



PENENTUAN STRATEGI MARKETING KLINIK EKSEKUTIF RSUD WALUYO JATI KRAKSAAN KABUPATEN PROBOLINGGO

Sugianto*¹, Dyah Sawitri², Umi Muawanah³
^{1,2,3} Magister Manajemen, Universitas Gajayana Malang
e-mail: *sugikmira68@gmail.com,

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah secara khusus menentukan strategi terbaik apa yang dapat diterapkan sehingga klinik eksekutif dapat segera beroperasi dan bangunan gedung yang berdiri sejak tahun 2017 dapat dimanfaatkan sesuai dengan fungsinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi dari program besar Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Waluyo Jati yang telah membangun gedung Klinik Eksekutif pada tahun 2017 sampai pada tahun 2022 belum dapat berfungsi sebagaimana mestinya. Setidaknya ada 3 faktor yang mempengaruhi yaitu faktor internal RSUD Waluyo Jati, pucuk pimpinan Rumah Sakit serta para pejabat yang sangat dinamis mutasinya sedikit banyak berpengaruh terhadap arah dan kebijakan program prioritas atau program unggulan serta program-program lainnya. Faktor eksternal, yaitu belum sepakatnya pemerintah daerah kapan klinik ini dapat dioperasionalkan, dan hal ini membawa pengaruh pada penganggaran di Pemda. Faktor alam, yaitu terjadinya wabah Covid 19 yang mempengaruhi semua tatanan kehidupan bermasyarakat dan berorganisasi secara otomatis berpengaruh kegiatan pelayanan di RS baik secara langsung maupun tidak langsung. Terlebih pada kegiatan anggaran berubah dari sisi prioritas sehingga banyak pergeseran-pergeseran anggaran yg sangat dinamis.

Kata kunci—Strategi Marketing, Klinik Eksekutif, Covid 19

Abstract

The purpose of this research is to specifically determine what is the best strategy that can be implemented so that the executive clinic can operate immediately and the building that has been established since 2017 can be utilized according to its function. The results of the study show that the implementation of the Waluyo Jati Regional General Hospital (RSUD) grand program which has built the Executive Clinic building from 2017 to 2022 has not been able to function as it should. There are at least 3 influencing factors, namely the internal factors of Waluyo Jati Hospital, top leadership of the hospital and officials whose mutations are very dynamic, more or less influencing the direction and policy of priority programs or superior programs and other programs. External factors, namely the local government has not agreed when this clinic can be operational, and this has an impact on budgeting in the Regional Government. Natural factors, namely the occurrence of the Covid 19 outbreak which affected all social and organizational life arrangements, automatically affected service activities in hospitals, both directly and indirectly. Moreover, budget activities change in terms of priorities so that there are many very dynamic budget shifts.

Keywords— Marketing Strategy; Executive Clinic, Covid 19

PENDAHULUAN

Berbagai tantangan dan persaingan mengharuskan setiap perusahaan untuk mampu berinovasi dan kreatif dalam menyusun strategi dan program - program promosi agar

