

Strategi Pengembangan Instalasi Farmasi Rumah Sakit Tingkat IV Slamet Riyadi Surakarta Dengan Metode *SWOT*

HARTONO¹, GUNAWAN P. WIDODO², ELINA ENDANG S.^{2,*}

¹ *Akademi Farmasi Nasional*

Jln. Yos Sudarso 338 Surakarta

² *Fakultas Farmasi, Universitas Setia Budi*

Jln. Letjen Sutoyo-Mojosongo Surakarta-57127 Telp. 0271-852518

** Korespondensi: elinakho@yahoo.com*

(Diterima 11 Oktober 2011, disetujui 1 November 2011)

Abstrak

Keputusan Menteri Kesehatan Nomor 1197/Menkes/SK/X/2004 tentang Standar Pelayanan Farmasi Rumah Sakit, yang menyebutkan bahwa pelayanan farmasi rumah sakit adalah bagian yang tidak terpisahkan dari sistem pelayanan kesehatan rumah sakit yang berorientasi kepada pelayanan pasien, penyediaan obat yang bermutu, termasuk pelayanan farmasi klinik, yang terjangkau bagi semua lapisan masyarakat. Instalasi Farmasi Rumah Sakit (IFRS) adalah satu-satunya divisi rumah sakit yang bertanggung jawab penuh atas pengelolaan dan pengendalian seluruh sediaan farmasi dan perbekalan kesehatan lain yang beredar dan digunakan di rumah sakit. Sehubungan dengan hal tersebut maka pengelolaan dan manajemen IFRS harus dilakukan dengan baik, efisien dan efektif dalam untuk menunjang pelayanan kesehatan di rumah sakit. Untuk itu IFRS perlu membuat strategi-strategi yang tepat yang dimulai dengan melakukan analisis lingkungan baik internal maupun eksternal yang dikenal dengan analisis *SWOT*. Berdasarkan analisis *SWOT* tersebut maka IFRS dapat membuat formulasi strategi yang dapat diimplementasikan dalam pelayanan di IFRS. Jenis penelitian ini adalah penelitian studi kasus dengan menggunakan rancangan penelitian deskriptif dan analisis strategik, dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif yang bertujuan untuk mengeksplor keadaan lingkungan internal dan eksternal IFRS Tingkat IV Slamet Riyadi. Data dikumpulkan melalui pengamatan dokumen, pengamatan langsung dan penyebaran kuisioner. Data kualitatif dianalisis isinya dan data kuantitatif dianalisis secara statistik. Hasil penelitian menunjukkan hasil perhitungan matrik evaluasi internal, nilai kekuatan IFRS Tingkat IV Slamet Riyadi Surakarta lebih besar dari pada nilai kelemahan sebesar 0,28. Hasil matrik evaluasi faktor eksternal juga nilai peluang yang lebih besar dari pada nilai ancaman sebesar 0,25. Dengan demikian IFRS Tingkat IV Slamet Riyadi Surakarta berada pada kuadran 1 yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Pemilihan strategi menggunakan matrik *QSP* diperoleh hasil bahwa meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia sebesar 7,52; peningkatan pengelolaan perbekalan farmasi sebesar 7,44; peningkatan kualitas sarana dan prasarana serta fasilitas IPTEK sebesar 7,37; dan melakukan riset, studi banding dan pengembangan instalasi farmasi rumah sakit sebesar 7,29.

