi strategis adalah kunci untuk mengurangi ketegangan dan meningkatkan efisiensi dalam implementasi strategi. Rumah sakit harus memastikan bahwa semua kepala departemen memiliki pengetahuan dan alat yang diperlukan untuk mengelola departemen mereka secara efektif.

Ketiga, dukungan profesional dan pelatihan yang terus-menerus dari kementerian kesehatan dan lembaga terkait diperlukan untuk memperkuat kapabilitas manajerial rumah sakit. Dengan menyediakan alat dan dukungan yang tepat, rumah sakit dapat mengadopsi perilaku bisnis yang lebih kompetitif dan beradaptasi dengan perubahan pasar yang dinamis.

Dengan demikian, penerapan strategi manajerial yang komprehensif dan kolaboratif dapat membantu rumah sakit untuk bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang penuh tantangan dan kompetitif.

### **Transformasi Sistem Kesehatan melalui Kepemimpinan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Giuseppe Speziale dalam artikelnya "Strategic management of a healthcare organization: engagement, behavioural indicators, and clinical performance," penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi kesehatan saat ini menghadapi dua masalah utama: meningkatnya kesulitan dalam memenuhi kebutuhan pengguna yang semakin sadar dan menuntut, serta kebutuhan untuk mengubah organisasi internal agar sesuai dengan perubahan teknologi dan pendekatan yang sangat cepat ([Speziale, 2015](#)).

Penelitian ini mengidentifikasi bahwa sistem kesehatan yang kompleks cenderung konservatif dan cukup tahan terhadap perubahan. Oleh karena itu, strategi yang tidak didukung oleh keterlibatan dokter kemungkinan besar akan gagal. Speziale menekankan bahwa untuk melakukan transformasi sistem kesehatan, perlu fokus pada tujuan bersama dengan menggunakan alat motivasi seperti tujuan bersama, tekanan sejawat, pengukuran kinerja, dan pendekatan yang berpusat pada pasien ([Speziale, 2015](#)).

Speziale juga menyebutkan bahwa langkah pertama dalam transformasi strategis adalah memperjelas misi, visi, dan tujuan organisasi. Misi menyatakan tujuan atau alasan organisasi, sedangkan visi menggambarkan apa yang ingin dicapai oleh pemimpin organisasi saat misi tersebut terpenuhi. Tujuan strategis adalah hasil akhir yang ingin dicapai oleh organisasi untuk melaksanakan misinya ([Speziale, 2015](#)).

Penelitian ini memberikan wawasan penting tentang bagaimana organisasi kesehatan dapat meningkatkan kinerja mereka melalui manajemen strategis yang efektif. Salah satu aspek penting yang disoroti dalam penelitian ini adalah pentingnya budaya organisasi yang mendukung strategi. Budaya organisasi adalah kesadaran organisasi yang memandu perilaku individu dan dapat didasarkan pada tujuan bersama, nilai, dan norma perilaku ([Speziale, 2015](#)).

Penelitian ini juga menekankan bahwa untuk berhasil menerapkan strategi, perubahan dalam budaya organisasi sering kali diperlukan. Hal ini didukung oleh penelitian dari [Dennis \(2019\)](#) yang menemukan bahwa perubahan politik sering kali mempengaruhi keberlanjutan rencana strategis di sektor kesehatan. Oleh karena itu, dukungan politik dan komitmen dari seluruh anggota organisasi sangat penting untuk memastikan keberhasilan implementasi strategi.

Salah satu temuan kunci dari penelitian ini adalah pentingnya mengukur kinerja secara ketat. Speziale memperkenalkan indeks kinerja GVM, yang terdiri dari indikator utama aktivitas klinis, pendekatan, dan hasil yang berkaitan dengan rumah sakit tertentu dan wilayah sekitarnya. Mengukur satu set hasil yang penting sangat penting untuk lebih memenuhi kebutuhan pasien. Pada setiap tingkat, variabel dikelompokkan ke dalam empat area makro: indeks klinis, indeks program, indeks ekonomi, dan indeks reputasi ([Speziale, 2015](#)).