memenangkan dalam persaingan. Demikian juga halnya dalam bidang perumahsakitannya, dengan bermunculannya banyak rumah sakit swasta baru yang menawarkan berbagai pelayanan dan juga fasilitas yang menarik pada saat ini. Akumulasi strategi dan program - program promosi yang tepat akan menghasilkan identitas merek yang lebih baik. Untuk memiliki identitas *brand* yang lebih baik perusahaan harus berorientasi pada pelanggan bukan berorientasi pada produk. Orientasi pada produk akan mudah sekali ditiru. Saat ini paradigma pemasaran sudah berubah dari orientasi produk menjadi orientasi brand. Produk yang memiliki *brand* yang kuat akan jauh lebih mudah memenangkan persaingan (Rangkuti, 2013). Pemasaran layanan kesehatan berbeda terutama melalui sifat permintaan layanan kesehatan. Kedua, penerima manfaat mungkin bukan target kampanye pemasaran, dokterlah yang memutuskan apa, di mana, kapan, dan berapa banyak yang akan diberikan untuk layanan tertentu. Pengambil keputusan mungkin dokter, perwakilan rencana kesehatan, anggota keluarga. Layanan perawatan kesehatan juga berbeda di mana produknya bisa sangat kompleks dan mungkin tidak mudah dikonseptualisasikan. Banyak prosedur yang digunakan dalam perawatan kesehatan, terutama yang berbasis teknologi, rumit dan sulit dijelaskan kepada orang yang tidak ahli dalam bidang tertentu. Tantangan kesehatan lainnya, terutama bagi penyedia layanan, adalah bahwa tidak semua calon klien dianggap “diinginkan” untuk layanan tertentu. Sementara penyedia layanan diharuskan untuk memberikan layanan kepada semua pelamar, terlepas dari kemampuan mereka untuk membayar, ada kategori pasien tertentu yang mungkin tidak didorong oleh pemasar untuk meminta layanan tertentu. Akan tetapi, pemasaran menghadapi tantangan untuk menarik pelanggan ke organisasi perawatan kesehatan, tanpa menarik terlalu banyak dari kategori mereka yang cenderung mewakili utang ekonomi.

RSUD Waluyo Jati Kraksaan merupakan Rumah Sakit Pemerintah di Wilayah Pemerintahan Kabupaten Probolinggo yang saat ini baru naik kelas menjadi kelas B, telah berkomitmen berupaya untuk meningkatkan pelayanan kesehatannya di berbagai instalasi pelayanan diantaranya pelayanan rawat inap, pelayanan rawat jalan, pelayanan kegawat darurat, pelayanan penunjang, dll. Salah satu yang target pengembangan pelayanan instalasi rawat jalan yaitu dengan membuka Klinik Eksekutif. Klinik Eksekutif merupakan sebuah produk baru yang dibangun untuk memberikan pelayanan eksekutif bagi konsumen tertentu yang memerlukan pelayanan yang cepat dan terbaik. Bangunan gedung 2 lantai sudah tersedia sejak tahun 2017 karena berbagai permasalahan sehingga sampai saat ini belum bisa operasional selain itu masih belum dilengkapi sarana pendukung yang memadai serta masih perlu penyempurnaan interior maupun eksterior. Klinik eksekutif ini diharapkan mampu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat menengah ke atas khususnya yang memerlukan pelayanan eksekutif dan nyaman dimana pelayanan yang akan diberikan kedepan yaitu dilakukan satu area di dalam klinik ini. Agar terlaksana sesuai dengan harapan ada beberapa faktor yang mempengaruhi salah satunya adalah strategi pemasaran yang belum dipersiapkan secara matang dan komprehensif baik pemasaran internal maupun external. Pemasaran adalah upaya rumah sakit dalam menyimak persepsi masyarakat tentang kebutuhannya, sehingga rumah sakit dapat mengetahui pelayanan – pelayanan apa yang dapat ditawarkan kepada masyarakat luas untuk kemudian diselenggarakan oleh rumah sakit (Hartono, 2010). Produk ini dibuat untuk meningkatkan mutu pelayanan yang pada akhirnya dapat meningkatkan pendapatan rumah sakit dari sektor khusus. Klinik eksekutif merupakan produk yang berbeda dengan pelayanan poliklinik pada umumnya karena memberikan pelayanan yang terpadu bagi pelanggan (*one stop closer*). Adapun yang dimaksud dengan pelayanan terpadu adalah seluruh pelayanan rawat jalan dapat dilakukan di dalam ruangan Klinik eksekutif yang terdiri dari pendaftaran / registrasi, *nurse station*, ruang praktek dokter, ruang tunggu, pelayanan penunjang medis (farmasi, laboratorium), kafeteria, kasir serta area parkir yang memadai pada satu area.

