

FORCE FIELD ANALYSIS DALAM FEASIBILITY STUDY TERHADAP PEMBANGUNAN PRIVATE WING RUMAH SAKIT NASIONAL DIPONEGORO

Muhammad Farras Razin Perdana¹, Sutopo Patria Jati², Septo Pawelas Arso³
¹⁻³Universitas Diponegoro
Email: muhammadfarras395@gmail.com

ABSTRAK

Rumah sakit merupakan suatu usaha yang bergerak di bidang kesehatan dengan mengutamakan produk dan fasilitas kesehatan yang mampu disediakan oleh rumah sakit. Mengingat tingginya tingkat persaingan di rumah sakit di Indonesia, baik rumah sakit milik pemerintah maupun rumah sakit milik swasta. Rumah Sakit Nasional Diponegoro (RSND) yang menjalankan strategi *Global Innovative Marketing* dengan memberikan layanan *Private Wing* eksklusif untuk pelanggan khusus atau VIP (*Very Important Person*). Banyak rumah sakit yang mengembangkan strategi pemasaran untuk memenuhi target penjualan dan mewujudkan tujuan pemasaran. Salah satunya Rumah Sakit Nasional Diponegoro yang menjalankan strategi *Global Innovative Marketing* dengan memberikan layanan rawat jalan berupa *Private Wing* eksklusif untuk pelanggan khusus atau VIP (*Very Important Person*). Dalam hal ini peneliti mengkaji *force field analysis* pelayanan *Private Wing* melalui tujuh variabel yaitu *product, price, place, physical evidence, people, promotion, process*. Proses pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara mendalam, studi pustaka, dan observasi secara langsung ke lokasi penelitian, yakni RSND. Observasi dilakukan selama 6 bulan mulai dari bulan Januari 2021 hingga bulan Juni 2021. Penelitian ini dilakukan secara kualitatif dan data yang telah terkumpul dianalisis secara deskriptif. Sementara itu teknik analisis data yang digunakan ialah *force field analysis* dengan mengklasifikasikan nilai pendukung dan nilai penghambat dari pembangunan *Private Wing* RSND. Nilai-nilai tersebut didapat berdasarkan hasil wawancara secara mendalam bersama jajaran direksi RSND hingga pasien. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pembangunan *Private Wing* dapat dilaksanakan meskipun terdapat penghambat namun penyelesaian atau solusi dari faktor penghambat ini dapat diselesaikan dengan cukup mudah berdasarkan *force field analysis*, hal ini ditunjukkan dengan tingginya nilai penyelesaian pada nilai pendukung dibandingkan dengan nilai penyelesaian pada nilai penghambat, dimana keduanya memiliki nilai definisi yang sama.

Kata Kunci: *Force field analysis, Feasibility Study, Private Wing*, Rumah Sakit Nasional Diponegoro

ABSTRACT

The hospital is a business that is engaged in the health sector by prioritizing health products and facilities that can be provided by the hospital. Given the high level of competition in hospitals in Indonesia, both government-owned and private hospitals. Diponegoro National Hospital (RSND) which carries out the Global Innovative Marketing strategy by providing exclusive Private Wing services for

special customers or VIP (Very Important Person). Many hospitals develop marketing strategies to meet sales targets and realize marketing goals. One of them is the Diponegoro National Hospital which runs a Global Innovative Marketing strategy by providing outpatient services in the form of an exclusive Private Wing for special customers or VIP (Very Important Person). In this case, the researcher examines the force field analysis of Private Wing services through seven variables, namely product, price, place, physical evidence, people, promotion, process. The data collection process was carried out using in-depth interviews, library research, and direct observation to the research location, namely RSND. Observations were carried out for 6 months starting from January 2021 to June 2021. This research was carried out qualitatively and the data that had been collected was analyzed descriptively. Meanwhile, the data analysis technique used is force field analysis by classifying the supporting and inhibiting values from the construction of the RSND Private Wing. These values were obtained based on the results of in-depth interviews with the RSND board of directors to patients. The results of this study indicate that the construction of the Private Wing can be carried out even though there are obstacles but the completion or solution of these inhibiting factors can be completed quite easily based on force field analysis, this is indicated by the high completion value of the supporting value compared to the settlement value of the inhibiting value, where both have the same definition value.