Kata Kunci : Analisis *SWOT*, IFRS Tingkat IV Slamet Riyadi Surakarta

Abstract

Decree of the Minister of Health No. 1197/Menkes/SK/X/2004 on Standards of Hospital Pharmacy Services, which states that the hospital pharmacy services is an integral part of hospital health care system is oriented to patient care, the provision of quality medicines, including clinical pharmacy services, are affordable for all levels of society. Installation of Hospital Pharmacy is the only division of hospitals that are fully responsible for the management and control throughout the pharmaceutical and other medical supplies in circulation and used in hospitals. In this regard the management and management of IFRS must be done properly, efficiently and effectively to support health services in hospitals. For that IFRS need to create appropriate strategies that began by analyzing both internal and external environment, known as SWOT analysis. Based on the SWOT analysis of the IFRS can formulate strategies that can be implemented in the service in IFRS. This type of research is a case study using descriptive research design and strategic analysis, with qualitative and quantitative approach that aims to explore the internal and external environmental conditions IFRS TK.IV Slamet Riyadi. Data were collected through observation of documents, direct observation and questionnaire spread. Qualitative data and quantitative data were analyzed contents were statistically analyzed. The results show the calculation results of internal evaluation matrix, the strength of IFRS Tk. IV Slamet Riyadi Surakarta is greater than the value of 0.28 weaknesses. The results of the evaluation matrix external factors also value the opportunities greater than the threat value of 0.25. Thus IFRS Tk. Slamet Riyadi Surakarta is at quadrant 1 which supports an aggressive growth policy. The selection strategy of using the matrix QSP results that improve the quality and quantity of human resources at 7.52; improved management of pharmaceutical supplies for 7.44; improving the quality of facilities, infrastructure and science and technology facility at 7.37; and the conduct of research, comparative studies and development hospital pharmacy installation of 7.29.

Keywords: SWOT Analysis, IFRS Tk. IV Slamet Riyadi Surakarta

Pendahuluan

Identifikasi isu-isu strategis atau isu-isu pengembangan merupakan inti dari manajemen strategik. Keberhasilan dalam mengidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi oleh suatu organisasi akan menentukan keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja. Karena strategi dan program yang dikembangkan akan terfokus pada isu-isu pengembangan yang teridentifikasi (Satibi 2000).

Analisis *SWOT* adalah langkah awal dari suatu perencanaan strategi pengembangan. Dimulai dengan identifikasi masalah, tujuan organisasi sampai pada menimbang kekuatan dan kelemahan sendiri serta peluang dan ancaman dari luar dan juga melakukan beberapa langkah penting yang menunjang pemasaran atau pengembangan. Analisis *SWOT* membandingkan antara faktor eksternal peluang

(*opportunity*) dan ancaman (*threat*) dengan faktor internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) (Pearce and Robinson 1996 ; Wahyudi 1996).

Rumah Sakit Tingkat IV Slamet Riyadi Surakarta merupakan rumah sakit milik Kementerian Pertahanan dan Keamanan, khususnya TNI-AD. Beralamatkan di Jl. Brigjen Slamet Riyadi 321 Laweyan Surakarta. Rumah Sakit Tingkat IV Slamet Riyadi merupakan rumah sakit yang secara khusus melayani anggota TNI dan keluarganya, tetapi juga melayani masyarakat umum. Rumah Sakit Tingkat IV Slamet Riyadi Surakarta memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat yaitu disamping harus mewujudkan visi dan misi sebagai kebanggaan prajurit dan pilihan

masyarakat juga harus berkompetisi dengan rumah sakit-rumah sakit dan pelayanan kesehatan lainnya yang ada di kota Surakarta supaya tetap dapat mempertahankan eksistensi dan keberadaannya di tengah-tengah masyarakat. Berdasarkan uraian tersebut, menarik untuk dilakukan penelitian mengingat sifat kekhususan rumah sakit sebagai rumah sakit tentara yang harus melayani anggota dan keluarganya tetapi disisi lain bahwa rumah sakit harus dapat bersaing dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat umum agar dapat menjaga eksistensinya. Alasan dilakukannya penelitian tentang Strategi Pengembangan IFRS Tingkat IV Slamet Riyadi adalah untuk membantu mengetahui segala aspek kekuatan, kelemahan, ancaman serta peluang yang dimiliki oleh IFRS Tingkat IV Slamet Riyadi Surakarta sekaligus memberikan solusi strategi dalam membantu persiapan akreditasi guna meningkatkan status klasifikasi menuju Rumah Sakit tipe III.

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian studi kasus dengan menggunakan rancangan penelitian deskriptif dan analisis strategik, dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif yang bertujuan untuk mengeksplor keadaan lingkungan internal dan eksternal IFRS Tingkat IV Slamet Riyadi Surakarta dengan menggunakan cara penelusuran data dengan analisis *SWOT* dari organisasi sasaran serta memilih IFRS Tingkat IV Slamet Riyadi Surakarta sebagai subyek studi.

