

POLA KOMUNIKASI HUMAS RUMAH SAKIT DI ERA DIGITAL

Diah Fatma Sjoraida

Rully Khairul Anwar

(FIKOM Universitas Padjadjaran, Bandung; rkha.fikom@gmail.com)

Abstract:

The study discusses communication patterns as a form of communication behavior among public relations employees of the hospital Pakuwon, Sumedang. Here we discuss how a hospital adapts to the times, especially technological developments. With a qualitative approach and descriptive method, it is known that the hospital is not only to meet the health needs of its patients but also there is a desire to be recognized as a vehicle for health communication so that people are always tied to the hospital. From there the health communication service was carried out by the Public Relations Hospital. Pakuwon is increasing in line with the increasingly widespread mass communication.

Keywords: *mass communication, health communication, digital era, hospital management*

I. PENDAHULUAN

Globalisasi merupakan kekuatan pemicu (*driving forces*) pada semua aspek kehidupan. Konsep ini menciptakan paradigma *borderless world*, yaitu dunia yang tidak mengenal batas-batas teritorial kedaulatan sebuah negara/bangsa. Dampaknya turut menciptakan persaingan yang semakin tinggi pada semua aspek kehidupan masyarakat. Begitu juga dengan pelayanan kesehatan, di mana pengelolaannya tidak dapat dilakukan secara tradisional akan tetapi membutuhkan kemampuan khusus sehingga pelayanannya sesuai dengan kebutuhan pangsa pasar baik nasional maupun internasional (Anwar, R. K., Rusmana, A., & Rahman, M. T., 2018). Pengelolaan kesehatan menjadi sangat penting, di mana pertumbuhan dan perkembangan lembaga dipengaruhi oleh kemampuan administrator dalam melakukan *scanning* lingkungan eksternal, kompetitor lembaga lain, memperhitungkan kompetensi internal, harus dapat menciptakan strategi yang mumpuni untuk memenangkan persaingan tanpa meninggalkan esensi dari kesehatan itu sendiri.

Fokus dari manajemen rumah sakit mengalami perubahan dari sekedar melayani proses kesehatan menjadi bagaimana membuat pemakai kesehatan diubah menjadi

pelanggan (*customer kesehatan*), di mana pelanggan kesehatan akan memberikan loyalitas yang tinggi untuk tidak bisa berpaling pada lembaga lain.

Menurut Chen, P. T., & Hu, H. H. (2010), perubahan-perubahan dalam aspek manajemen tersebut, harus dapat menciptakan beberapa hal penting berikut. Yaitu, pertama *makes regular repeat purchases* yaitu pelanggan yang selalu membeli atau memakai secara teratur program yang diluncurkan oleh lembaga, misalnya pasien menyelesaikan studi sampai akhir tetap pada jurusan yang sama. Yang kedua, *purchases across product and service lines*, pelanggan membeli di luar lini produk/jasa, misalnya ketika Rumah sakit umum pakuwon (RSUP) mengeluarkan layanan baru seperti Haemodialisa, para pasien pun mencoba layanan tersebut. Yang ketiga, *refers other* yaitu merekomendasikan produk lain, misalnya pasien RSUP merekomendasikan kepada keluarga, teman ataupun masyarakat setiap program layanan kesehatan. Yang keempat, *demonstrates an immunity to the full of the competition* yaitu menunjukkan kekebalan dari daya tarik produk sejenis dari pesaing, misalnya selain RSUP banyak lembaga lain yang menawarkan kesehatan serupa, akan tetapi sebanyak dan semenarik apapun yang

dilakukan oleh lembaga lain, pasien RSUP tetap teguh memilih RSUP sebagai lembaga layanan kesehatannya. Pelanggan kesehatan tersebut yang akan dicari oleh setiap lembaga kesehatan, hal itu bisa dilakukan melalui strategi pemasaran kesehatan, strategi ini diadopsi dari dunia bisnis, dimana penerapannya disesuaikan dengan *nilai filosofi* dari kesehatan itu sendiri sebagai lembaga non profit.