Keywords: Force field analysis, Feasibility Study, Private Wing, Diponegoro National Hospital

LATAR BELAKANG

Penduduk yang sehat merupakan salah satu penentu penting pertumbuhan ekonomi dan pengentasan kemiskinan bagi suatu negara. Karena pengeluaran publik yang rendah untuk perawatan kesehatan di India, kualitas layanan kesehatan berbeda di rumah sakit publik dan swasta.[1] Hsu (2010) mengemukakan bahwa peran relatif dari sektor publik dan swasta dalam penyediaan layanan kesehatan terus berkembang dari waktu ke waktu. Reformasi berakar dari ekonomi neoklasik abad ke-19 yang memberikan solusi mengenai alokasi sumber daya yang lebih efisien.

Pada sisi lain, masyarakat mempercayai mutu pada sesuatu yang mahal dan mewah. Menurut Andersen (1975), Pemanfaatan pelayanan kesehatan tidak diciptakan oleh kondisi kesehatan yang sederhana, tetapi merupakan hasil akhir setelah terciptanya kebutuhan kesehatan berdasarkan faktor sosial ekonomi.[3] Hal inilah yang menjadi landasan teori-teori tentang kebutuhan kesehatan dan penting dalam menentukan aspek pemanfaatan pelayanan kesehatan.

Riset yang dilakukan oleh McKinsey pada tahun 2007 menyebutkan bahwa banyak rumah sakit mampu meraih profit margin yang besar dari pasien dengan asuransi komersil.[4] Salah satu strategi dalam mengajak pasien dengan asuransi komersil ini berobat, adalah dengan membuat layanan yang berkualitas premium dan kenyamanan seperti hotel. Servis dan kenyamanan ini bersifat novel yang berarti berbeda dari rumah sakit lainnya.[3]

Guna meningkatkan pelayanan yang baik, beberapa rumah sakit menyediakan pelayanan khusus bagi kalangan menengah atas dengan harapan antrian pada pelayanan reguler dapat berkurang dan pendapatan rumah sakit dapat meningkat.[5] Salah satu rumah sakit yang memberikan pelayanan tersebut ialah Rumah Sakit Nasional Diponegoro (RSND).

RSND merupakan rumah sakit pendidikan milik Universitas Diponegoro dan berafiliasi dengan Fakultas Kedokteran Universitas Diponegoro dengan tipe C yang telah berdiri sejak September 2014. Menggaungkan visi Rumah Sakit Pendidikan terkemuka di Asia pada tahun 2026, RSND terus berupaya meningkatkan kualitas, baik dari segala pelayanan, sarana dan prasarana, hingga Sumber Daya Manusia (SDM).

Rawat jalan menurut Huffman, pelayanan rawat jalan adalah pelayanan yang diberikan kepada pasien yang tidak mendapatkan pelayanan rawat inap di rumah sakit atau pelayanan kesehatan.[6] Secara sederhana yang dimaksud dengan pelayanan rawat jalan adalah pelayanan kedokteran yang disediakan untuk pasien tidak dalam bentuk rawat inap (rawat inap).

Private Wing merupakan salah satu pelayanan eksekutif rawat jalan di Rumah Sakit Nasional Diponegoro. Penyelenggaraan *Private Wing* RSND berpedoman pada Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 11 tahun 2016 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Rawat Jalan Eksekutif di Rumah Sakit.[7]

Berdasarkan peraturan tersebut, penyelenggaraan *Private Wing* dilaksanakan dalam waktu yang berbeda dengan pelayanan rawat jalan reguler. Dalam pasal 1 angka 2, disebutkan bahwa pemberian pelayanan rawat jalan eksekutif diselenggarakan melalui pelayanan dokter spesialis-subspesialis sebagaimana yang dijalankan oleh RSND. Pelayanan eksekutif yang diberikan RSND berupa *Private Wing* tarif yang lebih tinggi daripada pelayanan reguler dan tentunya dengan tingkat pelayanan yang lebih baik pula.