Kinerja pemasaran sebaiknya diukur dengan menggunakan berbagai kriteria pengukuran (*multiple measurement*), karena dengan menggunakan pengukuran tunggal (*single measurement*), hasil pengukuran tidak akan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif terkait kinerja yang sesungguhnya (Prasetya, 2012). Perencanaan pemasaran yang disusun dengan studi yang layak dan langkah – langkah yang aplikatif juga belum ada.

Sedangkan, setiap proses bisnis perlu dibuat perencanaan (*Planning*) nya yang akan digunakan oleh unit bisnis dalam mencapai sasaran. Di dalamnya, turut tercantum keputusan – keputusan pokok terkait dengan target pasar, penempatan produk di pasar, bauran pemasaran dan juga tingkat biaya pemasaran yang diperlukan (Kotler, 2012). Inti dari strategi pemasaran di bidang pelayanan kesehatan direpresentasikan dengan kualitas pelayanan. Organisasi yang sukses di bidang perawatan kesehatan memiliki strategi yang jelas, kompetitif, yang memberdayakan dan memaksa mereka untuk beradaptasi dengan kondisi lingkungan. Strategi pemasaran di bidang pelayanan kesehatan sebenarnya adalah sikap organisasi medis dalam kaitannya dengan lingkungan pemasaran dan sekaligus posisinya dalam kaitannya dengan komponen - komponennya. Saat ini, pasien memiliki begitu banyak pilihan untuk menentukan pilihan layanan dan penyedia layanan kesehatan, sehingga satu-satunya cara praktik perawatan kesehatan dapat benar-benar dibedakan adalah dengan membuat proposal yang berbeda, mudah diingat, dan unik di samping strategi pemasaran yang disesuaikan dengan era digital.

Klinik Eksekutif yang sudah berdiri saat ini belum beroperasi sesuai dengan fungsinya. Beberapa hal mempengaruhi belum terlaksananya operasionalisasi klinik eksekutif ini, yaitu belum terpenuhinya sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk keperluan klinik eksekutif, masalah sumber daya manusia (tenaga medis yang meliputi dokter, perawat, dan tenaga penunjang kesehatan yang lainnya serta, tenaga administrasi serta *Manager On Duty/MOD*), belum adanya tim pemasaran khusus klinik eksekutif, belum tersedianya anggaran perbaikan, persamaan tujuan dari pihak internal rumah sakit yang masih belum menemui titik terang kapan klinik eksekutif ini akan dioperasionalkan. Dengan disegerakannya dibuka klinik eksekutif di RSUD Waluyo Jati Kraksaan diharapkan mampu membuat nama RSUD Waluyo Jati Kraksaan menjadi dikenal serta dapat dijadikan sebagai rujukan bagi masyarakat yang membutuhkan pelayanan eksekutif yang terbaik dan profesional. Berdasarkan studi pendahuluan yang telah dilakukan bahwasannya klinik eksekutif masih belum tersedia di rumah sakit umum yang ada di Probolinggo maupun rumah sakit swasta yang ada di Kabupaten Probolinggo, lebih khususnya RSUD Waluyo Jati Kraksaan. Namun RSUD Waluyo Jati khususnya sudah memiliki bangunan 2 lantai tetapi masih belum memadai sebagai kelengkapan dasar operasional Klinik Eksekutif

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Menurut Sugiyono (2013) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif (dari data fakta ke teori), dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Obyek dalam penelitian kualitatif adalah obyek yang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti sehingga kondisi pada saat peneliti memasuki obyek, setelah berada di obyek dan setelah keluar dari obyek tidak berubah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Marketing Klinik Eksekutif

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu-individu dan kelompok - kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan dan saling mempertukarkan produk dan jasa serta nilai antara seseorang dengan yang lainnya. Peranan pemasaran saat ini tidak hanya menyampaikan produk atau jasa hingga ke tangan konsumen, tetapi juga bagaimana produk atau jasa tersebut dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan secara berkelanjutan, sehingga keuntungan perusahaan dapat diperoleh dengan terjadinya pembelian yang berulang. Tujuan dari pemasaran adalah menarik pelanggan baru dengan menciptakan suatu produk yang sesuai dengan keinginan konsumen,

menjanjikan nilai superior, menetapkan harga menarik, mendistribusikan produk dengan mudah, mempromosikan secara efektif serta mempertahankan pelanggan yang sudah ada dengan tetap memegang prinsip kepuasan pelanggan (Dr. Budi Rahayu Tanama, 2017).

