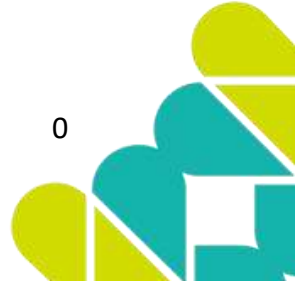




Customer-Driven Innovation melalui Strategi “**PRIME**”
di Layanan Eksekutif untuk mencapai *Financial Sustainability*

Kategori:
Customer Service, Marketing, Public Relation

RSUP PROF DR. I.G.N.G NGOERAH DENPASAR
2025



Abstrak

Customer-Driven Innovation melalui Strategi **PRIME** di layanan eksekutif untuk mencapai *financial sustainability*

Rumah Sakit Umum Pusat Prof. Dr. I.G.N.G Ngoerah, sebagai Badan Layanan Umum (BLU), menghadapi tantangan dalam menjaga mutu pelayanan sekaligus memastikan keberlanjutan keuangan. Inovasi yang diimplementasikan *berfokus pada pencapaian financial sustainability melalui pendekatan Customer-Driven Innovation* menggunakan Strategi “**PRIME**” (Promosi dan Marketing, Re-design, Inovasi Mitra Kerjasama, dan Edukasi) pada layanan eksekutif. Pendekatan yang mengutamakan kebutuhan serta ekspektasi pelanggan ini *didasarkan pada prinsip 4C (Customer Solution, Cost to Customer, Convenience, Communication)*. Implementasi strategi PRIME telah memberikan hasil berupa peningkatan jumlah kunjungan pasien non-JKN, yang berkontribusi pada penguatan citra layanan unggulan dan berdampak *positif terhadap capaian financial sustainability* RSUP Prof. Ngoerah. *Selain itu, inovasi berbasis Customer-Driven* melalui strategi tersebut juga mendorong peningkatan kunjungan ulang pasien, khususnya mereka yang telah merasakan manfaat perbaikan kapasitas dan mutu layanan.

Kata Kunci: *Customer Driven*, layanan eksekutif, pendapatan non-JKN, *financial sustainability*

Customer-Driven Innovation melalui Strategi PRIME di layanan eksekutif untuk mencapai financial sustainability

Kategori:

Customer Service, Marketing, Public Relation

1. Ringkasan

Rumah sakit merupakan institusi yang berfokus pada layanan kesehatan dan telah mengalami transformasi signifikan seiring perkembangannya. Pada awalnya, rumah sakit berperan sebagai lembaga sosial; namun, dengan munculnya rumah sakit swasta, orientasi institusi ini semakin *bergeser menjadi industri* layanan kesehatan (Badar, 2022). RSUP Prof Dr. I.G.N.G Ngoerah, sebagai salah satu rumah sakit vertikal Kementerian Kesehatan dan Badan Layanan Umum (BLU), diharapkan mampu memberikan pelayanan berkualitas, memiliki keunggulan kompetitif, serta mencapai kemandirian finansial. Keberlanjutan finansial (*financial sustainability*) memungkinkan rumah sakit mengalokasikan pendapatan untuk investasi layanan, pengembangan sumber daya manusia, serta inovasi tanpa ketergantungan penuh terhadap anggaran pemerintah. Tanpa keberlanjutan finansial, rumah sakit berpotensi menghadapi hambatan operasional, kekurangan obat-obatan, dan penurunan kualitas pelayanan.

2. Latar Belakang

RSUP Prof. Dr. I.G.N.G Ngoerah memiliki potensi dalam mewujudkan kemandirian finansial melalui peningkatan pendapatan pada layanan eksekutif atau non JKN. Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan (PMK) No 11 Tahun 2016, pelayanan rawat jalan eksekutif diselenggarakan secara *one stop service* oleh dokter spesialis dan sub spesialis, baik di hari kerja maupun hari libur sesuai kebutuhan rumah sakit. Layanan eksekutif Wing Amerta merupakan instalasi untuk pasien eksekutif dengan

konsep layanan terpadu. Data kunjungan pasien Non JKN di Wing Amerta dari Januari hingga Desember 2024 berjumlah 44.252 kunjungan, dengan rata-rata bulanan sebanyak 3.687 kunjungan. Data kunjungan pasien asing tahun 2024 di Wing Amerta tercatat 1.351 kunjungan, atau rata-rata 112 pasien asing per bulan. Setelah pandemi, menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Bali, kunjungan wisatawan asing tumbuh sebesar 12,68%, dengan jumlah kunjungan dari Januari hingga Juni 2025 mencapai 3.282.747 atau rata-rata 547.124 kunjungan per bulan (<https://bali.bps.go.id>). Hal ini meningkatkan potensi kunjungan pasien asing ke Wing Amerta melalui promosi dan peningkatan kualitas pelayanan eksekutif.