RSND memiliki Bangsal kelas III, II, I hingga VIP. Rata-rata Bed Occupancy Rate (BOR) di RSND pada tahun 2019 sebesar 34,54%. Angka BOR yang rendah ini tentu akan menyulitkan RSND dalam tumbuh dan berkembang, sehingga RSND belum bisa memenuhi harapan sebagai sebuah Revenue Center.

Untuk memenuhi harapan sebagai Revenue Center, sebuah unit layanan di Rumah Sakit perlu melakukan pemasaran secara terstruktur. Pemasaran adalah proses sosial dan managerial dengan mana seseorang atau kelompok memperoleh apa yang mereka yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk dan nilai.[8]

Para pemasar menggunakan sejumlah alat untuk mendapatkan tanggapan yang diinginkan dari pasar sasaran mereka, alat itu membentuk suatu bauran pemasaran (marketing mix).[9] Konsep bauran pemasaran tradisional (traditional marketing mix) terdiri dari 4P yaitu product (produk), price (harga), promotion (promosi), place (tempat atau lokasi).³¹ Sementara itu, untuk pemasaran jasa perlu bauran pemasaran yang diperluas (expanded marketing for services) dengan penambahan unsur non-traditional marketing mix, yaitu people (orang) , process (proses) dan physical evidence (bukti fisik), sehingga menjadi tujuh unsur (7P). Masing-masing dari tujuh unsur bauran pemasaran tersebut saling berhubungan dan mempunyai suatu bauran yang optimal sesuai dengan karakteristik segmennya.

Dalam hal ini, peneliti menganalisis kelayakan pembangunan *Private Wing* RSND berdasarkan hasil *force field analysis* terhadap 7 aspek bauran pemasaran, yakni *product, people, promotion, psychal evidence, place, price, dan process*.

Force Field Analysis adalah teknik untuk secara visual mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan yang mempengaruhi situasi masalah untuk merencanakan perubahan positif. Analisis ini telah digunakan di berbagai bidang mulai dari perubahan organisasi hingga pengembangan diri. Karakter visualnya, kesederhanaannya, kesesuaiannya untuk kerja kelompok dan penerapannya dalam perencanaan untuk perubahan menjadikannya alat yang potensial dalam penelitian [10].

Berdasarkan definisi Kumar atas *force field analysis* di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *force field analysis* adalah alat umum untuk

menganalisis secara sistematis faktor-faktor yang ditemukan dalam masalah yang kompleks.[11] Ini membingkai masalah dalam hal faktor atau tekanan yang mendukung status quo (kekuatan penahan) dan tekanan yang mendukung perubahan ke arah yang diinginkan (kekuatan pendorong).[12] Sebuah faktor dapat berupa orang, sumber daya, sikap, tradisi, peraturan, nilai, kebutuhan, keinginan, dll. Sebagai alat untuk mengelola perubahan, *force field analysis* membantu mengidentifikasi faktor-faktor yang harus ditangani dan dipantau jika perubahan ingin berhasil.[13]

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan *feasibility study*/studi kelayakan berdasarkan hasil *force field analysis*. Mukherjee & Roy (2017) menyebutkan bahwa studi kelayakan adalah prosedur untuk memprediksi hasil pemeriksaan investigasi, atau penilaian skema yang direncanakan bersama dengan kemungkinan keuntungan.[15] Studi-studi ini memungkinkan penyelidikan yang tepat dan evaluasi setiap produksi pesawat atau prospek bisnis dan juga pada persyaratan penting untuk memulai proyek. Sebuah studi kelayakan penting dan esensial untuk mengembangkan setiap proyek yang diusulkan layak atau tidak. Ada dua motivasi utama mengenai hal ini adalah penilaian lokasi proyek keinginan dan ekspektasi biaya, dalam hal ini ialah Poliklinik *Private Wing* RSND.