Bahan Penelitian

Bahan dan materi penelitian ini menggunakan data primer yang langsung didapat wawancara mendalam dengan Direktur Rumah Sakit, Kepala-kepala sub bagian IFRS, dan manajerial lainnya yang terkait di IFRS

Tingkat IV Slamet Riyadi Surakarta, menggunakan panduan wawancara sebagai instrumen penelitian serta menggunakan kuesioner untuk karyawan IFRS, pasien rawat jalan dan rawat inap. Data sekunder yang diambil dari data rekam medik, data perbekalan farmasi, data kegiatan pelayanan farmasi, data kinerja instalasi farmasi, data keuangan.

Jalannya Penelitian

Jalan penelitian, pertama melakukan wawancara mendalam terhadap *key succes factor* dengan menggunakan pedoman wawancara dari penelitian sebelumnya yang sudah dimodifikasi. Responden diminta untuk memberikan 2 penilaian yaitu tingkat kepentingan masing-masing faktor dan bobot dari masing-masing faktor tersebut. Memberikan kuesioner kepada karyawan instalasi farmasi rumah sakit untuk mengetahui kepuasan karyawan dan skala semangat kerja karyawan, sedangkan kuesioner untuk pasien rawat inap dan rawat jalan untuk mengetahui tingkat kepuasan dan harapan mengenai pelayanan instalasi farmasi.

Langkah selanjutnya, pengumpulan data sekunder untuk mendapatkan cakupan resep yang masuk di instalasi farmasi rumah sakit untuk pasien umum, jumlah kunjungan pasien rawat jalan dan rawat inap di RS Tingkat IV Slamet Riyadi, data laporan keuangan IFRS.

Analisis SWOT Dan QSPM

Analisis *SWOT* diawali dengan melakukan menganalisis visi dan misi IFRS Tingkat IV Slamet Riyadi Surakarta yang dihubungkan dengan visi dan misi RS Tingkat IV Slamet Riyadi dalam pelayanan kesehatan, menganalisis Faktor Internal dan Eksternal IFRS, menganalisis isu-isu strategi yang berkembang dalam pelayanan IFRS dalam kaitannya dengan strategi yang dilakukan dalam pengembangan IFRS, menyusun dan menentukan

letak kuadran berdasarkan hasil dari pembobotan dan perantingan didalam Matrik *SWOT*, menentukan alternatif strategi berdasarkan analisis *SWOT* yang akan diterapkan di IFRS Tingkat IV Slamet Riyadi Surakarta.

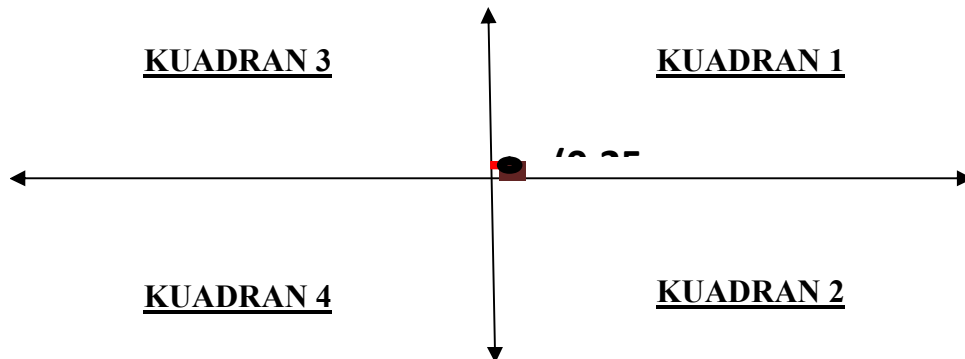
Menetapkan keputusan strategik dengan menggunakan analisis *QSPM (The Quantitative Strategic Planning Matrix)* untuk mengetahui strategi berurutan yang sebaiknya diterapkan di IFRS.

Hasil dan Pembahasan

Visi IFRS Tingkat IV Slamet Riyadi Surakarta adalah menjadi *revenue center* rumah sakit dan pusat pelayanan kefarmasian yang berorientasi pada *pharmaceutical care* dan kepuasan pelanggan. Penjabaran dan penjelasan dari nilai visi adalah pengelolaan perbekalan farmasi yang baik, transparansi keuangan dan manajemen, pelayanan yang cepat, tepat,

beretik dan profesional yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. Pelayanan kefarmasian yang berorientasi pada *pharmaceutical care* dan kepuasan pelanggan pada akhirnya dapat menjadi kebanggaan tersendiri bagi prajurit bahwa mereka memiliki rumah sakit yang cukup membanggakan dan dapat menjadi pilihan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan.