Kepuasan pasien menjadi salah satu indikator utama dalam peningkatan jumlah kunjungan ke rumah sakit. Peningkatan pengetahuan pelanggan dan akses informasi melalui internet mempengaruhi pengambilan keputusan pasien. Rumah sakit perlu menyediakan pelayanan berkualitas, termasuk tenaga kesehatan yang kompeten, komunikasi yang efektif, kenyamanan lingkungan, kemudahan administrasi, serta faktor budaya dan bahasa (Erwin et al., 2024). Terdapat keluhan dari pasien terkait akses, seperti masalah perjanjian ke dokter, penjadwalan dokter spesialis, ruang tunggu yang kurang nyaman, komunikasi petugas, belum adanya inovasi layanan, dan kerja sama asuransi *cashless* yang masih terbatas. Penambahan jumlah rumah sakit swasta di Bali meningkatkan persaingan dalam memperoleh pendapatan dari layanan non JKN. Oleh karena itu, berbagai upaya diarahkan pada pemenuhan kebutuhan, harapan, dan pengalaman pasien sebagai pusat dari seluruh proses pelayanan.

3. Tujuan

Tujuan utama dari *inovasi* layanan ini adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan jumlah kunjungan pasien non-JKN pada layanan eksekutif di RSUP Prof. Dr. I.G N.G Ngoerah.

- b. Mengoptimalkan pendapatan rumah sakit melalui pelayanan eksekutif guna mewujudkan keberlanjutan finansial.
- c. Meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan pada layanan eksekutif.

4. Langkah - Langkah Penerapan *Customer-Driven Innovation* melalui Strategi PRIME di layanan eksekutif

Adapun langkah - langkah yang dilakukan dalam upaya penerapan inovasi yang dilakukan di RSUP Prof. Dr. I.G.N.G Ngoerah yaitu

a. Melakukan Identifikasi Masalah

Layanan eksekutif Wing Amertha RSUP Prof. Ngoerah merupakan instalasi yang melayani pasien non-JKN, namun dihadapkan pada sejumlah tantangan, antara lain:

- 1) Banyak keluhan pasien terkait akses ke layanan eksekutif. Saat ini belum tersedia call center 24 jam untuk membuat perjanjian, sehingga pesan WhatsApp yang dikirim setelah pukul 19.00 WITA sering terlambat ditanggapi karena keterbatasan petugas yang hanya bertugas secara manual selama jam kerja (08.00–16.00 WITA) dan jumlah staf yang masih terbatas.
- 2) Jadwal pelayanan dokter spesialis dan sub spesialis belum terintegrasi sistem, sehingga pasien yang sudah terjadwal tetap harus menunggu kedatangan dokter.
- 3) Fasilitas ruang tunggu kurang memadai, jumlah kursi terbatas, serta proses registrasi dan pembayaran pasien menyebabkan antrean panjang dan mengharuskan pasien berdiri.
- 4) Estimasi biaya pelayanan belum transparan, dengan respons petugas yang lambat akibat ketersediaan staf yang hanya di pagi hari.