Penelitian ini berangkat dari beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini. Penelitian pertama berjudul Analisis Kelayakan Pengembangan Unit Hemodialisis Rumah Sakit Khusus Jakarta. Pengumpulan data dengan cara wawancara mendalam, observasi dan studi dokumen. Dalam menentukan pengambilan keputusan pengembangan unit hemodialisis didasari dengan menggunakan analisis pasar dan analisis keuangan berdasar besarnya selisih antara unit cost pelayanan HD single use dan re-use dibandingkan dengan besarnya pembiayaan yang dijamin oleh BPJS. Dengan menggunakan analisis SWOT yang didasari dari hasil analisis lingkungan eksternal RS Khusus Jakarta mempunyai peluang yang besar dengan

meningkatnya jumlah pasien yang memerlukan hemodialisis (HD) dan menggunakan JKN, namun perlu juga dipertimbangkan adanya ancaman dari RS sekitar dan pesaing baru, serta dari hasil analisis lingkungan internal seperti budaya organisasi, struktur organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi mesin HD yang berteknologi canggih/terbaru yang dimiliki merupakan kekuatan yang mendasar dalam mendukung rencana pengembangan unit hemodialisis ini

Penelitian kedua dilakukan oleh Steven Sialia, Jo Borolla, dan Meiske Wenno dengan judul “Studi Kelayakan Pengembangan Rumah Sakit Sumber Hidup Gdreja Protestan Maluku di Kota Ambon” pada tahun 2019. Perbedaan dengan penelitian ini ialah *feasibility study* oleh Steven et al dilakukan terhadap pengembanagn rumah sakit secara keseluruhan. Sementara itu, dalam penelitian ini *feasibility study* hanya dilakukan terhadap salah satu pelayanan saja.

Adapun tujuan daripada penelitian ini ialah untuk mengetahui kelayakan pembangunan *Private Wing* RSND yang juga menjadi pertanyaan dalam penelitian ini. Berdasarkan uraian di atas, peneliti memilih “*Force Field Analysis* dalam *Feasibility Study* terhadap Pembangunan *Private Wing* Rumah Sakit Nasional Diponegoro” sebagai judul penelitian.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan menggunakan studi kualitatif dengan beberapa teknik pengumpulan data. teknik pengumpulan data yang pertama ialah observasi yang dilakukan peneliti selama 6 bulan dari bulan Januari hingga bulan Juni 2021 di RSND. Adapun variabel yang diobservasi berupa 7P, yakni *people, place, product, promotions, psychal evidence, price, dan process*.

Variabel *people* berkenaan dengan Sumber Daya Manusia (SDM) RSND, *product* berkaitan dengan program dan pelayanan RSND, *place* meliputi kondisi lingkungan RSND, *psychal evidence* berkaitan dengan

bukti fisik keberadaan RSND yang meliputi bangunan/gedung RSND. Sedangkan *price* berkenaan dengan tarif RSND, *promotion* erat dengan upaya pemasaran RSND, dan *process* merupakan pelayanan serta proses transaksi yang berlangsung di RSND.

Observasi adalah metode penelitian yang kompleks karena seringkali mengharuskan peneliti memainkan sejumlah peran dan menggunakan sejumlah teknik, termasuk panca inderanya, untuk mengumpulkan data. Selain itu, terlepas dari tingkat keterlibatan dengan kelompok studi, peneliti harus selalu mengingat peran utamanya sebagai peneliti dan tetap cukup terpisah untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang relevan dengan masalah yang diselidiki [16].