Analisis faktor eksternal diperoleh nilai peluang sebesar 1,99 dan nilai ancaman sebesar 1,74. Oleh karena itu IFRS Tingkat IV Slamet Riyadi Surakarta memiliki peluang yang lebih besar dari pada ancaman yang mungkin terjadi. Analisis faktor internal diperoleh nilai kekuatan sebesar 2,12 dan nilai kelemahan sebesar 1,84. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki IFRS Tingkat IV Slamet Riyadi Surakarta lebih besar dibandingkan dengan kelemahannya.



Gambar 1. Diagram Analisis *SWOT* IFRS Tingkat IV Slamet Riyadi Surakarta

Berdasarkan analisis analisis *SWOT*, posisi IFRS Tingkat IV Slamet Riyadi Surakarta berada pada kuadran 1 dimana pada posisi ini IFRS Tingkat IV Slamet Riyadi Surakarta berada pada situasi yang sangat menguntungkan. IFRS Tingkat IV Slamet Riyadi Surakarta memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Pada posisi kuadran pertama ini, strategi yang digunakan adalah strategi *agresif*. Strategi agresif merupakan pola strategi yang menekankan penguasaan pengembangan lini produk secara *ofensif* dengan melakukan penelitian untuk penemuan produk baru. Strategi *agresif* dapat berarti *agresif* dalam merebutkan konsumen atau pelanggan. Strategi *agresif* tersebut dapat berupa : *market penetration, market development strategy, product development strategy*.

Tabel 1. Hasil analisis matrik SWOT IFRS Tingkat IV Slamet Riyadi Surakarta

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>KEKUATAN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan RS/Karumkit terhadap IFRS sebagai <i>revenue center</i> RS 2. Harga obat relatif terjangkau 3. Sistem komputerisasi untuk menunjang pelayanan 4. Kondisi keuangan IFRS 5. Adanya visi dan misi, job description yang jelas serta Prosedur tetap . 6. Kepuasan dan semangat kerja karyawan yang tinggi 7. Hubungan kerja yang cukup baik antar karyawan 8. Kinerja IFRS cukup memuaskan 9. Letak RS dan IFRS cukup strategis 10. Kecepatan waktu pelayanan 	<p>KELEMAHAN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikasi tenaga farmasi dengan tenaga kesehatan lain belum efektif 2. Sarana prasarana dan fasilitas kurang memadai 3. Kepatuhan terhadap formularium 4. Kuantitas dan kualitas SDM yang kurang memadai 5. Pelayanan konsultasi obat 6. Promosi RS dan IFRS belum maksimal 7. Kunjungan tenaga farmasi ke bangsal 8. Kotak saran dan kritik dalam rangka evaluasi kinerja IFRS 9. Minimnya dukungan bagi pelatihan SDM 10. Tidak adanya dukungan financial dari pusat
<p>PELUANG</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan yang baik dan jumlah pemasok obat/PBF dengan IFRS 2. Pergeseran paradigma <i>drug oriented</i> ke <i>patient oriented</i> 3. Kebijakan pemerintah 4. Pasien ASKES, Jemkesmas dan PKMS 5. Kepuasan pasien terhadap pelayanan kefarmasian 6. Harapan pasien terhadap kunjungan tenaga farmasi ke bangsal-bangsal 7. Akreditasi RS 8. Pengembangan jenis spesialisasi pelayanan 9. Studi banding ke RS lain 10. Kesiapan petugas menerima resep, perhatian pada waktu tunggu dan pelayanan 24 jam. 	<p>STRATEGI S – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan kerjasama dengan supplier untuk memenuhi kebutuhan obat 2. Pengelolaan obat secara efektif dan efisien dengan pengetahuan farmakoekonomi 3. Mengoptimalkan pasien ASKES, Jamkesmas dan PKMS 4. Memberlakukan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> 5. Menekan harga obat dengan <i>discount</i> dari farmasi dan kunjungan farmasi ke bangsal 	<p>STRATEGI W – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM menuju pelayanan farmasi klinik 2. Melakukan koordinasi antara farmasi , dengan PFT dan tenaga kesehatan lain 3. Membuka kotak saran dan penanganan keluhan pelanggan 4. Mencari sponsor bagi pengembangan SDM 5. Membuka layanan konsultasi obat secara terbatas
<p>ANCAMAN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penguasaan sumber informasi dan kualitas SDM untuk menghadapi persaingan jasa. 2. Persaingan dengan IFRS lainnya 3. Berkembangnya <i>product substitution</i> 4. Ketidakpuasan terhadap informasi obat 5. Belum adanya personil dan hasil reset bagi pengembangan IFRS 6. Perhatian dan penanganan keluhan secara serius oleh IFRS 7. Belum tersedianya petugas pada jam-jam sibuk 8. Akreditasi lanjutan 9. Keterjaringan obat 10. Perubahan kepemimpinan RS 	<p>STRATEGI S – T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kualitas sarana dan prasarana serta penambahan fasilitas IPTEK. 2. Penambahan jumlah tenaga farmasi 3. Membentuk tim promosi dan litbang 4. Melakukan studi banding dengan IFRS lain yang lebih unggul 5. SK pemberlakuan Formularium 	<p>STRATEGI W – T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Koordinasi dengan PFT dan bagian lainnya dalam pelayanan farmasi 2. Peningkatan kualitas SDM melalui pembelajaran mandiri dan pemberian motivasi 3. Peningkatan pengetahuan tentang farmakoekonomi 4. Melakukan penelitian terhadap kepuasan pelanggan. 5. Membuat leaflet/brosur-brosur promosi dan informasi

