

ANALISIS INTERNAL ORGANISASI BERBASIS KONSEP ALIANSI PADA MAJELIS SYURO UPAYA KESEHATAN ISLAM SELURUH INDONESIA (MUKISI)

ORGANIZATION INTERNAL ANALYSIS BASED ON ALLIANCE CONCEPT IN MAJELIS SYURO UPAYA KESEHATAN ISLAM SELURUH INDONESIA (MUKISI)

Mochammad Rochimul Umam¹, Laksono Trisnantoro²

¹RSUP Dr. Sardjito, Yogyakarta

²Magister Manajemen Rumasakit Universitas Gadjah Mada

ABSTRACT

Background: The strategy which was applied by *Majelis Syuro Upaya Kesehatan Islam Seluruh Indonesia* (MUKISI) to raise the function and benefit for its members is considered to be not effective. The study is aimed to find the main strengths and weaknesses of MUKISI and to find the effective strategy in the future.

Method: The descriptive study was conducted by identifying and evaluating the internal strategic factors based on alliance concept. Data needed in the study are the members potentials, the history and development of the organization, and the organization activities. The data were compiled based on the questionnaires sent to the 43 hospital members of organization all over Indonesia, documents of the organization, and the interview with managers of the organization.

Result: The results of this study showed that the MUKISI's internal strategic factors are: members' potentials, internal infrastructure, human resources, information and communication resources, financial resources, and cooperative activity program. At this moment, those factors were found to be more effective than before. Based on the data and information collected and analyzed it is concluded that: 1) MUKISI has strengths in support, commitment, and expectation of the members, 2) MUKISI has weaknesses in the internal infrastructure, human resources, information and communication resources, financial resources, and cooperative activity program. Based on those strengths and weaknesses, the strategies which can be constructed in the future are: 1) developing cooperative program, 2) establishing regionalization system to perform cooperative program, and 3) establishing information and communication system based on internet technology development program. It is suggested that those strategies can be implemented in effort to raise the function and benefits of MUKISI to its members

Key words: organization internal analysis, alliance concept, internal strategic factors

PENGANTAR

Dampak era globalisasi ekonomi dan perdagangan bebas dunia telah mendorong situasi persaingan dalam dunia usaha menjadi semakin kompetitif. Tidak semua perusahaan atau organisasi mampu bertahan dengan cara melakukan usaha secara sendiri-sendiri dalam menghadapi tajamnya

situasi persaingan di masa depan yang penuh dengan ketidakpastian¹. Salah satu upaya untuk mewujudkan suatu nilai tambah yang dapat menghasilkan sebuah keunggulan bersaing dengan resiko sekecil mungkin adalah menerapkan strategi kerjasama antar organisasi².

Upaya pelayanan kesehatan khususnya rumah sakit yang pada masa lalu dipandang sebagai usaha sosial, pada saat ini sudah tidak dapat lagi dikelola dengan *common sense* belaka³. Pelayanan rumah sakit telah berkembang menjadi suatu industri yang berbasis pada prinsip-prinsip ekonomi dan manajemen⁴. Sampai dengan tahun 1996 sudah terdapat 458 rumah sakit swasta dengan berbagai jenis yang tersebar di seluruh Indonesia⁵.

Peran berbagai lembaga upaya pelayanan kesehatan yang bersifat keagamaan khususnya rumah sakit Islam tidak dapat dipungkiri telah memiliki andil yang cukup besar dalam pembangunan pelayanan kesehatan di Indonesia. Pengelolaan jasa upaya pelayanan kesehatan khususnya rumah sakit tidak berbeda dengan pengelolaan perusahaan-perusahaan yang bermotif laba. Untuk dapat mengoptimalkan peran tersebut serta mendapatkan keunggulan dalam bersaing, berbagai lembaga upaya pelayanan kesehatan Islam terutama rumah sakit Islam seluruh Indonesia secara bersama-sama membentuk sebuah forum yang disebut dengan Majelis Syuro Upaya Kesehatan Islam Seluruh Indonesia (MUKISI).