Menurut Kotler & Gary Armstrong, 2008, pemasaran atau *marketing* merupakan suatu analisis, perencanaan, implementasi, dan pengelolaan, pengendalian suatu program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan memelihara suatu transaksi yang menguntungkan dengan pembeli sebagai sasaran untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Sedangkan manajemen merupakan suatu proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengerahan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Oleh karena itu Manajemen pemasaran dapat diartikan sebagai analisis, perencanaan, implementasi, dan pengelolaan program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pasar sasaran untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen pemasaran juga merupakan seni untuk menjangkau, mempertahankan, dan menumbuhkan pelanggan dengan memilih target pasar dan menciptakan, memberikan dan berkomunikasi dengan keunggulan nilai pelanggan.

Pelayanan Klinik Eksekutif adalah pemberian pelayanan kesehatan rawat jalan nonreguler di rumah sakit yang diselenggarakan melalui pelayanan dokter spesialis-subspesialis dalam satu fasilitas ruangan terpadu secara khusus tanpa menginap di Rumah Sakit dengan sarana dan prasarana di atas standar. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 pedoman umum pelayanan publik, standar pelayanan publik, sekurang-kurangnya meliputi:

- a. Prosedur Pelayanan adalah prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.
- b. Waktu Penyelesaian adalah waktu yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.
- c. Biaya pelayanan termasuk rinciannya yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan.
- d. Sarana dan Prasarana adalah penyediaan sarana dan prasarana yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.
- e. Kompetensi Petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan.

Berdasarkan analisa yang telah dilakukan oleh manajemen RSUD Waluyo Jati Kraksaan bahwasannya keberadaan gedung klinik eksekutif masih belum mendapatkan perhatian lebih dalam beberapa tahun terakhir dikarenakan beberapa alasan diantaranya :

- a. Sarana dan prasarana bangunan klinik eksekutif belum sesuai dengan standar yang dikatakan eksekutif, gedung yang ada saat ini hanya seperti gedung baru tanpa memiliki interior yg memadai, termasuk sarana prasarana penunjang lainnya. Menurut Indonesia Case Base Group (INA-CBGs), dari sisi bangunan, sarana, dan prasarana maka pelayanan rawat jalan eksekutif harus terletak dalam satu zona area pelayanan tersendiri dan terpisah dengan rawat jalan reguler dengan memperhatikan fungsi, keamanan, kenyamanan dan kemudahan dalam pemberian pelayanan tanpa mengabaikan keselamatan pasien. Untuk memenuhi kenyamanan pasien perlu didukung fasilitas paling sedikit berupa ruangan yang memiliki penyejuk udara (air conditioner), serta bangunan, sarana, dan prasarana yang memperhatikan kebutuhan pasien disabilitas dan pasien dengan kebutuhan khusus lainnya. Oleh karena itu perlu mengkaji ulang yang melibatkan semua bidang dan bagian di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo diantaranya Bidang Pelayanan Medik, Bagian Keuangan, Bagian Perencanaan, Bagian Umum, Bidang Penunjang Dan Bidang pelayanan Keperawatan.
- b. Program skala prioritas operasional dalam beberapa tahun terakhir ini masih belum masuk, untuk itu diperlukan kebijakan dari direktur yang telah dikaji oleh bagian perencanaan dan pengembangan. Bapak Direktur RSUD Waluyo Jati dalam sebuah wawancara mengatakan bahwa pengembangan pelayanan klinik eksekutif harus segera