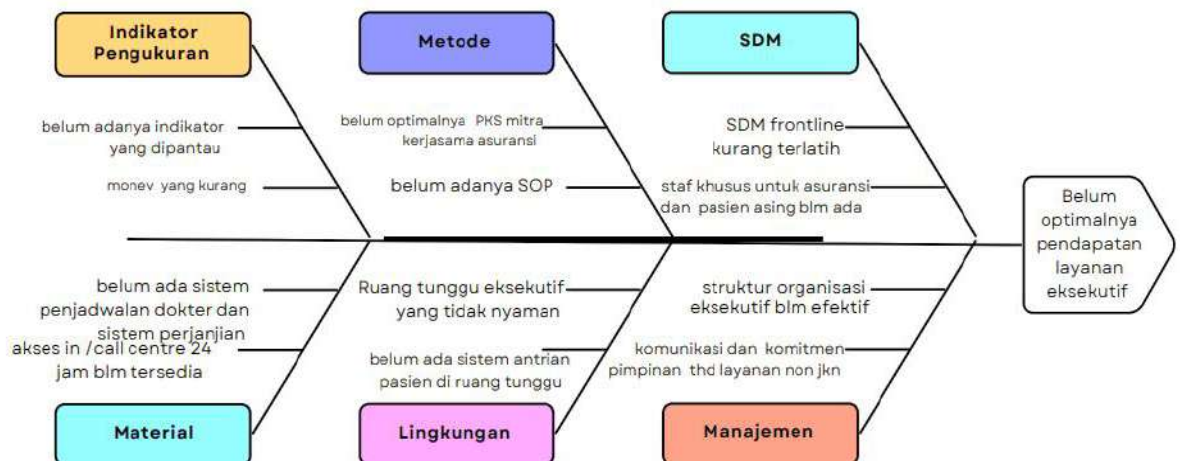
- 5) Belum terdapat inovasi pelayanan unggulan yang ditawarkan kepada pasien.
- 6) Tidak adanya petugas khusus untuk menangani pasien asuransi dan pasien asing sehingga pelayanan terhadap kelompok tersebut masih terbatas dan menimbulkan banyak keluhan.
- 7) Kerja sama dengan mitra atau *provider* asuransi masih terbatas, sehingga sebagian pasien lebih memilih rumah sakit swasta yang telah menerapkan pembayaran *cashless*.
- 8) Jadwal dokter pada hari libur belum tersedia sehingga menyulitkan pasien yang ingin mendapatkan layanan pada waktu tersebut.
- 9) Staf masih perlu pelatihan terkait pelayanan prima dan komunikasi, terutama dalam penggunaan bahasa asing.
- 10) Pasien yang membutuhkan estimasi biaya masih belum ada kepastian biaya dan respons petugas yang masih lambat karena petugas hanya ada di jam kerja pagi.
- 11) Belum ada inovasi pelayanan unggulan yang disiapkan
- 12) Belum adanya Petugas khusus yang bertugas menangani pasien asuransi dan pasien asing belum ada sehingga pelayanan asuransi dan asing masih terbatas dan masih banyak terjadi komplain
- 13) Kerja sama dengan mitra atau provider terbatas sehingga pasien lebih memilih pelayanan asuransi dengan pembayaran *cashless* di rumah sakit swasta
- 14) Pasien yang mau melakukan pelayanan di hari libur masih bisa karena belum ada jadwal dokter
- 15) Staf masih belum terlatih cara melayani pelanggan dengan pelayanan *excellence*, komunikasi bahasa masih terbatas

b. Merumuskan Masalah

Rumusan masalah dari inovasi ini adalah: Bagaimana upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas layanan berbasis *customer-driven* guna mendukung *financial sustainability* pada layanan eksekutif RSUP Prof. Dr. I.G.N.G Ngoerah?

c. Menganalisis Akar Penyebab Masalah

Analisis akar penyebab dilakukan dengan menggunakan diagram *fish bone*, yang menunjukkan berbagai faktor yang berkontribusi terhadap rendahnya kualitas layanan eksekutif di RSUP Prof. Ngoerah.



d. Perancangan Inovasi “Customer-Driven dengan PRIME untuk Mendukung Financial Sustainability”

Untuk meningkatkan pendapatan layanan eksekutif, dirancang inovasi **PRIME** (**P**romosi dan **M**arketing, **R**edesign, **I**novasi, **M**itra Kerja sama, **E**dukasi dan **T**raining) yang mengadopsi konsep *customer-driven* seperti diperkenalkan oleh Robert F. Lauterborn (1990). Konsep ini menitikberatkan pada perspektif konsumen serta relevansi di era digital, dengan fokus pada pengalaman pelanggan. *Customer-driven* terdiri atas empat elemen utama yakni **Communication**, **Convenience**, **Customer Solution**, **Channel**, dan **Cost to Customer**. Strategi PRIME dikaitkan melalui pendekatan ini sebagai

inovasi untuk mendorong peningkatan pendapatan pada layanan eksekutif RSUP Prof. Ngoerah.

Penerapan *Customer driven innovation*: strategi PRIME dilayanan eksekutif untuk mewujudkan *finansial sustainability*.

Strategi PRIME	Customer Driven 4 C	Strategi yang dilakukan
P : Promosi dan Marketing	C : Communication yaitu komunikasi	Instalasi pemasaran RS Ngoerah rutin mempromosikan layanan eksekutif melalui berbagai media, termasuk Instagram. Promosi juga dilakukan di beragam acara publik, seperti talk show, pemeriksaan kesehatan gratis, dan partisipasi dalam event layanan masyarakat.
R : Redesign Layanan	C : Convenience yaitu kenyamanan pelanggan	Pengembangan Layanan Eksekutif di Wing Amertha Redesign Area dan Fasilitas • Melakukan redesign layanan eksekutif di Wing Amertha yang mencakup pintu masuk, area registrasi, admission dan asuransi, kasir, serta farmasi. • Peningkatan fasilitas di area call centre dan toilet bagi pengunjung. • Penyediaan Café kopi yang disewakan kepada pihak ketiga. Fasilitas Ruang Tunggu • Menyediakan ruang tunggu dengan standing AC. • Menambah fasilitas internet di area ruang tunggu. Sistem Layanan dan Antrian • Penerapan sistem layanan parkir valet untuk pengunjung. • Penerapan <i>sistem fast track service</i> bagi pasien yang datang ke layanan Ngoerah Orthopedic Centre (NOC). • Pengorganisasian sistem antrean untuk pasien yang tiba di Wing Amertha, meliputi berbagai menu pada sistem antrean di lobby Wing Amertha.
I : Inovasi layanan	C : Customer Solution yaitu solusi bagi pelanggan	Peningkatan Layanan Melalui Digitalisasi dan Integrasi Pengembangan Sistem Call Centre