MUKISI didirikan tahun 1994 dengan tujuan meningkatkan kemampuan sumberdaya anggotanya. MUKISI yang berkedudukan di Jakarta, memiliki fungsi penghubung, sumber dan distribusi informasi, konsultan, penggerak sumberdaya, koordinasi, serta mewakili lembaga upaya kesehatan Islam dalam forum nasional maupun internasional bagi anggota-anggotanya⁶. Dalam rangka melaksanakan fungsinya, MUKISI melakukan usaha-usaha melalui penyelenggaraan kegiatan-kegiatan kerjasama dan memberikan pelayanan kepada anggota. Program-program kegiatan yang telah diselenggarakan MUKISI adalah program pelatihan dalam bidang: manajemen farmasi, Sanitasi rumah sakit, manajemen strategik, akreditasi rumah sakit, manajemen keperawatan dan *Short course* di Perth Australia. Selain program pelatihan juga telah diselenggarakan seminar-seminar dan pembuatan program komputer sistem informasi rumah sakit.

Hasil survei pendahuluan di beberapa rumah sakit anggota MUKISI ditemukan pendapat yang menyatakan bahwa manfaat yang diperoleh dari keanggotaannya di MUKISI belum optimal. Kondisi tersebut disebabkan oleh karena belum efektifnya langkah-langkah atau strategi yang telah dilaksanakan dalam rangka mewujudkan fungsi MUKISI sebagai penghubung, sumber dan pusat distribusi informasi, konsultan, penggerak sumberdaya, koordinasi, serta wakil lembaga upaya kesehatan Islam dalam forum nasional maupun internasional bagi anggota-anggotanya.

Menurut Pearce & Robinson⁷ untuk mengembangkan strategi yang efektif diperlukan penilaian internal organisasi yang mendalam dan sistematis. Langkah-langkah pokok penilaian internal organisasi meliputi: 1) mengidentifikasi faktor-faktor strategik internal organisasi, 2) mengevaluasi faktor-faktor strategik internal tersebut dengan cara membandingkannya dengan standar tertentu untuk menentukan faktor-faktor mana yang menjadi kekuatan maupun kelemahan strategik internal organisasi. Untuk mengevaluasi faktor-faktor strategik internal digunakan dua perspektif dasar yaitu: 1) membandingkannya dengan informasi historis atau kinerjanya di masa lalu, dan 2) membandingkannya dengan kunci sukses atau faktor penentu keberhasilan industri yang diterjuni organisasi di mana dalam penelitian ini digunakan konsep dasar aliansi.

Menurut Yoshino & Rangan⁸ aliansi adalah suatu kerjasama bisnis yang saling menguntungkan antara dua atau lebih perusahaan atau organisasi dalam rangka meningkatkan efektivitas strategi persaingan dari masing-masing perusahaan atau organisasi tersebut. Karakteristik aliansi adalah: kumpulan dari tiga atau lebih organisasi yang menggabungkan sumberdaya untuk meningkatkan tujuan, mempunyai kriteria tertentu sebagai persyaratan keanggotaan, kegiatan-kegiatannya dikoordinasi dan diatur oleh kelompok manajemen atau organisasi, tidak ada perubahan dalam kepemilikan perusahaan⁹; adanya saling pengertian

pengelolaan organisasi belum dapat dilaksanakan sepenuhnya oleh MUKISI. Kegiatan-kegiatan tersebut diantaranya adalah: evaluasi pelaksanaan program jangka pendek dan menengah, dan evaluasi pelaksanaan kegiatan-kegiatan kerjasama.