dilaksanakan dibarengi dengan penyediaan anggaran yang cukup dari semua bidang dan bagian harus segera menjalankan tugas pokok dan fungsinya dan sebagai direktur akan menyampaikan kepada pemerintah daerah jika klinik eksekutif akan masuk skala program prioritas, karena RSUD Waluyo Jati adalah milik Pemerintah Daerah sehingga terkait pengadaan barang dan jasa serta penganggaran harus mengikuti aturan yang berlaku di Pemda Kabupaten Probolinggo. Hal ini juga didukung pemda Kabupaten probolinggo melalui Kepala Bidang Anggaran akan mendukung dan mengawal proses awal sampai akhir. Menurut Max Weber birokrasi berfokus pada penataan organisasi dalam hierarki sehingga ada aturan tata kelola yang jelas. Prinsip-prinsipnya untuk menciptakan sistem ini meliputi rantai komando, pembagian kerja yang jelas, pemisahan aset pribadi dan organisasi dari pemilik, aturan dan regulasi yang ketat dan konsisten, pencatatan dan dokumentasi yang cermat serta pemilihan dan promosi karyawan berdasarkan kinerja dan kualifikasi. Teori ini telah memainkan peran kunci dalam menetapkan standar dan prosedur yang merupakan inti dari sebagian besar organisasi saat ini.

- c. Kondisi Sumber Daya Manusia yang kurang di semua lini, hal ini menjadi perhatian Bagian Umum melalui staf analisa jabatan dan sumber daya manusia akan segera mengatur dan memenuhi ketenagaan sesuai peraturan yang berlaku dan kompetensinya. Manajemen sumber daya manusia kesehatan merupakan salah satu bagian terpenting dalam upaya peningkatan derajat kesehatan masyarakat dan juga meningkatkan kualitas di fasilitas kesehatan. Sumber daya kesehatan menjadi komponen kunci dalam perubahan pembangunan kesehatan. Perlu implementasi yang baik terkait manajemen pelayanan kesehatan di fasilitas kesehatan agar pembangunan kesehatan berjalan optimal (Bagus Aprianto, 2021)
- d. Belum adanya tim pemasaran/*marketing* khusus klinik eksekutif yang mampu mempengaruhi pengambil kebijakan sehingga dipandang perlu diterbitkan Surat Keputusan untuk menunjuk *marketing* dan MOD khusus untuk menangani klinik eksekutif.
- e. Anggaran yang dibutuhkan untuk rehabilitasi dan melengkapi sarana yang cukup besar, untuk itu melalui Kabag Keuangan RSUD Waluyo Jati Kraksaan telah memasukan anggaran kegiatan ini dalam Rencana Bisnis Anggaran (RBA).
- f. 5 unit klinik yang prioritas yaitu Klinik Anak, Klinik Ortopedy, Klinik Penyakit Dalam, Klinik Saraf dan Reabilitas Medik, dan sesuai dengan program dari Kepala Bidang Pelayanan Medik maupun Kepala Bidang Pelayanan Keperawatan dan Kebidanan dengan mempertimbangkan kebutuhan masyarakat maupun program pemerintah, namun klinik yang lain akan menyusul untuk di lantai 2 pada gedung yang sama
- g. Pada sisi pelaksanaan rehab gedung berada di Bidang Pelayanan Penunjang, Kabid Pelayanan Penunjang telah berkomitmen untuk memenuhi semua fasilitas sesuai permintaan user untuk mewujudkan Klinik eksekutif seoptimal mungkin.
- h. Pandemi Covid 19 yang berkepanjangan sangat berpengaruh terhadap jalanya roda organisasi RS dan sistim penganggaran. Adanya pandemi covid-19 mengubah segala tatanan. Dimana alokasi dana yang dibutuhkan untuk menghidupkan klinik eksekutif harus teralihkan guna menghidupi pelayanan berbasis covid yang ada selama beberapa tahun teakhir.