Penelitian ini juga menemukan bahwa transformasi strategis membutuhkan adopsi platform teknologi informasi (IT) yang solid. Program IT difokuskan pada platform yang mengikuti pasien di seluruh layanan, menggunakan definisi data umum dan berisi semua data pasien. Teknologi IT diakui sebagai instrumen yang berperan dalam mengurangi kesalahan medis, meningkatkan produktivitas staf, meningkatkan kualitas, dan menurunkan biaya ([Speziale, 2015](#)).

### **Manajemen Strategis di Sistem Kesehatan Berbasis APS**

Penelitian yang dilakukan oleh Eduardo Benjamin Puertas, Juan Manuel Sotelo, dan Gilma Ramos dalam artikel "Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud" menunjukkan bahwa sistem kesehatan berbasis perhatian primer (APS) memerlukan penerapan praktik manajemen yang optimal untuk mencapai kualitas, efisiensi, dan efektivitas. Perencanaan dan manajemen strategis memfasilitasi pembentukan identitas bersama meskipun ada organisasi yang terlalu dikelola dan kurang dipimpin. Kesehatan universal menjadi pendorong strategis yang membutuhkan kepemimpinan transformasional untuk bergerak menuju sistem berbasis APS ([Puertas et al., 2020](#)).

Penelitian ini menekankan pentingnya kepemimpinan yang mampu mengidentifikasi tantangan adaptif, menghubungkan staf, dan melindungi kepemimpinan dari dasar. Kepemimpinan dalam sistem ini harus menyesuaikan diri dengan waktu dan menggabungkan logika tindakan dari para strategis untuk mencapai transformasi sektor. Model kualitas menetapkan kriteria kepemimpinan yang mirip dengan teori lainnya, menekankan inovasi dan identitas organisasi ([Puertas et al., 2020](#)).

Penelitian ini memberikan wawasan penting tentang bagaimana sistem kesehatan berbasis APS dapat meningkatkan kinerja melalui manajemen strategis yang efektif. Salah satu aspek penting yang disoroti adalah pentingnya budaya organisasi yang mendukung strategi. Budaya organisasi adalah kesadaran organisasi yang memandu perilaku individu dan dapat didasarkan pada tujuan bersama, nilai, dan norma perilaku ([Puertas et al., 2020](#)).

Penelitian ini sejalan dengan temuan dari Koning (2022) yang menekankan pentingnya kolaborasi antara manajemen dan staf di seluruh level organisasi untuk memastikan bahwa strategi yang direncanakan dapat diimplementasikan dengan sukses. Selain itu, temuan ini juga mendukung pandangan [Dennis \(2019\)](#) yang menemukan bahwa perubahan politik sering kali mempengaruhi keberlanjutan rencana strategis di sektor kesehatan. Oleh karena itu, dukungan politik dan komitmen dari seluruh anggota organisasi sangat penting untuk memastikan keberhasilan implementasi strategi.

[Puertas et al. \(2020\)](#) mengidentifikasi bahwa kepemimpinan dalam APS harus menyesuaikan diri dengan berbagai tantangan dan memerlukan fleksibilitas dalam pendekatannya. [Ginter et al. \(2018\)](#) juga menekankan bahwa manajemen strategis memerlukan tiga tahap utama: berpikir strategis, perencanaan strategis, dan momentum strategis. Namun, penelitian Puertas et al. menambahkan bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengidentifikasi dan mengatasi tantangan adaptif yang muncul dari dinamika sistem kesehatan yang terus berubah.

Penelitian ini menemukan bahwa salah satu kunci untuk meningkatkan manajemen strategis dalam APS adalah melalui pengembangan kepemimpinan transformasional yang dapat menggerakkan organisasi menuju tujuan kesehatan universal. Hal ini sejalan dengan pandangan [Huebner dan Flessa \(2022\)](#) yang menyebutkan bahwa dinamika dan ketidakpastian dalam sistem kesehatan memerlukan pemikiran strategis jangka panjang dan pendekatan sistematis.

### **Manajemen Strategis Tenaga Kesehatan di Negara Berkembang**

Penelitian yang dilakukan oleh Scott A. Fritzen dalam artikelnya "Strategic management of the health workforce in developing countries: what have we learned?" menyoroti tantangan manajemen strategis tenaga kesehatan di negara berkembang. Penelitian ini menekankan bahwa masalah tenaga kerja kesehatan bersifat strategis dan memiliki dampak besar terhadap kinerja sistem kesehatan secara keseluruhan serta kelayakan dan keberlanjutan reformasi kesehatan ([Fritzen, 2007](#)).