Sumber pembiayaan tetap MUKISI berasal dari iuran wajib anggota-anggotanya yang pada saat ini terdapat sebagian anggota yang sulit ditarik iurannya. Sedangkan sumber dana tidak tetap berasal dari sumbangan-sumbangan yang tidak dapat diharapkan kepastiannya. MUKISI mendapatkan kelebihan dari sisa hasil usaha melalui penyelenggaraan kegiatan-kegiatan yang diikuti secara sukarela oleh anggota. Informasi tersebut menunjukkan bahwa kelangsungan hidup MUKISI sangat tergantung dari tingkat kemampuan keuangan anggota-anggotanya. Dapat disimpulkan bahwa faktor sumberdaya keuangan MUKISI pada saat ini dalam rangka mendanai seluruh kegiatan dan keberadaan MUKISI masih belum memadai.

Dari pendapat anggota terhadap kegiatan MUKISI diperoleh informasi bahwa sebagian besar responden (56%) tidak mengemukakan pendapat terhadap tingkat kesesuaian kegiatan yang ditawarkan MUKISI dengan yang diperlukan anggota. Sebanyak 35% responden menyatakan setuju terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 9% responden menyatakan tidak setuju. Program kegiatan kerjasama dan pelayanan yang diselenggarakan MUKISI sampai dengan saat ini masih terbatas pada bidang pendidikan dan pelatihan. Proses penyusunan program kegiatan kerjasama belum didasarkan pada hasil identifikasi kebutuhan anggota.

B. Penilaian Faktor-faktor Strategik Internal MUKISI terhadap Kinerjanya di Masa Lalu

Pada saat pembentukan MUKISI, disamping pengelolaan yang belum profesional juga belum terdapat peran aktif dari anggota yang disebabkan oleh karena alasan yang kurang kuat dari anggota untuk bergabung ke dalam MUKISI. Berdasarkan tahap perkembangan aliansi menurut Yoshino & Rangan⁸, pada saat ini MUKISI telah melampaui tahap kedua yaitu perubahan. Meskipun MUKISI

telah berupaya melalui langkah pokok pemantapan organisasi untuk menumbuhkan motivasi dan komitmen anggota, akan tetapi belum terlihat adanya ketergantungan anggota terhadap keberadaan MUKISI (hanya 5% responden). Situasi tersebut menunjukkan bahwa MUKISI sebagai organisasi kerjasama antar rumah sakit pada saat ini belum bisa dijadikan satu-satunya tumpuan dan harapan yang dapat memberikan solusi bagi setiap permasalahan yang dihadapi oleh rumah sakit.

Dari hasil kuesioner didapatkan sebesar 63% dari seluruh responden menyatakan bahwa alasan utama bergabung dengan MUKISI adalah karena daya saing rumah sakit rendah yang sesuai dengan ilustrasi dua dimensi dari Lorange & Roos¹² yang menunjukkan bahwa pada saat ini anggota memiliki alasan yang kuat dalam bergabung dengan MUKISI. Dari jawaban kuesioner, didapatkan hasil bahwa 81% dari seluruh responden menyatakan telah memperoleh manfaat. Hal tersebut menunjukkan bahwa pada saat ini terdapat peningkatan dalam hal manfaat keanggotaan.

Penilaian faktor-faktor strategik internal MUKISI terhadap kinerjanya di masa lalu melalui penilaian terhadap perubahan-perubahan yang terjadi sejak awal pembentukan hingga perkembangan MUKISI sampai dengan saat ini, diperoleh hasil sebagai berikut: 1) telah dilakukan upaya-upaya pemantapan organisasi, 2) terdapat peningkatan peran aktif dari berbagai pihak dalam organisasi untuk mendukung keberadaan MUKISI, dan 3) terdapat peningkatan manfaat yang diterima anggota dari bergabung dengan MUKISI. Kondisi tersebut merupakan gambaran adanya perubahan-perubahan positif yang terjadi pada perkembangan MUKISI yang secara tidak langsung menunjukkan bahwa kinerja faktor-faktor strategik internal MUKISI pada saat ini lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya.