Matrik *SWOT* menggambarkan bagaimana manajemen dapat mencocokkan peluang-peluang dan ancaman-ancaman eksternal yang dihadapi IFRS Tingkat IV Slamet Riyadi Surakarta dengan kekuatan dan kelemahan internalnya, untuk menghasilkan empat rangkaian alternatif strategi. Berbagai strategi tersebut dapat diringkas menjadi 4 macam alternatif strategi di IFRS Tingkat IV Slamet Riyadi Surakarta. Empat strategi itu adalah

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia.
2. Peningkatan pengelolaan perbekalan farmasi
3. Peningkatan kualitas sarana dan prasarana serta fasilitas IPTEK
4. Melakukan riset, studi banding dan pengembangan instalasi farmasi rumah sakit.

Menurut Umar (2004), keempat strategi di atas merupakan satu kesatuan yang harus dilaksanakan secara bersama-sama, dengan melihat kondisi internal dan eksternal dapat dilakukan prioritas yang diutamakan, dengan menentukan alternatif analisis *The Quantitatif Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Hasil analisis dengan menggunakan matrik *QSP* strategi alternatif dengan *Total Attractive Score (TAS)*, diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel.

Tabel 2. Hasil Analisis Matrik QSP

No.	Strategi	Nilai
1.	Meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia	7,52
2.	Meningkatkan pengelolaan perbekalan farmasi	7,44
3.	Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana serta fasilitas IPTEK	7,37
4.	Melakukan riset, studi banding dan pengembangan Instalasi Farmasi Rumah Sakit	7,29

Berdasarkan analisis Matrik *QSP* maka strategi meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia sehingga strategi yang dianggap paling baik dan menjadi pilihan utama untuk diimplementasikan di IFRS Tingkat IV

Slamet Riyadi Surakarta adalah strategi untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia.

Kesimpulan

1. Posisi IFRS Tingkat IV Slamet Riyadi Surakarta berada pada kuadran 1 yang berarti bahwa IFRS Tingkat IV Slamet Riyadi Surakarta memiliki kekuatan internal yang lebih besar daripada kelemahannya serta memiliki peluang yang lebih besar daripada ancaman yang dihadapi.
2. Strategi yang diterapkan di IFRS Tingkat IV Slamet Riyadi Surakarta adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.
3. Strategi alternatif yang dapat diterapkan untuk pengembangan IFRS Tingkat IV Surakarta antara lain :
 - a. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia.
 - b. Peningkatan pengelolaan perbekalan farmasi
 - c. Peningkatan kualitas sarana dan prasarana serta fasilitas IPTEK
 - d. Melakukan riset, studi banding dan pengembangan instalasi farmasi rumah sakit.