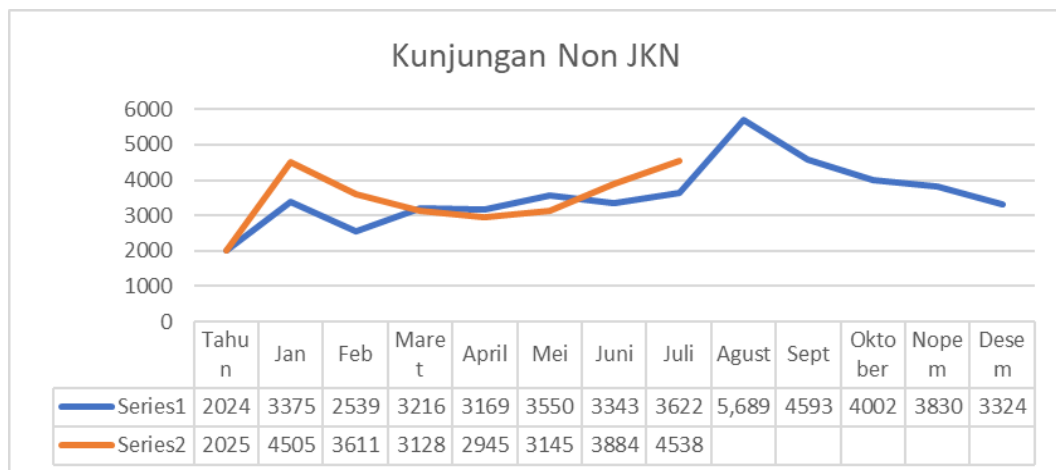
Strategi PRIME	Customer Driven 4 C	Strategi yang dilakukan
		Kerja sama dengan pihak Infomedia dilakukan untuk membangun sistem Call Centre yang beroperasi 24 jam, tujuh hari dalam seminggu. Layanan ini dapat diakses melalui Call Centre 150122 atau WhatsApp Wing Amertha pada nomor 082151115505 dan +62 851-0640-5474. Implementasi Chatbot - Pengembangan chatbot dilaksanakan untuk memberikan respon otomatis pada pesan WhatsApp. Sistem ini dirancang dan dikembangkan bersama Infomedia, sehingga integrasi layanan menjadi lebih efisien. Pelayanan Unggulan Ngoerah Orthopaedic Centre (NOC) - Layanan NOC menerapkan konsep fast track dengan dukungan Liaison Officer (LO) bagi pasien sejak kedatangan hingga selesai mendapatkan pelayanan. Model <i>one stop service</i> dan <i>fast track</i> memastikan proses yang cepat, prioritas, serta pendampingan optimal dari staf LO. Layanan Holiday Clinic - Holiday Clinic menyediakan layanan pemeriksaan dan konsultasi pada hari libur, khususnya Sabtu. Pasien dapat mengakses layanan ini dengan membuat perjanjian melalui Wing Amerta.
M : Mitra Kerjasama	C : <i>Channel</i> yaitu saluran /akses	Peningkatan Kerja sama dan Sistem Pembayaran Kerja sama dengan Asuransi Tim <i>marketing</i> dan bisnis memperluas kerja sama dengan berbagai pihak asuransi. Hal ini memungkinkan pasien untuk mengakses layanan eksekutif dengan sistem pembayaran <i>cashless</i>. Komunikasi Antar Provider Asuransi dan Rumah Sakit Rumah sakit juga menyiapkan sistem komunikasi antara provider asuransi dan pihak rumah sakit, difasilitasi oleh staf asuransi yang selalu siap di layanan eksekutif dari Senin hingga Minggu, pagi dan sore hari.
E : Edukasi dan Training	C : <i>Cost to Customer /</i>	Peningkatan Kompetensi dan Layanan Staf

Strategi PRIME	Customer Driven 4 C	Strategi yang dilakukan
	biaya bagi pelanggan	• Penyelenggaraan pelatihan pelayanan prima untuk staf di layanan eksekutif bekerja sama dengan Bank Mandiri Bali. • Edukasi budaya kerja baru RSUP Ngoerah untuk staf layanan eksekutif. • Peningkatan kemampuan staf admisi dalam menyiapkan estimasi biaya secara baik melalui desain formulir estimasi biaya yang jelas, serta memberikan edukasi terkait estimasi biaya kepada pasien. • Pelatihan staf agar mampu menangani komplain pasien di layanan eksekutif secara efektif.