Sehingga dapat dikatakan bahwa keberadaan klinik eksekutif ini memerlukan sebuah perubahan dan perbaikan. Tujuannya adalah untuk dapat memberikan citra lebih ke hadapan masyarakat bahwasannya RSUD Waluyo Jati memiliki produk terbaru dalam memberikan pelayanan kesehatan yang bersifat ekskutif.

Secara umum pengertian strategi merupakan cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi dalam bisnis dapat berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan joint venture. Menurut (David, 2008) strategi adalah rencana tindakan yang menjabarkan alokasi

sumber daya dan aktifitas-aktifitas untuk menanggapi lingkungan dan membantu mencapai sasaran atau tujuan organisasi.

Menurut Sondang Siagian untuk memenuhi persyaratan-persyaratan strategi yang baik, ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi antara lain:

- a. Strategi sebagai keputusan jangka panjang harus mengandung penjelasan singkat tentang masing-masing komponen dari strategi organisasi yang bersangkutan, dalam arti terlihat kejelasan dari ruang lingkup, pemanfaatan sumber dana dan daya, serta keunggulannya, bagaimana menghasilkan keunggulan tersebut dan sinergi antara komponen-komponen tersebut diatas.
- b. Strategi sebagai keputusan jangka panjang yang mendasar sifatnya harus memberikan petunjuk tentang bagaimana strategi akan membawa organisasi lebih cepat dan efektif menuju tercapainya tujuan dan berbagai sasaran organisasi.
- c. Strategi organisasi dinyatakan dalam pengertian fungsional, dalam arti jelasnya satuan kerja sebagai pelaksana utama kegiatan melalui pembagian kerja yang jelas sehingga kemungkinan terjadinya tumpang tindih, saling lempar tanggung jawab dan pemborosan dapat dicegah.
- d. Pernyataan strategi itu harus bersifat spesifik dan tepat, bukan merupakan pernyataan-pernyataan yang masih dapat diimplementasikan dengan berbagai jenis interpretasi yang pada selera dan persepsi individu dari pembuat interpretasi.

Maka dari itu strategi terbaik yang saat ini dapat diberikan guna mengaktifkan klinik eksekutif ini yaitu dengan :

- a. Memasukan rencana pengoperasian gedung klinik eksekutif dalam prioritas program strategis RSUD Waluyojati Kraksaan agar menjadi isu pembahasan pada jajaran Direksi RSUD dan Pemerintah Daerah untuk mengambil langkah strategis.
- b. Menyusun tim *marketing* melalui Suatu Keputusan (SK) Direktur untuk mengawal pemenuhan sarana prasarana maupun jalan operasionalisasi klinik eksekutif
- c. Tim *marketing* bekerja sama bidang terkait eembuat perencanaan dan desain untuk menentukan kebutuhan anggaran yang dibutuhkan
- d. Meminta disediakan anggaran kepada Direktur untuk proses rehabilitasi dan pemenuhan sarana prasarana serta penyediaan SDM.
- e. Pelaksanaan rehabilitasi dan pemenuhan penyediaan SDM, fasilitas perangkat pelaksanaan, serta Standar Operasional Prosedur (SOP)
- f. Pelaksanaan dan monitoring klinik eksekutif oleh Bidang Pelayanan Medik dan penanggung jawab utama pelaksanaan operasionalisasi Klinik Eksekutif adalah Direktur RSUD Waluyo Jati Kraksaan.