Daftar Pustaka

- Anonim., 1993, *Peraturan Menteri Kesehatan Nomor : 918/Menkes/Per/X/1993 tentang Pedagang Besar Farmasi*, Departemen Kesehatan Republik Indonesia, Jakarta.
- Anonim., 2009^b, *Undang-Undang Republik Indonesia No.44 tentang Rumah Sakit*, Departemen Kesehatan Republik Indonesia, Jakarta.
- Anthony, R.N. Dearden, J. Bedford, N.M., 1992, *Sistem pengendalian manajemen (Management Control Systems)*, diterjemahkan oleh Ir. Agus Maulana MSM, Edisi 5, Penerbit Erlangga, Jakarta.

- Arikunto, S., 1996, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi ke-3. Jakarta: Rineka Cipta.
- Astuti W., 2010, Strategi Pengembangan Instalasi Farmasi Rumah Sakit Tingkat IV Madiun dengan Metode SWOT , *Tesis*, USB, Surakarta.
- Azwar, S., 2008, *Reliabilitas dan Validitas*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Brotowasito., 1993, *Kebijaksanaan Pengembangan Rumah Sakit Dalam Pembangunan Jangka Panjang Tahap II*, Jakarta: Kongres PERSI.
- Daft, R.L., 2006, *Management (Manajemen)*, Ed.6, diterjemahkan oleh Edward Tanujaya, S.E., MSc dan Shirly Tiolina, S.E, Penerbit Salemba Empa, Jakarta.
- Hunger, J.D., Wheelen TL. 1996, *Manajemen Strategis*, Ed ke-2, Julianto A, penerjemah; Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Jackson, S.E. Joshi, A. Erhardt, N.L. 2003, Recent Research on Team and Organiza 156 Diversity : SWOT Analysis Implications. *Journal of Management*, Vol. 29, Hal 801-830.
- Knox, S. 2004, Positioning and Branding Your Organisation, *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 13. Hal 105-115.
- Kotler, P., 2002, *Marketing Management*, Hall International Inc, New Jersey Millenium Edition. Prentice.
- Kotler, P. dan Keller, K., 2007, *Manajemen Pemasaran*. Jilid 1. Ed ke-12. Jakarta: PT. Indeks.
- Rangkuti, F., 2008, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Satibi., 2000, Perencanaan Strategi Manajemen Instalasi Farmasi Rumah Sakit Panti Rapih Yogyakarta Menuju *Pharmaceutical Care*, *Tesis*, Yogyakarta: Program Studi Magister Manajemen Rumah Sakit, Universitas Gadjah Mada.
- Shahim, A. *SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps : A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services*. Departement of Management, University of Isfahan, Iran.
- Siregar, C.J.P., 2003, *Farmasi Rumah Sakit Teori dan Penerapan*, Jakarta: Penerbit Buku Kedokteran EGC.
- Som, A. 2008, Innovative Human Resource Management and Corporate Perfomance in the Context of Economic Liberalization in India. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, Hal 1278-1297.
- Sugiarto, Dergibson, Lasmono, Denny., 2001, *Teknik Sampling*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Suwarsono, M., 2004, *Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus*, Edisi ketiga, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Trisnantoro, L., 2005, *Prinsip-prinsip Manajemen Strategi Rumah Sakit*, Yogyakarta: MMPK UGM.
- Umar, H., 1999, *Riset Strategi Perusahaan*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, H., 2002, *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Vargo, S.L. Lusch, R.F. 2004, Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*. Vol. 68. Hal 1-17.
- Yastrawati, R., 2010, Perencanaan Strategi Pengembangan Instalasi Farmasi Rumah Sakit Umum Daerah Kota Madiun, *Tesis*, Surakarta: Program Studi Magister Manajemen Rumah Sakit, Universitas Setia Budi.
- Zeithaml,V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L., 1993, Research note: *More on Improving Service Quality Measurement Journal of Retailing*, Vol. 69, Spring, 140-147.