Selain strategi pemasaran dibutuhkan juga strategi komunikasi yang dilakukan oleh bagian hubungan masyarakat (*public relations*) dalam meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan maupun calon pelanggan kesehatan. Strategi komunikasi adalah kegiatan atau kampanye komunikasi yang sifatnya informatif maupun persuasif untuk membangun pemahaman dan dukungan terhadap suatu ide, gagasan atau kasus, produk maupun jasa yang terencana yang dilakukan oleh suatu organisasi baik yang berorientasi laba maupun nirlaba, memiliki tujuan, rencana dan berbagai alternatif berdasarkan riset dan memiliki evaluasi (Sahaf, M. A., 2008). Komunikasi strategis bukan hanya pada kegiatan *public relations*. Komunikasi pemasaran juga merupakan perwujudan dari konsep-konsep komunikasi. Pemasaran atau *marketing* dan *public relations* merupakan bidang yang seringkali bertubrukan atau *overlapping*. *Public relations* merupakan fungsi manajemen yang memusatkan perhatian pada interaksi jangka panjang antara organisasi dengan publik yang berkaitan dengan organisasi untuk memperoleh motivasi dan pengertian yang saling menguntungkan serta dukungan (Katsioloudes, M., & Abouhanian, A. K., 2016). Sedangkan komunikasi pemasaran adalah fungsi dalam manajemen yang memusatkan perhatian pada produk atau jasa untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen. Namun, koordinasi dari dua kegiatan tersebut dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas suatu organisasi dan dikenal sebagai *integrated marketing communication (IMC)*.

II. METODE PENELITIAN

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Data penelitian ini merupakan data primer yaitu sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara langsung dari objek penelitian dan data sekunder, yaitu sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (Indriantoro & Supomo, 2002). Dalam hal sumber primer ini peneliti mewawancarai Kepala Bagian Umum dan Kepala Sub Bagian Pemasaran dan Hubungan Masyarakat RSUP.

Dalam pengumpulan data, kajian ini menggunakan teknik-teknik observasi, wawancara, dan studi dokumentasi yang dilakukan pada bulan Agustus 2018. Selain itu, studi literatur untuk mendapatkan referensi juga dirumuskan. Data diolah dan dianalisis dalam bentuk matriks strategi kekuatan dan kelemahan (*SWOT*) berdasarkan referensi dan masukan dari pihak internal dan eksternal RSUP. Dilakukan pula penyusunan model strategi pemasaran dan model pengembangan hubungan masyarakat RSUP.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Rumah Sakit Umum Pakuwon (RSUP) dioperasikan sejak tahun 1999 di Sumedang. Semula rumah sakit ini dikhususkan pada pelayanan kasus-kasus bedah saja, akan tetapi meliat desakan dan animo masyarakat yang dating tidak hanya dengan kasus bedah saja, akhirnya berubah menjadi rumah sakit umum pada tahun 2001. Rumah sakit swasta ini kemudian mendapatkan status sebagai perseroan terbatas (PT) pada tahun 2012 dan pada tahun 2016 mendapatkan Akreditasi menjadi Rumah Sakit Kelas C (Laporan Tahunan RSUP, 2017).

Adapun situasi yang beradai di RSUP tersebut dapat dianalisis melalui SWOT berikut ini:

A. Kekuatan RSUP (Strength):

1. Rumah Sakit merupakan Rumah Sakit swasta berbentuk Perseroan Terbatas.
 2. Perkembangan pertumbuhan penerimaan pendapatan rumah sakit dari tahun ke tahun cenderung meningkat.
 3. Tersedianya berbagai jenis pelayanan kesehatan baik medis maupun penunjang medis.
 4. Tersedianya fasilitas peralatan yang memadai.
 5. Terakreditasi 5 pelayanan RS dari KARS.
 6. Tenaga Medis, Paramedis dan tenaga lainnya mempunyai kompetensi di bidangnya masing-masing.
 7. Mempunyai sarana informasi untuk menyampaikan informasi kepada masyarakat.
- B. Kelemahan RSUP (Weakness):**
1. Untuk menjadi Rumah Sakit Umum Kelas C masih dibutuhkan penyediaan pelayanan, kurangnya jumlah tenaga dokter umum dan spesialis serta sumber daya manusia lainnya, peralatan, sarana dan prasarana.
 2. Biaya tinggi karena belum efektif dan efisien dalam perencanaan kegiatan, perencanaan tenaga serta pemanfaatan sarana dan prasarana.
 3. Belum optimalnya kegiatan pemasaran menjadikan masyarakat tidak mengetahui secara menyeluruh perkembangan dan kemajuan pelayanan rumah sakit.
 4. Kurangnya program pendidikan, pelatihan dan pengembangan karyawan.
 5. Belum semua unit memiliki SOP pelayanan.
- C. Peluang RSUP (Opportunity):**
1. Kesempatan untuk meraih pasar konsumen dari semua tingkatan masyarakat dengan meningkatkan kerjasama dengan mitra rumah sakit baik sebagai penjamin pembayaran seperti BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, PT Jasa Raharja (Persero), Asuransi Kesehatan Swasta, Perusahaan dan mitra kerja lainnya ataupun sebagai perujuk seperti dokter, klinik, balai pengobatan, organisasi masyarakat, dan lain-lain.
 2. Kesempatan untuk kerjasama dalam pengembangan pelayanan kesehatan dengan mitra kerja baik penyediaan alat-alat ataupun pengembangan pendidikan dan pelatihan karyawan.
 3. Letak rumah sakit mudah dijangkau.
 4. Tingkat kepercayaan masyarakat terhadap rumah sakit semakin meningkat.
- D. Tantangan RSUP (Threat):**
1. Image masyarakat yang masih menganggap bahwa pelayanan rumah sakit swasta mahal.
 2. Pesaing rumah sakit dengan semakin banyaknya sarana pelayanan kesehatan lain seperti klinik, balai pengobatan yang didirikan.
 3. Pengetahuan masyarakat tentang perkembangan pelayanan Rumah Sakit Umum Pakuwon masih kurang.
 4. Meningkatnya kesadaran hukum di masyarakat sehingga meningkatkan potensi terjadinya tuntutan hukum (Laporan Tahunan RSUP, 2017).
- Berdasarkan hasil survey dan wawancara yang dilakukan pada unit hubungan masyarakat (Humas) RSUP maka diperoleh hasil sebagai berikut:
1. Humas RSUP telah memiliki matriks tugas dan wewenang.
 2. Humas RSUP telah memiliki matriks kompetensi untuk petugasnya.
 3. Humas RSUP telah memiliki sasaran mutu yang tertuang dalam dokumentasi yang harus dilaksanakan sesuai periode berlakunya. Standar kompetensi petugas bertujuan agar para petugas melakukan tanggung jawabnya sesuai dan memadai dengan matriks tugas dan tanggung jawab sebagai anggota Humas. Hal tersebut merupakan salah satu strategi internal Humas. Selain itu, strategi eksternal

dilakukan melalui beberapa cara, antara lain melakukan pendekatan dengan keluarga pasien dan masyarakat sekitarnya melalui beberapa kegiatan. Beberapa sasaran utama tersebut sebagai berikut:

1. Menggunakan media massa yang sudah akrab di Kabupaten Sumedang, seperti Harian Umum Koran Sumedang dan Galamedia, Radio ERKS, dan Sumedang Televisi Utama (SMTV) secara periodik.
2. Mencetak brosur dan poster setahun sekali.
3. Memasang iklan layanan baru dalam bidang infrastruktur, layanan perawatan, laboratorium, dan sebagainya.
4. Melakukan kerjasama dengan berbagai pihak termasuk dengan BPJS, pemerintah, pihak asuransi, dan sebagainya.
5. Mengikuti pameran dalam pembangunan daerah Kabupaten Sumedang sekali dalam setahun.
6. Menyebarkan kuesioner kepada keluarga pasien RSUP setelah pendaftaran.

Memasuki era globalisasi dan menghadapi rencana otonomi pengelolaan kesehatan, Indonesia menghadapi tantangan untuk meningkatkan kualitas sumberdaya yang dimiliki sehingga mampu menghasilkan output berkualitas yang berdaya saing tinggi. Tuntutan peningkatan kualitas ini disamping datang dari karyawan rumah sakit sebagai bagian organisasi (publik internal), juga datang dari masyarakat (publik eksternal). Dari publik sebagai “*klien*”, datang tuntutan untuk meningkatkan kualitas layanan kesehatan. Sedangkan dari publik sebagai “*mitra*”, datang tuntunan untuk peningkatan kualitas layanan pada masyarakat yang mampu menjawab permasalahan dan tantangan kesehatan.