C. Penilaian Faktor-faktor Strategik Internal MUKISI terhadap Faktor Penentu Keberhasilan Industri

Menurut Yoshino & Rangan⁸, keberhasilan dalam mengelola aliansi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan para pengelolanya tetapi juga oleh

dukungan dari seluruh pihak dalam organisasi. Mengacu pada konsep tersebut, adanya dukungan, komitmen, dan keyakinan yang kuat dari anggota dalam rangka mendukung keberadaan dan keberhasilan pengelolaan MUKISI adalah kekuatan potensial organisasi yang merupakan keunggulan strategik internal MUKISI. Untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan potensi tersebut, MUKISI dituntut untuk lebih responsif dalam mengelola perubahan-perubahan keinginan anggota.

Dalam sebuah aliansi diperlukan adanya penciptaan nilai bersama dengan rasa kesatuan dan kebersamaan yang tidak dapat dikendalikan oleh sistem formal, akan tetapi dibentuk dari kekokohan hubungan antar anggota yang didukung oleh infrastruktur internal yang mampu memperkuat proses belajar masing-masing anggota¹¹. Berdasarkan pada konsep tersebut, infrastruktur internal MUKISI merupakan kelemahan utama MUKISI yang dapat menghambat efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Limerick & Cunnington¹⁶ dan Yoshino dan Rangan⁸ salah satu penunjang efektivitas dan keberhasilan sebuah organisasi aliansi adalah kesadaran akan pentingnya informasi dan kelancaran arus informasi itu sendiri serta komunikasi. Sebagai organisasi yang mengutamakan komunikasi¹⁸ maka harus diupayakan adanya interaksi antar anggota maupun dengan pengelola yang terjalin dengan baik. Mengacu pada konsep tersebut, sumberdaya informasi dan komunikasi MUKISI yang belum dikelola secara efektif merupakan faktor kelemahan potensial MUKISI.

Menurut Susanto & Chandra¹, kelemahan-kelemahan organisasi adalah tidak adanya fokus strategis secara jelas pada perencanaan sumberdaya manusia, kelemahan *staffing*, kelemahan program pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia, kelemahan sistem penilaian, dan kelemahan disain organisasi dalam pengendalian. Hasil analisis faktor sumberdaya manusia MUKISI menunjukkan bahwa keterbatasan sumberdaya manusia mengakibatkan belum terlaksananya fungsi-fungsi pengelolaan tersebut secara utuh. Sehingga faktor

strategik internal sumberdaya manusia MUKISI merupakan kelemahan MUKISI yang harus segera ditingkatkan kemampuannya.

Untuk dapat mengefektifkan strategi organisasi sangat diperlukan landasan yang mantap terhadap pemahaman menyeluruh dalam hal keuangan¹⁹. MUKISI perlu melakukan penilaian kesehatan finansial jangka panjang, keputusan investasi, keputusan finansial, serta menggali sumber dana baru dalam rangka memantapkan dan meningkatkan kemampuan sumberdaya keuangannya. Langkah-langkah tersebut dilakukan sebagai upaya untuk mengurangi tingkat ketergantungan kepada anggota dalam bidang pendanaan yang mungkin dapat mengganggu eksistensi MUKISI. Berdasarkan pembahasan tersebut, sumberdaya keuangan MUKISI merupakan kelemahan organisasi yang harus segera ditingkatkan kemampuannya.

Menurut Zuckerman & D'Aunno⁹ program kegiatan kerjasama dan pelayanan yang diselenggarakan organisasi aliansi dapat dikelompokkan menurut tujuan dilakukannya kerjasama dan didasarkan pada kebutuhan anggota. Sedangkan menurut Winston¹⁵, aliansi dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan bidang keuangan anggota. Program, kegiatan dan pelayanan yang telah diselenggarakan MUKISI sampai dengan saat ini masih terbatas pada pelatihan bidang manajemen dan penyusunannya belum didasarkan oleh kebutuhan anggota. Program kegiatan, dan pelayanan yang diselenggarakan MUKISI adalah faktor strategik internal organisasi yang termasuk dalam kelemahan internal organisasi.