Teknik pengumpulan data yang kedua ialah wawancara secara mendalam. Wawancara mendalam digunakan dalam penelitian untuk memperdalam dan mempertajam pemahaman peneliti tentang kompleksitas yang dihadapi oleh narasumber. Metode penelitian wawancara mendalam digunakan untuk mempelajari perspektif individu dari satu atau beberapa tema yang didefinisikan secara sempit. Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk memandu wawancara seringkali semi-terstruktur, yaitu peneliti telah merumuskan serangkaian pertanyaan yang akan ditanyakan kepada semua orang yang diwawancarai [17].

Sebagian besar pertanyaan yang diajukan pada wawancara mendalam bersifat terbuka, yang mana memungkinkan narasumber untuk memutuskan apakah mereka ingin memberikan jawaban singkat atau panjang. Peneliti adalah pendengar aktif, mendorong orang yang diwawancarai untuk memberikan penjelasan mereka dengan menggunakan mendengarkan reflektif, pertanyaan lanjutan dan penyelidikan, tetapi juga merenungkan kapan waktu yang tepat untuk terus bertanya, dan kapan waktunya untuk menutup.

Selain kedua teknik di atas, pengumpulan data juga dilakukan melalui studi pustaka. Literatur yang relevan sangat penting untuk semua

disiplin penelitian dan semua proyek penelitian. Studi pustakan dilakukan untuk memetakan dan menilai area penelitian untuk memotivasi tujuan penelitian dan membenarkan pertanyaan penelitian dan hipotesis [18].

Teknik pengumpulan data primer dilakukan melalui *field research* (penelitian lingkungan) pada bulan Januari 2021 hingga Juni 2021 atau selama kurang lebih 6 bulan di Rumah Sakit Nasional Diponegoro yang berlokasi di Jalan Prof. Soedarto, SH., Tembalang, Semarang. Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan cara telaah dokumen data-data yang terkait baik melalui artikel, berita, hingga undang-undang. Sementara itu, teknik analisis data yang digunakan ialah teknik *force field analysis*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengumpulan data dan analisis data peneliti, didapatkan beberapa poin penting dari variabel yang dianalisis dalam penelitian ini. Poin-poin tersebut tertera pada tabel di bawah ini.

Hasil

Tabel 1. Force Field Analysis Private Wing RSND

Variabel	Pendukung / Penghambat	Poin penting	Nilai Definisi	Nilai Penyelesaian	Total
Product	Nilai Pendukung	Penambahan Jam Praktek, Segmen pasar baru	5	5	5
People		Dokter sekaligus dosen	5	5	5
		Jumlah dokter mumpuni	5	5	5
		Pelayanan SDM	5	5	5
Place		Lingkungan sejuk dan tidak bising	4	4	4
Physical evidence		Bangunan modern	5	5	5
		Parkir luas dan mudah	5	5	5
Price		Harga poli reguler relatif murah	5	4	4,5

Variabel	Pendukung / Penghambat	Poin penting	Nilai Definisi	Nilai Penyelesaian	Total
Promotion		Konsumen tetap dari Internal Undip	5	5	5
		Jejaring dengan FKTP	5	4	4,5
Proses		Memiliki sistem pendaftaran yang mumpuni	4	5	4,5
Skor			53	52	52,5
Product	Nilai Penghambat	<i>Supply chain</i> obat	3	3	3
		Formalorium Obat	4	4	4
People		Permintaan dokter terkait <i>guarantee fee</i> dan jasa medis, mempengaruhi kesediaan	5	5	5
		Ketepatan waktu kedatangan dokter	5	3	4
Place		Akses rumah sakit jauh dari keramaian	4	4	4
		Keamanan belum terjamin	4	4	4
Physical evidence		Permenkes No 11 tahun 2016 mengharuskan <i>one stop service</i>	3	4	3,5
		Pembaharuan alat	3	3	3
Promotion		Pasien 10% masih pembiayaan umum	5	3	4
		Belum terjalin kerjasama dengan asuransi swasta	4	3	3,5
		Kerja sama dengan perusahaan	4	3	3,5
		Rumah sakit <i>direct competitor</i>	4	4	4
Proses		Pelayanan yang lama	5	4	4,5
	Skor		53	47	50

Sumber: Hasil Olah Data 2021

Pembahasan

Berdasarkan perhitungan *force field analysis* dari segi nilai definisi terdapat hasil yang sama besar sejumlah 53 bagi nilai pendukung dan nilai penghambat. Sehingga, untuk penentuan dilakukan perhitungan pada nilai total. Hingga hasilnya ditemukan nilai total lebih besar pada kekuatan pendorong. Oleh karena itu, proyek *Private Wing* RS Nasional Diponegoro dapat dijalankan.