Tugas, fungsi dan tanggung jawab lembaga kesehatan publik adalah dirumuskan dalam Standard Operating Procedure (SOP). Dalam melaksanakan dharma ini, rumah sakit membutuhkan interaksi dengan publik

sebagai klien dan mitra. Menghadapi perkembangan pengelolaan kesehatan, rumah sakit perlu melakukan pembenahan internal antara lain melalui peningkatan komunikasi antar karyawan rumah sakit untuk menghasilkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan kesehatan. Sedangkan dalam menghadapi era globalisasi, peran kesehatan semakin penting dan strategis dalam menjawab permasalahan dan tuntutan yang timbul di masyarakat.

Visi dan misi kesehatan adalah untuk masyarakat, sehingga rumah sakit dalam melaksanakan dharma bhaktinya harus bersifat aktif berintegrasi dengan publiknya, dan dalam hal ini terutama peran *Public Relation* (atau di rumah sakit lebih dikenal sebagai Hubungan Masyarakat) yang menjadi peran poros (*axis*) untuk berbagai *stakeholder* kesehatan di wilayahnya.

Rumah sakit sebagai pusat layanan kesehatan, agen alih teknologi dan inovasi, dalam perkembangan kiprahnya di tingkat masyarakat dituntut untuk menghasilkan produk-produk layanan berkualitas, baik dalam hal penanganan, layanan, dan sistem informasi kesehatan yang dikembangkan maupun tingkat kontribusinya pada pembangunan masyarakat dalam arti luas. Dalam memenuhi kiprah tersebut, rumah sakit memerlukan dukungan perangkat kerja tertentu yang dikenal sebagai Humas untuk mengenalkan atau menunjukkan kemampuannya sebagai suatu lembaga kesehatan yang memiliki tradisi kuat dalam bidang kesehatan, termasuk dalam hal ini menjawab isu-isu kesehatan baru, program unggulan dan dukungan yang dimilikinya untuk kesehatan masyarakat (Manners, R. A., 2017).

Ditinjau dari pelaksanaan tugas yang sebenarnya, lembaga Humas sering disepelekan, baik di tingkat internal maupun eksternal. Humas dianggap hanya bertugas untuk melaksanakan konferensi pers dan atau mengirimkan siaran pers, padahal Humas juga mempunyai tugas untuk mengadakan komunikasi ke dalam (*employee relation* atau *internal communication*), yang juga bertujuan mendapatkan dukungan dan

pengertian dari bawah terhadap usaha-usaha organisasi. Humas pun harus mampu memberikan saran kepada pimpinan untuk merumuskan kebijaksanaan, dan menumbuhkan *good will* yang baik terhadap citra organisasi (Epstein, M. J., 2018). Oleh karena itu perlu disadari pengertian tentang apa yang dapat dilakukan oleh Humas bagi pimpinan rumah sakit (Dewan Direksi) dan organisasi rumah sakit sendiri, yaitu bagaimana memproyeksikan pesan yang tepat ke pengguna melalui penguasaan komunikasi, melakukan kegiatan promosi efektif sesuai biaya yang tersedia, dan memanfaatkannya sebagai alat manajemen yang baik (Manners, R. A., 2017).

Definisi Humas menurut *The First World Assembly of Public Relation Association*, adalah fungsi manajemen dari sikap budi yang terencana dan berkesinambungan yang dengan itu organisasi-organisasi dan lembaga-lembaga yang bersifat umum dan pribadi berupaya membina pengertian, simpati dan dukungan dari mereka yang ada kaitannya atau yang mungkin ada hubungannya dengan jalan menilai pendapat umum di antara mereka, mengorelasikan, sedapat mungkin, kebijaksanaan dan tata cara mereka, yang dengan informasi yang terencana dan tersebar luas, mencapai kerja sama yang lebih produktif dan pemenuhan kepentingan bersama yang lebih efisien (Newsom, D., Turk, J., & Kruckeberg, D., 2012). Sedangkan menurut Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2013), Humas adalah suatu filsafat sosial dari manajemen yang dinyatakan dalam kebijaksanaan beserta pelaksanaannya, yang melalui interpretasi yang peka mengenai peristiwa-peristiwa berdasarkan pada komunikasi dua arah dengan publiknya, berusaha untuk memperoleh saling pengertian dan itikad baik. Berdasarkan definisi di atas, Humas memiliki ciri sebagai berikut:

1. Humas adalah kegiatan komunikasi dalam suatu organisasi yang berlangsung dua arah secara timbal balik;

2. Humas merupakan penunjang tercapainya tujuan yang ditetapkan oleh manajemen suatu organisasi;
3. Publik yang menjadi sasaran kegiatan Humas adalah publik eksternal dan publik internal;
4. Operasionalisasi Humas adalah membina hubungan yang harmonis antara organisasi dengan publik dan mencegah terjadinya rintangan psikologis, baik yang timbul dari pihak organisasi maupun dari pihak public (Vos, T. P., 2011).

Di RSUP sendiri, Humas digandengkan dengan Pemasaran dan berada di bawah Bagian Umum. Adapun fungsinya adalah menyelenggarakan:

1. Penyusunan rencana kegiatan dan program kerja di bidang pemasaran;
2. Pengelolaan kegiatan pemasaran;
3. Menjalin komunikasi dan kerjasama yang baik dengan pihak perusahaan, asuransi, dokter/klinik/balai pengobatan perujuk serta mitra rumah sakit lainnya dalam rangka pengembangan pemasaran;
4. Pengelolaan dan koordinasi kegiatan kerja sama komersial dengan pihak lain;
5. Pelaksanaan tugas lain yang sesuai (Laporan Tahunan RSUP, 2017).

Melihat ciri dan fungsi Humas di atas, dan sesuai dengan visi dan misi bahwa kesehatan adalah untuk masyarakat, maka Humas di rumah sakit harus dapat mendukung tercapainya visi dan misi tersebut. Kemudian menghadapi rencana otonomi pengelolaan kesehatan, dan menghadapi era globalisasi, peran Humas menjadi semakin penting dan strategis dalam menjawab permasalahan dan tuntutan yang timbul di masyarakat. Permasalahannya adalah sejauh mana kesiapan Humas rumah sakit, khususnya di Rumah sakit umum pakuwon, dalam melaksanakan fungsinya untuk mendukung pengembangan kesehatan menghadapi era globalisasi dan era digital. Pelaksanaan tugas, fungsi dan tanggung jawab lembaga rumah sakit tersebut di atas membutuhkan komunikasi dengan

publiknya, baik dengan karyawan rumah sakit sebagai publik internal, maupun dengan publik eksternal seperti dengan masyarakat di sekitar kampus, rumah sakit lainnya, dinas/instansi pemerintah, perusahaan, LSM dan lembaga swasta lainnya.

Fungsi Humas RSUP dijiwai oleh budaya kerja RSUP itu sendiri. Budaya kerja dipersepsi akan membentuk sikap dan perilaku dalam melaksanakan pekerjaan ataupun berhubungan dengan sesame sehari-hari berdasarkan nilai-nilai dasar yang dianut. Adapun nilai-nilai dasar tersebut dirangkum dalam Motto RSUP, yaitu IKHSAN, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. **Ilmu** yang dilandasi **keImanan** dan **keIkhlasan** dalam memberikan Pelayanan Kesehatan sehingga dapat dipertanggungjawabkan kepada Tuhan Yang Maha Esa;
2. **Kualitas** pelayanan yang kami berikan adalah yang terbaik sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan untuk menjamin kesembuhan pasien.
3. **Hemat** dalam memenuhi proses penyembuhan pasien.
4. **Salam, Senyum, Sabar, Sopan, Santun, Sensitif** adalah sikap yang kami terapkan pada setiap pelayanan.
5. **Asri** dan **Aman** dengan lingkungan yang indah dan bersih, tenang dan tertib tempat perawatan.
6. **Nyaman** lingkungan dan nyaman tempat perawatan (Laporan Tahunan RSUP, 2017).