Hasil penilaian kinerja faktor-faktor strategik internal mukisi terhadap faktor penentu keberhasilan industri adalah: 1) infrastuktur organisasi, sumberdaya manusia, sumberdaya informasi dan komunikasi, sumberdaya keuangan, serta program kegiatan kerjasama adalah faktor-faktor strategik internal MUKISI yang merupakan kelemahan utama organisasi. Faktor-faktor tersebut belum dapat dijadikan sebagai sumber potensial keunggulan strategik akan tetapi merupakan kapabilitas penting yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi aliansi sebagai persyaratan bisnis pokok

MUKISI. Faktor-faktor tersebut harus segera ditingkatkan kemampuannya dan perlu dihindari penyusunan langkah-langkah yang didasarkan pada faktor-faktor tersebut. 2) dukungan, komitmen dan keyakinan yang kuat dari anggota terhadap keberadaan MUKISI adalah kekuatan utama organisasi yang merupakan sumber potensial keunggulan strategik MUKISI. Faktor strategi internal tersebut sebaiknya dipertahankan dan ditingkatkan serta dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan untuk menentukan langkah-langkah MUKISI selanjutnya dalam rangka meningkatkan efektivitas pelaksanaan fungsi MUKISI dan pengembangan MUKISI melalui peningkatan kegiatan-kegiatan kerjasama yang dapat diselenggarakan MUKISI.

D. Langkah-langkah Efektif yang dapat Dilaksanakan MUKISI

1. Pengembangan Program Kegiatan Kerjasama

Menurut Zuckerman & D'Aunno⁹, program-program kegiatan kerjasama yang diselenggarakan harus didasarkan pada kebutuhan-kebutuhan anggotanya. Dari hasil identifikasi kebutuhan program kerjasama yang telah disusun prioritasnya, pada urutan teratas adalah program pendidikan dan pelatihan, kemudian program pembentukan lembaga informasi rumah sakit, sistem informasi, pemasaran, pengadaan tenaga manajemen, penelitian dan pengembangan, manajemen produktivitas, pengendalian biaya, pemeliharaan peralatan, asuransi, pengembangan jaringan layanan, pembelian bersama, penggunaan konsultan internal, perencanaan, dan pengadaan tenaga klinis serta program lain yang hanya didukung oleh sebagian kecil anggota. Dari seluruh program kerjasama tersebut, prioritas utamanya adalah program pendidikan dan pelatihan. Dari prioritas utama tersebut telah dapat diidentifikasi secara lebih mendalam lagi dimana dapat diketahui secara terperinci bidang-bidang pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan oleh anggota terutama

bidang manajemen keuangan, manajemen personalia, manajemen keperawatan, manajemen unit gawat darurat, strategi pemasaran, akreditasi rumah sakit.

2. Penerapan Sistem Regionalisasi dalam Penyelenggaraan Kegiatan Kerjasama

Dalam rangka mengurangi beban pengelolaan pusat, maka dapat diupayakan penerapan sistem regionalisasi²⁰. Sistem regionalisasi dalam penyelenggaraan kegiatan kerjasama merupakan desentralisasi pengelolaan atas dasar wilayah dimana terkonsentrasi rumah sakit-rumah sakit anggota dengan jumlah yang cukup besar²¹. Dengan diterapkannya sistem tersebut diharapkan: 1) dapat mengurangi hambatan-hambatan yang dihadapi anggota dalam mengikuti kegiatan kerjasama, 2) mengurangi beban pengelolaan di pusat, 3) memudahkan koordinasi penyelenggaraan kegiatan, 4) kegiatan kerjasama yang diselenggarakan lebih sesuai dengan permasalahan yang dihadapi berdasarkan kondisi lingkungannya, 5) dapat dengan segera dilaksanakan (tepat waktu), 6) dapat menghindari pengelolaan yang terlalu kompleks, 7) memudahkan dalam pengendalian, pemantauan, evaluasi dan pelaksanaan tindak lanjut dari setiap kegiatan kerjasama.