Nilai pendukung dari *force field analysis* yang telah dilakukan terdapat beberapa poin penting yang telah dirumuskan sebelumnya menunjukkan nilai yang baik hal ini dapat ditunjukkan dengan poin penting seperti penambahan jam praktek segmen pasar baru, dokter sekaligus dosen, jumlah dokter mumpuni, pelayanan sdm, lingkungan sejuk dan tidak bising, bangunan modern, parkir luas dan mudah mendapatkan nilai 5 (lima) yang memiliki arti dampak sangat kuat mendorong tujuan tercapai (81%-100%) dan memiliki nilai 5 (lima) juga untuk tingkat kemudahan dalam penyelesaiannya hal ini menunjukkan bahwa *Private Wing* berdasarkan poin penting pendukung dapat dilaksanakan karena memiliki tingkat kemudahan untuk diselesaikan paling tinggi pada poin 5 untuk diselesaikan.

Meskipun, pada poin penting harga poli regular relatif murah, konsumen tetap dari internal Universitas Diponegoro, jejaring dengan FKTP, dan memiliki sistem pendaftaran yang mumpuni namun memiliki poin paling rendah 4,5 untuk total namun masih dalam katagori yang cukup tinggi atau memuaskan sehingga tidak ada faktor kesulitan dalam melaksanakan perencanaan *Private Wing* berdasarkan pada *force field analysis*.

Nilai Penghambat pada poin penting tertinggi yaitu Permintaan dokter terkait *guarantee fee* dan jasa medis mempengaruhi ketersediaan memiliki poin 5 yang artinya faktor penghambat ini sangat mempengaruhi pencapaian tujuan dalam usaha *Private Wing* meskipun tingkat penghambatnya memiliki poin tinggi berdasarkan kemudahan dalam

penyelesaian masalah ini mendapatkan poin 5 artinya penghambat sangat mudah untuk diselesaikan untuk pencapaian tujuan berjalannya *Private Wing*.

Pada nilai penghambat yang paling rendah berada pada poin penting *supply chain* obat dan pembaruan alat yang mendapatkan poin 3 untuk dimana dampak cukup kuat untuk menghambat dan poin 3 untuk penyelesaian masalahnya. Hal ini terjadi karena pada poin penting ini dimana kurangnya atau terganggunya pasokan obat cukup menjadi dampak yang menghambat dalam menjalankan *Private Wing* dan untuk saat ini penyelesaiannya pun masuk dalam katagori 3 yaitu cukup mudah untuk diselesaikan.

Pada poin penting lainnya faktor penghambat menjalani *Private Wing* ini mendapatkan poin penyelesaian yang cukup untuk diselesaikan. Sehingga, proses menjalankan *Private Wing* dapat dilaksanakan meskipun terdapat penghambat namun penyelesaian atau solusi dari faktor penghambat ini dapat diselesaikan dengan cukup mudah berdasarkan *force field analysis*.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Private Wing Rumah Sakit Nasional Diponegoro (RSND) merupakan salah satu poliklinik rawat jalan eksklusif yang disediakan oleh RSND. Poliklinik ini menargetkan pelanggan/pasien dengan ekonomi kelas menengah ke atas mengingat bahwa pelayanan diberikan dengan label eksklusif yang juga turut meningkatkan tarif RSND.