Humas RSUP telah berperan melalui beberapa kegiatan yang menunjang kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan organisasi; membina hubungan harmonis antara organisasi dengan publik, baik publik eksternal maupun publik internal; menciptakan komunikasi dua arah timbal balik dengan menyebarkan informasi dari organisasi kepada publik dan menyalurkan opini publik kepada organisasi. Hal tersebut dapat terlihat dalam sasaran mutu yang disampaikan pada bagian sebelumnya sehingga diharapkan strategi humas dan proses pemasaran untuk mencapai pelanggan

yang potensial dapat tercapai. Dalam hal ini pihak Humas RSUP melakukan komunikasi dua arah dengan publik rumah sakit melalui media sosial seperti facebook, twitter, Instagram, dan WA Group.

Agar fungsi dan peran Humas di rumah sakit menjadi efektif, menyarankan untuk melakukan langkah pengembangan yang sistematis dan terpadu. Langkah ini disebut dengan **ROPE**, atau *Research, the setting of Objection, Programming and Evaluation*, baik dalam model dan cara penanganannya maupun program yang dikembangkan (Manners, R. A., 2017). Kebutuhan komunikasi organisasi, baik komunikasi internal maupun komunikasi eksternal diidentifikasi melalui suatu kajian (riset). Setelah melakukan analisis, langkah berikutnya adalah menyusun rencana strategis Humas yang meliputi visi, misi, tujuan dan sasaran Humas, kemudian dijabarkan dalam program kerja Humas. Dalam setiap tahapan kegiatan dilakukan evaluasi sehingga tujuan dan sasaran Humas dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Oleh karena program Humas perlu disesuaikan dengan arah perkembangan rumah sakit. Di sinilah perlunya pemetaan periodisasi pengembangan Humas yang kemudian diimplementasikan secara baik.

IV. KESIMPULAN

Berkaitan dengan permasalahan dan pembahasan kajian di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. Unit Humas RSUP telah melakukan strategi pemasaran atas jasa kesehatan RSUP dengan melakukan strategi pemasaran eksternal berupa kegiatan-kegiatan antara lain, melakukan promosi dengan mengikuti pameran atau pameran secara rutin, memakai media radio, televisi dan media cetak, dan melakukan bakti sosial kepada masyarakat.
2. Unit Humas telah menciptakan komunikasi dua arah timbal balik dengan menyediakan pelayanan melalui media sosial, yang secara

spesifik sudah mengeluarkan facebook, twitter, Instagram, dan WhatssAp Group yang disebar ke seluruh stakeholder.

3. Strategi internal dengan mengembangkan kemampuan petugas/pegawai Humas selalu dilakukan dalam rangka untuk mencapai kompetensi yang memadai terutama dalam menghadapi era digital.
4. Unit Humas bertanggung jawab atas seluruh dokumentasi dan penyebaran informasi pada kegiatan formal di RSUP.

Newsom, D., Turk, J., & Kruckeberg, D. (2012). *Cengage Advantage Books: This is PR: The Realities of Public Relations*. Cengage Learning.

Sahaf, M. A. (2008). *Strategic marketing: making decisions for strategic advantage*. PHI Learning Pvt. Ltd.

Vos, T. P. (2011). Explaining the origins of public relations: Logics of historical explanation. *Journal of Public Relations Research*, 23(2), 119-140.

DAFTAR PUSTAKA

Anwar, R. K., Rusmana, A., & Rahman, M. T. (2018). The Politics Of Information On Traditional Medical Practices In Bandung Barat. *MIMBAR*, Vol. No 1st (June) 2018 pp. 158-165, 34(1), 158-165.

Chen, P. T., & Hu, H. H. (2010). The effect of relational benefits on perceived value in relation to customer loyalty: An empirical study in the Australian coffee outlets industry. *International journal of hospitality management*, 29(3), 405-412.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2013). *It's not just PR: Public relations in society*. John Wiley & Sons.

Epstein, M. J. (2018). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*. Routledge.

Katsioloudes, M., & Abouhanian, A. K. (2016). *The Strategic Planning Process: Understanding Strategy in Global Markets*. Routledge.

Laporan Tahunan RSUP (Rumah Sakit Umum Pakuwon). 2017. Sumedang.

Manners, R. A. (2017). *Professional dominance: The social structure of medical care*. Routledge.