3. Penerapan Sistem Informasi dan Komunikasi Berbasis Teknologi Internet

Perkembangan penggunaan komputer yang ditopang kemajuan teknologi telekomunikasi yang semakin pesat telah mengubah cara seseorang melakukan pekerjaannya. Hampir semua data baik data berisi informasi, pesan-pesan, materi pendidikan dan pelatihan disimpan dalam bentuk elektronik dan dapat dipertukarkan secara elektronik pula^{22,23}. Hadirnya teknologi internet membawa perubahan mendasar dalam hal penyampaian informasi dan komunikasi. Hambatan-hambatan yang dihadapi oleh anggota mulai dari keterbatasan pendanaan, waktu, dan tenaga tidak lain adalah berakar dari masalah geografis. Sebagai langkah awal untuk melaksanakan pengelolaan sistem

informasi dan komunikasi berbasis teknologi internet adalah menyusun konsep secara lengkap yang berkaitan dengan perencanaan sampai dengan evaluasi penerapan teknologi tersebut²¹.

Manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan sistem informasi dan komunikasi berbasis teknologi internet antara lain adalah: 1) mengurangi semaksimal mungkin hambatan-hambatan yang dihadapi oleh anggota dalam mengikuti kegiatan-kegiatan MUKISI terutama dalam hal dana, waktu dan tenaga, 2) mempercepat dan memperlancar arus informasi dan komunikasi baik antara pengelola dan anggota maupun antar anggota, 3) sebagai pusat informasi, perpustakaan elektronik, sarana pendidikan dan pelatihan, 4) sebagai sarana pendukung menyusun perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi kegiatan yang mendukung terselenggaranya seluruh kegiatan utama organisasi, dan 5) mudah dikembangkan sesuai dengan peningkatan kebutuhan di masa yang akan datang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa: 1) kekuatan utama MUKISI pada saat ini adalah faktor-faktor: dukungan, komitmen dan keyakinan anggota. Sedangkan kelemahan utama MUKISI adalah faktor-faktor: infrastruktur internal, sumberdaya manusia, sumberdaya informasi dan komunikasi, sumberdaya keuangan, dan program kegiatan kerjasama, 2) langkah-langkah efektif yang dapat dilaksanakan MUKISI adalah: pengembangan program kegiatan kerjasama, penerapan sistem regionalisasi dalam penyelenggaraan kegiatan kerjasama, serta penerapan sistem informasi dan komunikasi berbasis teknologi internet.

Saran

Kepada pengelola MUKISI: 1) melaksanakan fungsi-fungsi pengelolaan organisasi secara menyeluruh, 2) meningkatkan kemampuan tenaga pelaksana yang ada untuk menguasai berbagai keterampilan, 3) menyusun basis data yang berisi informasi lengkap, akurat, dan terkini dari anggota

MUKISI dan dalam bidang pelayanan kesehatan, 4) menerapkan konsep keuangan dalam melakukan analisis kesehatan organisasi, 5) menggali dan mengelola sumber-sumber dana yang dapat diandalkan dalam rangka pembiayaan pelaksanaan kegiatan organisasi dalam jangka panjang, 6) melakukan pemantauan dan pengukuran terhadap keseimbangan antara besarnya kontribusi yang telah diberikan kepada MUKISI dengan hasil yang telah diterima oleh anggota, dan 7) memberikan pemahaman secara luas dan mendalam akan hakekat kerjasama kepada anggota agar diperoleh persepsi yang sama sehingga dapat meminimalkan adanya perbedaan kepentingan antar anggota.

Kepada anggota MUKISI disarankan untuk: 1) meningkatkan kemampuan mengidentifikasi prioritas permasalahan yang dihadapi, dan 2) meningkatkan intensitas dan kualitas interaksi serta komunikasi. Kepada peneliti lain agar dilakukan penelitian lebih lanjut tentang analisis lingkungan eksternal organisasi sebagai bahan masukan bagi pengelola untuk melengkapi data dan informasi yang dibutuhkan untuk penyusunan strategi bersaing yang efektif dalam rangka pengembangan MUKISI di masa yang akan datang.