Fritzen mengidentifikasi empat area utama dalam manajemen strategis tenaga kesehatan: struktur tenaga kerja, pengelolaan tenaga kerja, kapasitas dan motivasi pekerja, serta reformasi yang berpusat pada peningkatan manajemen sumber daya manusia. Imbalance dalam struktur tenaga kerja, baik dari segi spesialisasi fungsional, geografis, atau fasilitas, menjadi tantangan strategis yang harus dihadapi otoritas kesehatan dengan menggunakan alat kebijakan yang terbatas (Fritzen, 2007).

Penelitian ini memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana masalah tenaga kerja kesehatan dapat mempengaruhi kinerja sistem kesehatan di negara berkembang. Salah satu temuan utama adalah bahwa pengelolaan tenaga kerja kesehatan sering kali lemah di tingkat pusat karena kurangnya sistem informasi yang memadai dan kompleksitas desentralisasi sektor publik. Hal ini menciptakan kesenjangan antara kebijakan dan pelaksanaan di tingkat lokal, yang menghambat efektivitas reformasi kesehatan (Fritzen, 2007).

Selain itu, motivasi dan kapasitas tenaga kerja kesehatan sangat dipengaruhi oleh norma dan insentif informal, selain dari upaya formal untuk mendukung atau menahan mereka. Studi ini menunjukkan bahwa lingkungan kelembagaan di mana tenaga kesehatan bekerja sering kali lebih melemahkan daripada memperkuat, dengan insentif untuk kinerja positif yang sangat lemah di berbagai sektor kesehatan negara berkembang (Fritzen, 2007).

Penelitian ini juga menyoroti bahwa desentralisasi, meskipun sering dianggap sebagai solusi, tidak selalu meningkatkan akuntabilitas dan kinerja sektor kesehatan. Dalam banyak kasus, desentralisasi dapat menyebabkan ketidakadilan, manipulasi politik, fragmentasi, dan peningkatan biaya birokrasi, serta melemahkan sektor publik secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa reformasi desentralisasi perlu diterapkan dengan hati-hati dan disesuaikan dengan aspek lokal untuk berhasil (Fritzen, 2007).

### **Implikasi Manajemen Strategis dalam Pelayanan Kesehatan**

Implikasi dari temuan Fritzen sangat relevan untuk manajemen strategis dalam pelayanan kesehatan. Pertama, pentingnya pendekatan yang lebih terkoordinasi dan sistematis dalam pengelolaan tenaga kerja kesehatan berbasis pada analisis situasi yang jelas dan terkait dengan visi jangka menengah hingga panjang untuk sektor kesehatan secara keseluruhan. Hal ini memerlukan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana tenaga kesehatan merespons peraturan, peran, tanggung jawab, dan sumber daya baru (Fritzen, 2007).

Kedua, pengelolaan tenaga kerja kesehatan memerlukan fleksibilitas dalam praktik personel untuk memungkinkan reformasi yang berpusat pada peningkatan manajemen sumber daya manusia. Desentralisasi fungsi manajemen personel kepada otoritas lokal dan manajer fasilitas dapat membantu meningkatkan akuntabilitas dan kinerja tenaga kesehatan (Fritzen, 2007).

Ketiga, pentingnya memperkuat sistem informasi tenaga kerja kesehatan untuk mendukung perencanaan strategis yang lebih baik. Sistem informasi yang kuat dapat membantu mengurangi kesenjangan antara kebijakan dan pelaksanaan serta meningkatkan kemampuan otoritas kesehatan untuk mengelola distribusi dan kinerja tenaga kerja kesehatan secara efektif (Fritzen, 2007).