5. Hasil Inovasi Customer driven dengan Strategi PRIME dilayanan eksekutif dalam mewujudkan *finansial sustainability* di RS Ngoerah

Adapun strategi ini secara bertahap dimulai sejak bulan **Agustus** sampai redesain selesai bulan **Desember 2024**. Adapun data hasil penerapan inovasi ini yaitu;

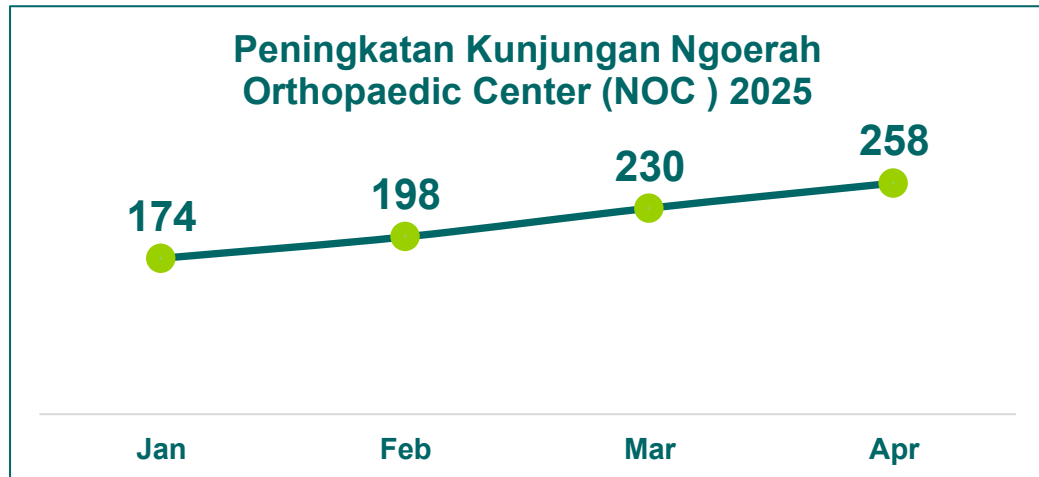
a. Peningkatan Kunjungan Pasien Non JKN



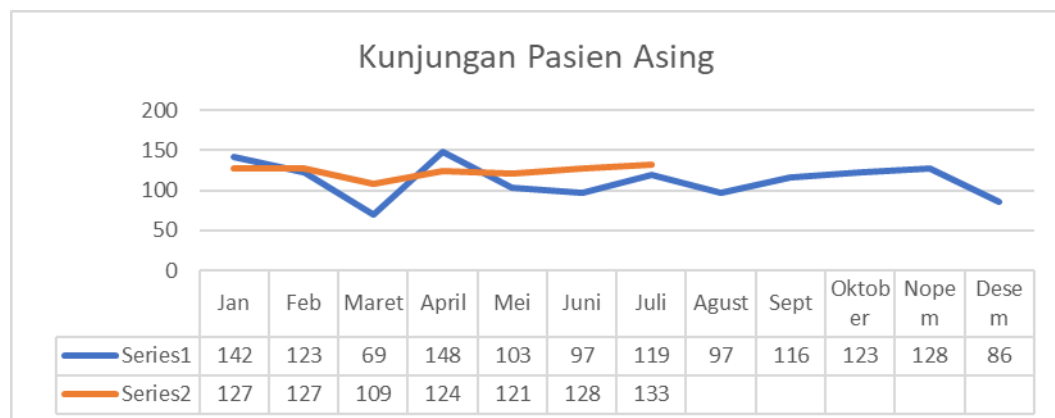
Dari data didapatkan kunjungan pasien dilayanan JKN/ eksekutif dari tahun 2024 total **19969** kunjungan dan jumlah kunjungan Bulan Januari sampai dengan Juni 2025 mencapai **23938 kunjungan**

b. Kunjungan pasien di Ngoerah Orthopedic Centre (NOC)

Data kunjungan pasien NOC mengalami tren peningkatan setelah NOC dibuka bula Januari 2025. Trend kunjungan meningkat dari bulan Januari sampai dengan April 2025.