KEPUSTAKAAN

1. Susanto, A.B. & Chandra, E. *Network Organization: Kajian Aspek Sumberdaya Manusia*. Usahawan No. 5 TH XXIV, Hal. 28-31, 1995.
2. Agastya & Trisnantoro, L. *Manajemen Strategik untuk Rumah sakit*. Magister Manajemen Rumahsakit Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 1996.
3. Mulyadi, *Akuntansi Manajemen*. Magister Manajemen Rumahsakit Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 1996.
4. Trisnantoro, L. *Ekonomi Manajerial untuk Rumah Sakit*. Magister Manajemen Rumahsakit Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 1996.
5. Mulyadi, B. *Makalah dalam Rakernas MUKISI dan Debat Nasional Pemasaran Komersial RS ditinjau dari Etika dan Hukum Nasional*. MUKISI, Jakarta, 1996.

6. MUKISI. Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga MUKISI. MUKISI. Jakarta. 1995.
7. Pearce, J.A. & Robinson, R.B.Jr., Manajemen Strategik. Formulasi, Implementasi dan Pengendalian Jilid Satu (terjemahan). Binarupa Aksara, Jakarta, 1996.
8. Yoshino, M.Y. & Rangan, U.S. 1995 Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization. Harvard Business School Press, Boston, MA.
9. Zuckerman, H.S. & D'Aunno, T.H., Hospital Alliances: Cooperative Strategy in Competitive Environment. *Health Care Manage Rev.*, 1990, 15 (2), 21-30.
10. Ohmae, K., The Global Logic of Strategic Alliances. Dalam *Harvard Business Review* ((d.), *Global Strategies: Insight from the World's Leading Thinkers*, 109-128. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1989.
11. Kanter, R.M., Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review*, July-August, 1994, 96-108.
12. Lorange, P. & Roos, J., *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*. Blackwell Publishers, Oxford, England, 1993.
13. Dicken, P., *Global Shift: The Internationalization of Economic Activity* (2nd Ed.) Paul Chapman Publishing Ltd, London, 1992.
14. Corrente, L.M. & Hankins, C.B., Joint Venture Service Realignment: New Opportunities, but only a Partial Solution. *Health Care Strategic Management*; 1995, 13 (4):11-14.
15. Winston, W.J., Initiating Change Through Alliance and Network Building: Part one. *Health-Marketing-Quarterly*; 1994; 12(2):5-10.
16. Limerick, D. & Cunnington, B., *Managing the New Organization: A Blueprint for Networks and Strategic Alliances*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, 1993.
17. Soebandono, J.P., *Network Organisation: Kajian Aspek Sumberdaya Manusia*. *Usahawan*; 1995, 24(5):32-36.
18. Widayanto, G. *Network Organisation: Kajian Aspek Sumberdaya Manusia*. *Usahawan*; 1995, 24(5) : 18-22.
19. Krumrey, N.A. & Byerly, G.E., A Step by Step Approach to Identifying a Partner. And Making the Partnership Work. *Hospital Materiel Management Quarterly*; 1995, 16(3):10-14.
20. Anthony, R.N., Dearden, J. & Bedford, N.M., *Management Control System* (5th Ed.) Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1984.
21. Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H.Jr., *Organization* (5th Ed.) Business Publication, Inc, 1985.
22. Castillo & Salgado, C., E-Mail: A Technology for Distance Training Education in Developing Countries. *Epidemiological Bulletin*. Pan American Health Organization, 1996.
23. Maltby, Hendrika, R.N., Linda, R.N. & Andrzyzin, *Distance Education: Joint Force to meet The Challenge*. *The Journal of Continuing Education in Nursing*; 1992, 22 (3) :119-122.
24. Franklin, N., Yoakam, M. & Warren, R., *Distance Learning: A Guidebook for System Planning & Implementation*. University of Continuing Education Association, 1996.