### **Struktur Pasar dan Keputusan Strategis di Rumah Sakit**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hanh Q. Trinh dalam artikelnya "Strategic Management in Local Hospital Markets: Service Duplication or Service Differentiation," penelitian ini berfokus pada bagaimana struktur pasar mempengaruhi keputusan strategis rumah sakit untuk menduplikasi atau membedakan layanan dan dampaknya terhadap kinerja rumah sakit. Penelitian ini menggunakan Model Persamaan Struktural Linear (LISREL) untuk mengestimasi hubungan antara struktur pasar, layanan yang diduplikasi dan dibedakan, serta kinerja rumah sakit secara simultan. Data penelitian mencakup 1.726 rumah sakit akut umum di daerah perkotaan di Amerika Serikat, dengan fokus pada 42 layanan berteknologi tinggi (Trinh, 2020).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rumah sakit menduplikasi dan membedakan layanan relatif terhadap pesaing di pasar lokal. Ukuran asimetri antara rumah sakit berkorelasi dengan baik dengan duplikasi layanan (negatif) dan diferensiasi layanan (positif). Dengan asimetri ukuran yang lebih besar, sebuah rumah sakit memanfaatkan sumber daya berharga untuk keuntungannya sendiri untuk menghalangi persaingan dengan membedakan lebih banyak layanan berteknologi tinggi dan mengurangi duplikasi layanan. Jarak geografis berkorelasi positif dengan duplikasi layanan, dengan duplikasi meningkat seiring dengan meningkatnya jarak antara rumah sakit. Persaingan pasar berkorelasi dengan



penurunan duplikasi layanan. Baik diferensiasi layanan maupun duplikasi layanan berkorelasi dengan pangsa pasar yang lebih rendah, biaya yang lebih tinggi, dan laba yang lebih rendah ([Trinh, 2020](#)).

### **Penerapan Teori Pemangku Kepentingan**

Penelitian oleh Harrison dan Thompson menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip manajemen pemangku kepentingan dapat membantu organisasi kesehatan dalam menghadapi tantangan yang kompleks dan dinamis. Dengan membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan pemangku kepentingan, organisasi dapat menciptakan nilai lebih dan meningkatkan motivasi serta loyalitas pemangku kepentingan. Ini juga sejalan dengan temuan [Dennis \(2019\)](#) yang menekankan pentingnya dukungan politik dan komitmen dari seluruh anggota organisasi untuk memastikan keberhasilan implementasi strategi ([Dennis, 2019](#)).

Implikasi dari penelitian ini sangat relevan bagi manajemen strategis dalam pelayanan kesehatan. Pertama, pentingnya pendekatan yang lebih terkoordinasi dan sistematis dalam pengelolaan layanan kesehatan berbasis pada analisis situasi yang jelas dan terkait dengan visi jangka menengah hingga panjang untuk sektor kesehatan secara keseluruhan. Hal ini memerlukan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana rumah sakit merespons perubahan dalam struktur pasar dan persaingan.

Kedua, pengelolaan hubungan dengan pemangku kepentingan memerlukan fleksibilitas dalam praktik manajemen untuk memungkinkan reformasi yang berpusat pada peningkatan kualitas layanan. Desentralisasi fungsi manajemen kepada otoritas lokal dan manajer fasilitas dapat membantu meningkatkan akuntabilitas dan kinerja layanan kesehatan.

Ketiga, pentingnya memperkuat sistem informasi rumah sakit untuk mendukung perencanaan strategis yang lebih baik. Sistem informasi yang kuat dapat membantu mengurangi kesenjangan antara kebijakan dan pelaksanaan serta meningkatkan kemampuan rumah sakit untuk mengelola distribusi dan kinerja layanan kesehatan secara efektif.

Secara keseluruhan, penerapan manajemen strategis yang komprehensif dan kolaboratif dapat membantu rumah sakit untuk bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang penuh tantangan dan kompetitif.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Stephen L. Walston dalam bukunya "Strategic Healthcare Management: Planning and Execution," penelitian ini menekankan pentingnya manajemen strategis dalam organisasi pelayanan kesehatan yang terus berkembang dan berubah. Walston (2023) menyoroti bahwa manajemen strategis tidak hanya tentang perencanaan, tetapi juga tentang eksekusi yang efektif dari rencana tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam pelayanan kesehatan, strategi harus mencakup pemahaman tentang pasar, dinamika kompetisi, serta kebutuhan dan harapan pasien.

Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen strategis yang efektif dalam pelayanan kesehatan memerlukan pendekatan yang komprehensif yang melibatkan analisis lingkungan internal dan eksternal, pengembangan tujuan strategis, serta implementasi dan evaluasi berkelanjutan. Walston menekankan pentingnya memahami struktur pasar dan strategi kompetitif, model bisnis yang digunakan, dan bagaimana pertumbuhan dan integrasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi ([Walston, 2023](#)).