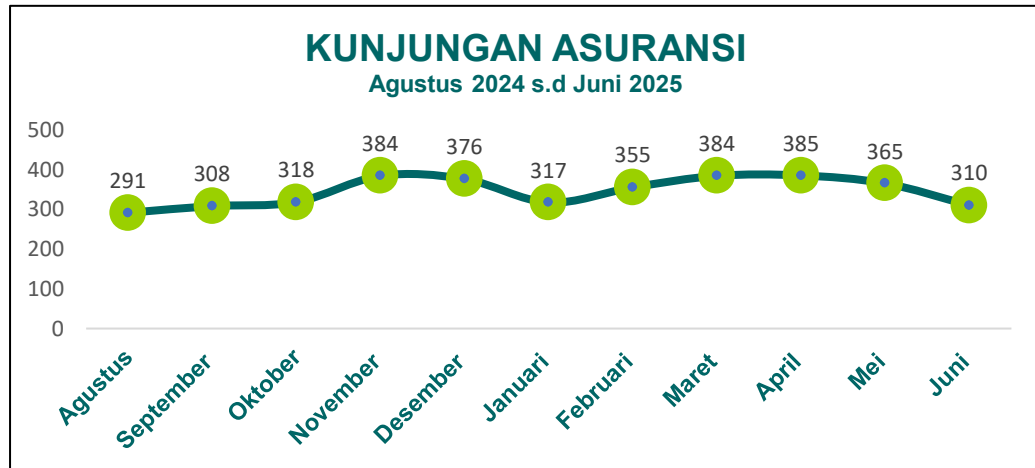
c. Peningkatan Kunjungan PASIEN ASING Rawat Jalan Dilayanan Eksekutif



Jumlah pasien asing yang datang ke layanan rawat jalan eksekutif meningkat jumlahnya dibandingkan tahun 2024. Hal ini disebabkan oleh akses dan pelayanan staf yang semakin baik serta kemudahan akses layanan asuransi dan kenyamanan pasien.

d. Peningkatan Kunjungan Pasien dengan ASURANSI Dilayanan Eksekutif

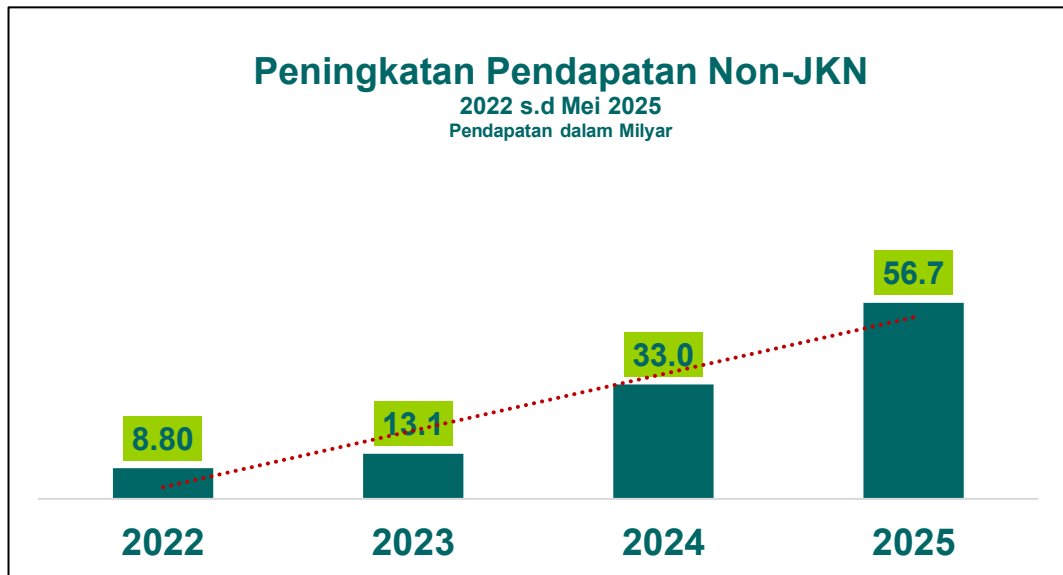
Kunjungan Asuransi ada tren peningkatan dari setelah upaya perbaikan ini dengan kunjungan tertinggi di bulan April mencapai 385 kunjungan asuransi secara *cashless*.