SIMPULAN

Implementasi dari program besar Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Waluyo Jati yang telah membangun gedung Klinik Eksekutif pada tahun 2017 sampai pada tahun 2022 belum dapat berfungsi sebagaimana mestinya. Setidaknya ada 3 faktor yang mempengaruhi yaitu yang pertama faktor internal RSUD Waluyo Jati, pucuk pimpinan Rumah Sakit serta para pejabat yang sangat dinamis mutasinya sedikit banyak berpengaruh arah dan kebijakan program prioritas atau program unggulan serta program-program lainnya, SDM yang kurang mulai dari dokter, perawat, bidan, ATLM dan tenaga umum lainnya pasti membawa dampak yang signifikan terkait program dan kegiatan, belum masuknya klinik eksekutif dalam program prioritas utama sudah barang tentu membawa implikasi berat, dan belum adanya tim *marketing* yg khusus menangani klinik eksekutif karena *marketing* akan mampu mempengaruhi para pemangku kebijakan baik internal maupun eksternal. Faktor kedua adalah faktor eksternal, yaitu

belum sepakatnya pemerintah daerah kapan klinik ini dapat dioperasionalkan, dan hal ini membawa pengaruh pada penganggaran di Pemda. Faktor ketiga adalah faktor alam, yaitu terjadinya wabah Covid 19 yang mempengaruhi semua tatanan kehidupan masyarakat dan berorganisasi secara otomatis berpengaruh kegiatan pelayanan di RS baik secara langsung maupun tidak langsung. Terlebih pada kegiatan anggaran berubah dari sisi prioritas sehingga banyak pergeseran-pergeseran anggaran yg sangat dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayuningtyas, D. (2013). *Perencanaan Strategis Untuk Organisasi Pelayanan Kesehatan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Berkowitz, Eric N. (2011). *Essentials Of Health Care Marketing. Third Edition*. Canada: Jones & Bartlett Learning.
- David FR. *Manajemen Strategi : Konsep*. 12th Ed. Jakarta: Salemba Empat; 2009.
- Fajar, Nur A. (2006). Strategi Pemasaran Sosial Di Rumah Sakit Dan Implementasinya. *Majalah Kesehatan* Nomor 172 Tahun 2006.
- Hartono, B . (2010). *Manajemen Pemasaran Untuk Rumah Sakit*. PT Rineka Cipta, Jakarta. 3. [Http://Journal.Ui.Ac.Id/Index.Php/Arsi/Article/Viewfile/5219/3504](http://Journal.Ui.Ac.Id/Index.Php/Arsi/Article/Viewfile/5219/3504) (*Marketing Plan Of Executive Clinic Of Hermina Depok Hospital Using Balanced Scorecard Approach*)
- Jurnal Kesehatan Masyarakat (E-Journal)* Volume 5, Nomor 4, Oktober 2017 (ISSN : 2356-3346) [Http://Ejournal3.Undip.Ac.Id/Index.Php/Jkm](http://Ejournal3.Undip.Ac.Id/Index.Php/Jkm)
- Kotler,P. (2003). *Marketing Insights From A To Z 80 Konsep Yang Harus Dipahami Setiap Manajer*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler. (2006). *Marketing Management*. Prentice-Hall International Editions. USA
- Lovelock, CH, Et All. (1998). *Service Marketing*. Prentice Hall Australia Pty. Ltd.
- Luis, S. (2011). *Step By Step In Cascading Balanced Scorecard To Fungsional Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Salemba Empat.
- Prasetya, Dicky Imam. (2002). “Lingkungan Eksternal, Faktor Internal, Dan Orientasi Pasar Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran”. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Vol. 1, No. 3. 5.
- Rangkuti, F. (2013). *SWOT Balanced Scorecard*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Slater, F. Stanley, Dan John C. Narver, 1995, “Market Orientation And The Learning Organization”, *Journal Of Marketing*, Vol. 59.
- Utama, N. Hariadi, B. (2013). Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. Malang: Universitas Brawijaya (Diunduh Pada 25 April 2014 Di [Http://Jimfeb.Ub.Ac.Id/Index.Php/Jimfeb/Article/](http://Jimfeb.Ub.Ac.Id/Index.Php/Jimfeb/Article/)).
- Umar, H. (2010). *Riset Pemasaran Dan Perilaku Konsumen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.