Penelitian ini memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana organisasi pelayanan kesehatan dapat mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang efektif. Salah satu temuan utama adalah bahwa strategi yang sukses harus didasarkan pada analisis yang mendalam tentang pasar dan lingkungan kompetitif. Ini termasuk memahami kekuatan pasar, seperti yang dijelaskan oleh model Lima Kekuatan Porter, dan bagaimana faktor-faktor ini mempengaruhi posisi kompetitif organisasi ([Walston, 2023](#)).

Penelitian ini juga menemukan bahwa pengembangan strategi harus mempertimbangkan model bisnis yang digunakan oleh organisasi. Misalnya, beberapa organisasi mungkin fokus pada integrasi vertikal atau horizontal untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya. Walston menyebutkan bahwa strategi pertumbuhan, seperti akuisisi atau penggabungan, harus direncanakan dengan hati-hati untuk memastikan bahwa mereka selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi dan tidak mengganggu operasi sehari-hari ([Walston, 2023](#)).

Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Trinh (2020), yang menunjukkan bahwa struktur pasar lokal dan persaingan memainkan peran penting dalam keputusan strategis rumah sakit. Trinh menekankan pentingnya diferensiasi layanan sebagai strategi untuk menghindari persaingan langsung dan meningkatkan profitabilitas. Ini menunjukkan bahwa organisasi kesehatan harus memiliki

pemahaman yang mendalam tentang pasar lokal mereka dan mengembangkan strategi yang sesuai untuk memanfaatkan peluang dan mengatasi tantangan ([Trinh, 2020](#)).

Walston juga menyoroti pentingnya eksekusi strategi yang efektif. Ini termasuk pengelolaan perubahan strategis, pengembangan kepemimpinan, dan pengukuran kinerja yang ketat. Penggunaan teknologi informasi dan analitik kesehatan dapat membantu organisasi dalam memantau dan mengevaluasi kinerja mereka serta mengidentifikasi area untuk perbaikan. Ini sejalan dengan penelitian oleh Speziale (2015), yang menekankan bahwa pengukuran kinerja yang ketat dan penggunaan teknologi informasi adalah kunci untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan kesehatan.

Implikasi dari penelitian ini sangat relevan bagi manajemen strategis dalam pelayanan kesehatan. Pertama, pentingnya pendekatan yang lebih terkoordinasi dan sistematis dalam pengelolaan layanan kesehatan berbasis pada analisis situasi yang jelas dan terkait dengan visi jangka menengah hingga panjang untuk sektor kesehatan secara keseluruhan. Hal ini memerlukan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana rumah sakit merespons perubahan dalam struktur pasar dan persaingan ([Walston, 2023](#)).

Kedua, pengelolaan hubungan dengan pemangku kepentingan memerlukan fleksibilitas dalam praktik manajemen untuk memungkinkan reformasi yang berpusat pada peningkatan kualitas layanan. Desentralisasi fungsi manajemen kepada otoritas lokal dan manajer fasilitas dapat membantu meningkatkan akuntabilitas dan kinerja layanan kesehatan.

Ketiga, pentingnya memperkuat sistem informasi rumah sakit untuk mendukung perencanaan strategis yang lebih baik. Sistem informasi yang kuat dapat membantu mengurangi kesenjangan antara kebijakan dan pelaksanaan serta meningkatkan kemampuan rumah sakit untuk mengelola distribusi dan kinerja layanan kesehatan secara efektif (Walston, 2023).

Penelitian ini memberikan wawasan mendalam mengenai pentingnya manajemen strategis dalam pelayanan kesehatan. Penerapan manajemen strategis yang efektif memerlukan pendekatan yang komprehensif, analisis pasar yang mendalam, pengelolaan hubungan dengan pemangku kepentingan, serta penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan. Dukungan politik dan komitmen dari seluruh anggota organisasi juga sangat penting untuk memastikan keberhasilan implementasi strategi. Dengan penerapan manajemen strategis yang komprehensif dan kolaboratif, rumah sakit dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang penuh tantangan dan kompetitif.