e. Peningkatan Pendapatan Non JKN

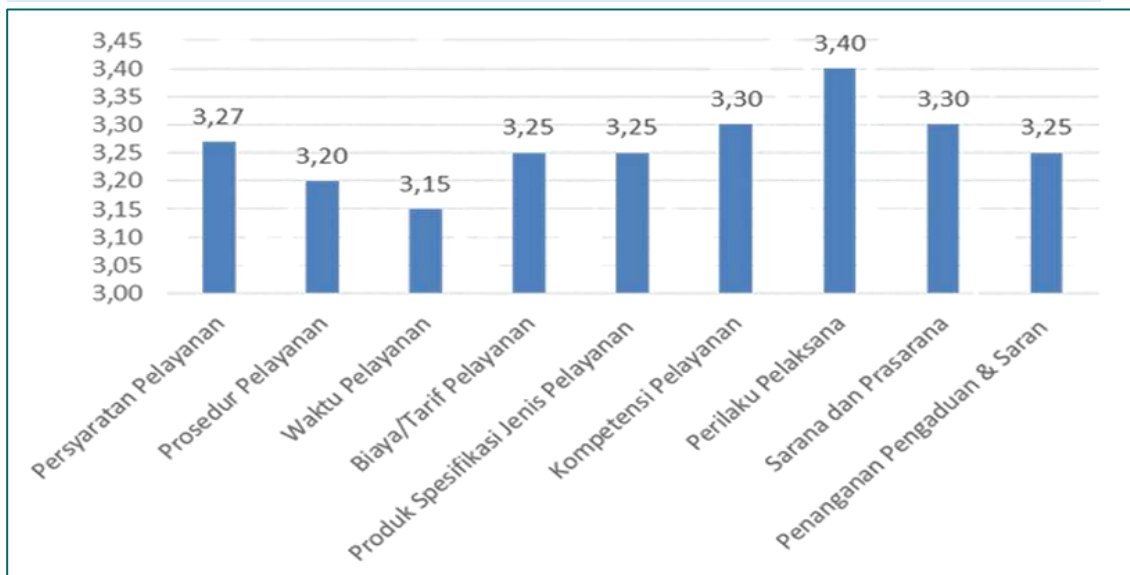
Tahun	2022	2023	2024	Jan s.d Mei 2025
IKS	Rp. 6,526,341,116	Rp. 10,208,428,927	Rp. 24,625,402,694	Rp. 56,736,332,428
ASURANSI	RP. 2,339,724,162	Rp. 2,857,157,831	Rp. 8,459,667,263	
TOTAL	Rp. 8,866,065,278	RP. 13,065,586,758	Rp. 33,085,069,957	Rp. 56,736,332,428

Data menunjukkan adanya peningkatan pendapatan rumah sakit dari layanan non JKN bulan Januari sampai dengan Juni 2025 mencapai 56.7 Milyar. Hal ini meningkatkan pencapaian indikator porsi pendapatan non JKN terhadap pendapatan operasional mencapai 14 % atau kenaikan 150 % dari target yang telah ditetapkan yaitu 15 %.



Peningkatan tren pendapatan dari pasien Non-JKN dari periode tahun 2022 sampai dengan bulan Mei 2025

f. Kepuasan Pasien di Layanan Eksekutif



Data kepuasan pasien di layanan wing Amerta diperoleh Skor IKM = 3.26. Konversi 81.58 % sudah baik di atas target yang ditetapkan di atas 80 %.

DOKUMENTASI PRIME

P (PROMOSI DAN MARKETING)



Penjelasan Gambar : Upaya upaya promosi dan marketing yang dilakukan oleh tim marketing RSUP Prof Ngoerah baik dilakukan secara off line di mall dan kegiatan event nasional dan secara digital di media sosial