Pembangunan *Private Wing* merupakan salah satu perencanaan RSND demi meningkatkan nilai guna dan pendapatan RSND. Namun, pertanyaan akan kelayakan pembangunan RSND menjadi pertanyaan. Peralnya, selama ini *Private Wing* diselenggarakan dengan memanfaatkan *idle capacity*.

Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti memutuskan untuk meninjau kelayakan pembangunan *Private Wing* RSND menggunakan *force field analysis* terhadap variabel 7P (*product, people, place, price, promotions, psychal evidence, dan process*). Hasil yang didapat oleh peneliti ialah bahwa *Private Wing* RSND layak untuk dibangun dengan hasil *force field analysis* dimana nilai definisi antara nilai pendukung dan nilai penghambat berjumlah sama, yakni 53. Sementara itu, nilai penyelesaian nilai pendukung sebesar 52 poin lebih besar daripada nilai penyelesaian nilai penghambat sebesar 47 poin.

Saran

Hasil penelitian ini dapat digunakan bagi studi kelayakan, terutama terhadap Rumah Sakit dan produknya. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai referensi bagi penulis selanjutnya yang akan melakukan penelitian serupa.

DAFTAR PUSTAKA

1. World Health Organization. Delivering quality health services [Internet]. World Health Organization, World Bank Group, OECD. 2018. 1–100 p. Available from: <http://apps.who.int/bookorders>.
2. Hsu J. The relative efficiency of public and private service delivery. *World Heal Organ*. 2010;1–9.
3. Ginter PM, Dunkun W, Swayne LE, Sood S. Strategic Management of Health Care Organizations. Vol. 1, *International Journal of Research Foundation of Hospital and Healthcare Administration*. 2013. 33–34 p.
4. Singhal S, Jacobi N, Rosen E. McKinsey: Against the odds: How payors can succeed under persistent uncertainty. 2017;
5. Ambelie YA. Patients' Satisfaction and Associated Factors among Private Wing Patients at Bahirdar Felege Hiwot Referral Hospital, North West Ethiopia. *Sci J Public Heal*. 2014;2(5):417.
6. Guinane C, Davis N. Improving Quality In Outpatient Services [Internet]. 2012. 1 p. Available from: <http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf>
7. Kementerian Kesehatan RI. Permenkes No 11 tahun 2016 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Rawat Jalan Eksekutif Di Rumah Sakit. 2016.
8. Kotler P. *Strategic Marketing for Health Care*. 2008. 579 p.

9. Rahmawati. Analisis Produk Layanan Rumah Sakit dalam Lingkup Bauran Pemasaran. *Adm Rumah Sakit*. 2018;5(1):37–41.
10. Kumar S. Force field analysis: applications in PRA. *Notes*. 2001;(36):17–23.
11. Griffith JR, White KR. Well-Managed Healthcare Organization [Internet]. *The Well-Managed Healthcare Organization*. 2010. 253 p. Available from: <http://www.getcited.org/pub/100363170>
12. Temaluru Y. Impact of the Change Management Program on Changes In Attitudes of Atma Jaya Hospital Employees. *J InterAct*. 2019;1.
13. Ginter PM, Duncan WJ, Swayne LE. Strategic Management Of Health Care Organizations [Internet]. 2018. Available from: <http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf>
14. Mukherjee M, Roy S. Feasibility Studies and Important Aspect of Project Management. *Int J Adv Eng Manag*. 2017;2(4):98.
15. Elviani D, Ali S, Kurniawan R. Studi Kelayakan Pengembangan PTC Indrapura Menjadi RSU Indrapura Dengan Pendekatan Analisis Kecenderungan (Analisis SWOT) Daniel. *J Ilm Univ Batanghari Jambi*. 2020;20(1):121–5.
16. Baker LM. Observation: A complex research method. *Libr Trends*. 2006;55(1):171–89.
17. Brounéus K. In-Depth interviewing: The process, skill and ethics of interviews in peace research. *Underst Peace Res Methods Challenges*. 2011;(January 2011):130–45.
18. Snyder H. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *J Bus Res*. 2019;104(August):333–9.