Sebagai bagian akhir pembahasan, artikel ini memperkenalkan pendekatan manajemen strategis yang unik dalam pelayanan kesehatan yang dinamis dan kompleks, yang sering kali diabaikan dalam literatur sebelumnya. Studi ini berfokus pada penerapan konsep "Dynaxity" yang diperkenalkan oleh Huebner dan Flessa, yang menggambarkan karakteristik sistem kesehatan modern yang penuh dengan dinamika, kompleksitas, dan ketidakpastian. Penerapan teori ini memberikan perspektif baru dalam memahami bagaimana organisasi kesehatan dapat beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan yang cepat berubah. Selain itu, penelitian ini memperkenalkan integrasi teori Lima Kekuatan Porter dalam analisis strategi kompetitif di sektor kesehatan, memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana rumah sakit dan fasilitas kesehatan dapat memanfaatkan analisis ini untuk meningkatkan posisi kompetitif mereka. Artikel ini juga menggabungkan konsep pekerja pengetahuan dari Peter Drucker dan kepemimpinan transformasional dari James MacGregor Burns dan Bernard M. Bass, yang menekankan pentingnya inovasi, pengembangan karyawan, dan kepemimpinan yang inspiratif dalam meningkatkan kinerja organisasi kesehatan.

#### 4. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen strategis yang efektif dalam pelayanan kesehatan memerlukan pendekatan yang komprehensif dan sistematis, yang mencakup analisis lingkungan internal dan eksternal, pengembangan tujuan strategis, serta implementasi dan evaluasi berkelanjutan. Konsep Dynaxity menunjukkan bahwa sistem kesehatan saat ini berada dalam kondisi yang sangat dinamis dan tidak stabil, yang memerlukan pemikiran strategis jangka panjang dan fleksibilitas dalam perencanaan. Teori Lima Kekuatan Porter membantu organisasi kesehatan memahami dinamika pasar dan menentukan strategi yang efektif untuk meningkatkan daya saing dan kualitas layanan. Penerapan konsep pekerja pengetahuan dan kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa inovasi, pengembangan karyawan, dan kepemimpinan yang inspiratif adalah kunci untuk mencapai tujuan strategis dalam pelayanan kesehatan. Penelitian ini juga menekankan pentingnya dukungan politik dan

komitmen dari seluruh anggota organisasi untuk memastikan keberhasilan implementasi strategi. Dengan pendekatan yang komprehensif dan kolaboratif, rumah sakit dan fasilitas kesehatan dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang penuh tantangan dan kompetitif.

### Rekomendasi

#### 1. Peningkatan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Rumah sakit dan fasilitas kesehatan harus memberikan pelatihan yang berkelanjutan kepada staf mereka, terutama dalam hal manajemen strategis dan penggunaan teknologi digital. Ini akan membantu memastikan bahwa semua karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan dan meningkatkan kualitas layanan.

#### 2. Penerapan Teknologi Digital

Penggunaan teknologi digital dan analitik kesehatan dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan. Rumah sakit harus mengadopsi platform teknologi informasi yang solid untuk memantau dan mengevaluasi kinerja mereka, serta untuk mengurangi beban administrasi dan meningkatkan proses akuntansi.

#### 3. Pengembangan Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional harus ditekankan dalam organisasi kesehatan untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan. Pemimpin transformasional dapat membantu menciptakan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan perubahan positif.

#### 4. Analisis dan Evaluasi Berkelanjutan

Rumah sakit harus secara rutin melakukan analisis komprehensif terhadap data analitis dan statistik mengenai kualitas layanan kesehatan. Ini akan membantu dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan mengembangkan solusi yang inovatif.

#### 5. Kolaborasi dan Transparansi

Meningkatkan kolaborasi antara manajemen dan staf di seluruh level organisasi sangat penting untuk memastikan bahwa strategi yang direncanakan dapat diimplementasikan dengan sukses. Transparansi dalam komunikasi dan akses ke informasi strategis adalah kunci untuk mengurangi ketegangan dan meningkatkan efisiensi dalam implementasi strategi.

#### 6. Penguatan Sistem Informasi

Sistem informasi yang kuat dapat membantu mengurangi kesenjangan antara kebijakan dan pelaksanaan, serta meningkatkan kemampuan rumah sakit untuk mengelola distribusi dan kinerja layanan kesehatan secara efektif.