R : REDESIGN

a. Foto sebelum Renovasi Wing Amertha



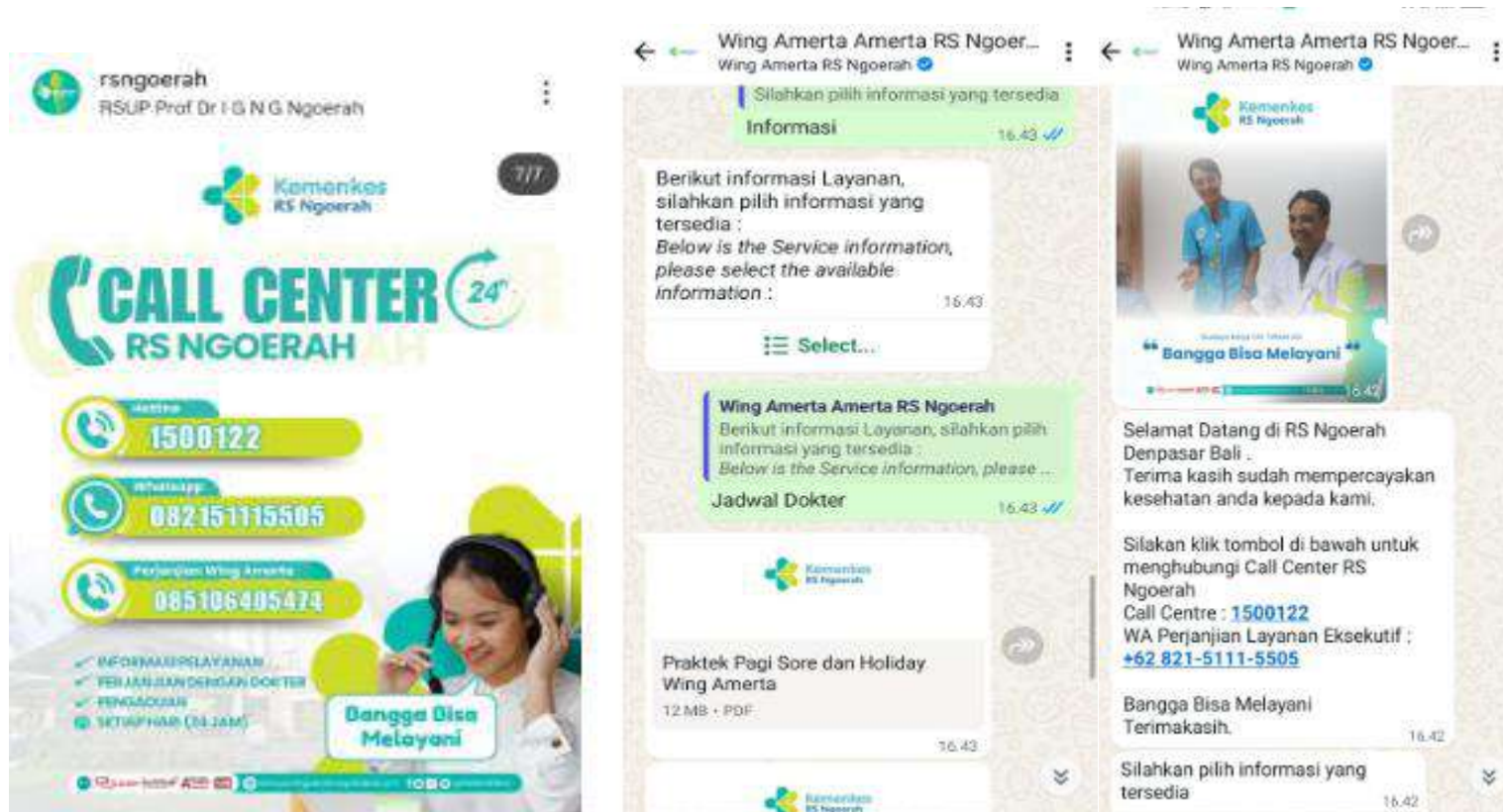
b. Foto setelah Redesain Wing Amertha

Penjelasan gambar : Redesign area ruang tunggu atau lobby wing amertha untuk menyiapkan kenyamanan ruang tunggu dengan AC dan fasilitas wifi bagi pengunjung dengan layanan *one stop service*



I (INOVASI LAYANAN)

Layanan Call centre dan Chat Bot



Penjelasan Gambar :

Layanan call centre ada 24 jam 7 hari dalam seminggu dengan layanan chat bot yang dikembangkan oleh tim RS dan bekerjasama dengan pihak ketiga. Layanan ini tidak hanya melayani perjanjian ke layanan eksekutif tetapi juga informasi layanan RS

NGOERAH ORTOPEDIC CENTRE (NOC)



Penjelasan Gambar :

Layanan NOC dibuka merupakn replika dari Fatmawati Orthopedic Centre yang menjadi percontohan layanan fast track service pasien otthopedi esksekutif baik pasien asing dan asuransi dari masuk sampai keluar RS

[illegible]

Layanan eksekutif membuka layanan di hari libur dan weekend service bagi pasien eksekutif di wing amertha

M (MITRA KERJASAMA)



Penjelasan Gambar :

Rumah sakit meningkatkan kerjasama dengan mitra atau provider untuk memfasilitasi layanan cashless baik pasien asing dan masyarakat umum yang datang ke layanan eksekutif.

E : EDUKASI DAN TRAINING



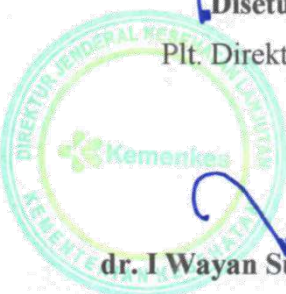
Penjelasan

Staf di layanan eksekutif dilakukan training pelayanan prima bekerja sama dengan Bank Mandiri dan kursus bahasa inggris oleh bagian Diklat dengan narasumber yang sudah kompeten

LEMBAR PENGESAHAN

JUDUL DOKUMEN:

***CUSTOMER-DRIVEN INNOVATION MELALUI STRATEGI “PRIME”
DI LAYANAN EKSEKUTIF UNTUK MENCAPAI *FINANCIAL SUSTAINABILITY****

Disetujui,
Plt. Direktur Utama, 

dr. I Wayan Sudana, M.Kes.

Daftar Pustaka

Badar, M. (2022). Manajemen Kualitas Pelayanan Rumah Sakit Umum Daerah

Batara Siang Kabupaten Pangkep , *Kaizen, Volume 1*(No 1).

Erwin, E., Tinggi, S., Ekonomi, I., Makassar, C., Judijanto, L., & Muspriyadi, R. (2024).

MANAJEMEN PEMASARAN (Teori dan Strategi).

<https://www.researchgate.net/publication/379927743>,

Peraturan Menteri Kesehatan No 11 Tahun 2016 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Rawat Jalan Eksekutif di Rumah Sakit