#### 7. Dukungan Politik dan Komitmen

Dukungan politik dan komitmen dari seluruh anggota organisasi sangat penting untuk memastikan keberhasilan implementasi strategi. Perubahan kebijakan dan prioritas politik harus dipertimbangkan dalam perencanaan strategis untuk menjaga keberlanjutan dan efektivitas rencana.

### References

- [1] Agustina, D., Munawarah, V. R., & Winda. (2023). Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Kesehatan di Rumah Sakit: Literature Review. *Jurnal Kesehatan Tambusai*, 4(2), 1008-1016.
- [2] Andrieieva, I., Trehubb, D., Khatskoc, K., Sokolovska, I., & Ganzhiy, I. (2024). Strategic management in healthcare: the impact of strategic decisions on achieving organizational goals and improving the quality of healthcare services. *Multidisciplinary Scientific Journal*, 6(e2024ss0217). <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024ss0217>
- [3] David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). Pearson.
- [4] Dennis, C. (2019). Strategic planning—a health system operational perspective. *Journal of Hospital Management and Health Policy*, 3(32). <http://dx.doi.org/10.21037/jhmhp.2019.10.03>
- [5] Drucker, P. F. (1994). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper Business.
- [6] Drucker, P. F. (1994). *The Theory of the Business*. Harvard Business Review.
- [7] Drucker, P. F. (2002). *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Business.
- [8] Drucker, P. F. (2002). *The Discipline of Innovation*. Harvard Business Review.
- [9] Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- [10] Fritzen, S. A. (2007). Strategic management of the health workforce in developing countries: what have we learned? *Human Resources for Health*, 5(4). <https://doi.org/10.1186/1478-4491-5-4>

- [11] Ginter, P. M., Duncan, W. J., & Swayne, L. E. (2018). *The Strategic Management of Health Care Organizations*. John Wiley & Sons.
- [12] Harrison, J. S., & Thompson, S. M. (2015). *Strategic Management of Healthcare Organizations: A Stakeholder Management Approach*. Business Expert Press.
- [13] Huebner, C., & Flessa, S. (2022). Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems-Thinking in an Uncertain System. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), 8617. <https://doi.org/10.3390/ijerph19148617>
- [14] Kash, B. A., Spaulding, A., Johnson, C. E., & Gamm, L. (2014). Success factors for strategic change initiatives: a qualitative study of healthcare administrators' perspectives. *Journal of Healthcare Management*, 59(1), 65-80.
- [15] Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). Wiley.
- [16] Koning, C. (2022). Strategic Management for Healthcare Organizations: Navigating the Challenges of Complexity. *International Journal of Scientific Research in Multidisciplinary Studies*, 8(5), 17-25.
- [17] Koning, C. (2022). Strategic Management for Healthcare Organizations: Navigating the Challenges of Complexity. *Healthcare Management Review*, 47(1), 23-34.
- [18] Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- [19] Naamati Schneider, L. (2020). Strategic management as adaptation to changes in the ecosystems of public hospitals in Israel. *Israel Journal of Health Policy Research*, 9(65).
- [20] Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- [21] Puertas, E. B., Sotelo, J. M., & Ramos, G. (2020). Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 44, e124. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2020.124>
- [22] Santika, M., Paramarta, V., & Somba, I. (2023). Pentingnya Penerapan Strategik Manajemen Di Rumah Sakit: Kajian Teoritis. *Jurnal Ilmu Kedokteran dan Kesehatan Indonesia*, 3(3), 178-186. <https://doi.org/10.55606/jikki.v3i3.2172>
- [23] Speziale, G. (2015). Strategic management of a healthcare organization: engagement, behavioural indicators, and clinical performance. *European Heart Journal Supplements*, 17(Supplement A), A3–A7. <https://doi.org/10.1093/eurheartj/suv003>
- [24] Trinh, H. Q. (2020). Strategic Management in Local Hospital Markets: Service Duplication or Service Differentiation. *BMC Health Services Research*, 20(880). <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05728-y>
- [25] Verulava, T. (2023). Strategic Management and Planning for Health Care Organizations in Georgia. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 18(3), i2697. <https://doi.org/10.24083/apjhm.v18i3.2697>
- [26] Walston, S. L. (2023). *Strategic Healthcare Management: Planning and Execution*. Health Administration Press.