

STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI RUMAH SAKIT TK. IV SINGARAJA KABUPATEN BULELENG PROVINSI BALI

Ni Putu Nana Satrya Pertiwi¹⁾, Komang Adi Sastra Wijaya²⁾, Ni Wayan Supriyanti³⁾

^{1,2,3)}Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana

Email: nanasatrya11@gmail.com¹, adisastrawijaya@fisip.unud.ac.id², supriyanti@unud.ac.id³

ABSTRACT

Rumah Sakit Tk. IV Singaraja is a hospital that joins the Datasemen Kesehatan Wilayah Singaraja (Denkesyah Singaraja) which carries out the main task of providing health support and health services. The problems contained in this study are Rumah Sakit Tk. IV Singaraja has not become the community priority as evidenced by the decrease in the number of patients in the period 2016-2020. This study aims to determine the strategy for improving the quality of public services in Rumah Sakit Tk. IV Singaraja. The method used in this research is a qualitative research method with a descriptive approach. The analysis in this study uses the service quality theory by Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988) and the strategic management theory by Thomas L. Wheelen and J. David Hunger (2015). The results of research findings on the dimensions of service quality are good, although there are still some aspects that are not optimal. In addition, in the strategic management process carried out by Rumah Sakit Tk. IV Singaraja is also good. However, there are still strategies that have not been maximized, namely the uneven distribution of programs to improve the quality of human resources for medical and non-medical personnel. To determine strategic recommendations, researchers also use SWOT analysis and SWOT matrix

Keywords: Strategic Management, Public Service Quality, SWOT Analysis

1. PENDAHULUAN

Pelayanan kesehatan adalah salah satu pelayanan yang cukup padat dan dapat diakses secara langsung oleh masyarakat. Pada praktiknya, pelaksanaan pelayanan kesehatan yang baik bergantung pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Namun, sering kali ditemukan fakta bahwa pelayanan yang diinginkan oleh masyarakat belum sesuai dengan fakta pelayanan yang diperoleh masyarakat di lapangan. Padahal, kualitas pelayanan tersebut merupakan hal penting

dan menjadi salah satu prioritas yang harus dipenuhi oleh rumah sakit.

Pemberian pelayanan berkualitas oleh sebuah rumah sakit dimaksudkan untuk menarik minat masyarakat sehingga senantiasa melakukan pelayanan kesehatan di rumah sakit tersebut. Kualitas pelayanan yang dimaksud dalam pelaksanaan pelayanan publik adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut dalam memenuhi keinginan pelanggan, yang dalam hal ini merupakan masyarakat (Tjiptono, 2011).

Menurut data yang diperoleh dari BPS Provinsi Bali per tahun 2020, dari total sebanyak 72 rumah sakit yang ada di Provinsi Bali, terdapat sembilan rumah sakit yang terletak di Kabupaten Buleleng. Rumah Sakit Tk. IV Singaraja adalah rumah sakit militer yang berada di bawah Datasemen Kesehatan Wilayah Singaraja (Denkesyah Singaraja) dan merupakan salah satu rumah sakit yang menyediakan pelayanan kesehatan yang dapat diakses oleh masyarakat. Keberadaan Rumah Sakit Tk. IV Singaraja yang notabene merupakan rumah sakit militer ternyata belum dapat menjamin untuk menjadi rumah sakit yang diprioritaskan masyarakat, khususnya masyarakat Buleleng.

Permasalahan pertama, Rumah Sakit Tk. IV Singaraja cenderung belum mampu menarik minat masyarakat yang ingin melakukan pelayanan kesehatan untuk senantiasa memilih Rumah Sakit Tk. IV Singaraja sebagai prioritasnya.

Tabel 1.1 Data Pengunjung Rumah Sakit Tk. IV Singaraja

Tahun	Rawat Inap	Rawat Jalan	Total
2016	1283 orang	5998 orang	7881 orang
2017	948 orang	3790 orang	4738 orang
2018	530 orang	3940 orang	4470 orang
2019	407 orang	7134 orang	7541 orang
2020	125 orang	6071 orang	6196 orang

Sumber: Rumah Sakit Tk. IV Singaraja, 2021

Melalui Tabel 1.1 yang merupakan data pasien selama tahun 2016—2020, dapat dilihat dengan jelas bahwa pada

2. KAJIAN PUSTAKA

kolom rawat jalan terdapat fluktuasi pasien di setiap tahunnya.

Permasalahan kedua terletak pada ketersediaan tenaga medis, khususnya dokter spesialis. Rumah Sakit Tk. IV Singaraja belum memiliki tenaga medis yang optimal jumlahnya sehingga sering terjadi kasus pasien yang tidak dapat ditangani oleh rumah sakit dan harus dirujuk ke rumah sakit lain akibat tidak tersedianya dokter spesialis yang dibutuhkan.

Permasalahan ketiga ialah adanya fasilitas rumah sakit yang tidak dapat berfungsi dengan baik dalam menunjang kenyamanan pasien. Berdasarkan hal yang telah dipaparkan tersebut, maka penulis tertarik untuk menggali tentang “Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Rumah Sakit Tk. IV Singaraja Kabupaten Buleleng Provinsi Bali”. Penelitian ini berfokus untuk menemukan rekomendasi strategi peningkatan kualitas pelayanan publik di Rumah Sakit Tk. IV Singaraja. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggali tentang Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Rumah Sakit Tk. IV Singaraja Kabupaten Buleleng Provinsi Bali.

Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan sebuah kegiatan dari aktivitas manajemen tertinggi yang bertujuan untuk memberikan arahan bagi sebuah perusahaan maupun organisasi dan memiliki hubungan yang erat dengan bidang perilaku organisasi (Eddy Yunus, 2016). Manajemen strategi juga merupakan aktivitas yang penting karena berkaitan dengan pengambilan suatu keputusan dalam rangka memperoleh tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam proses manajemen strategi, terdapat empat tahapan yang harus dilakukan dalam aktivitas manajemen strategi, tahapan tersebut yakni pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol (Wheelen dan Hunger, 2003).

Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat yang diselenggarakan oleh penyelenggara negara (Sinambela, 2014). Adapun asas-asas pelayanan publik menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 adalah 1) Transparansi; 2) Akuntabilitas; 3) Kondisional; 4) Partisipatif; 5) Kesamaan Hak.

Kualitas Pelayanan Publik

Kualitas pelayanan publik adalah tingkat upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh masyarakat (LAN, 2003). Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan

publik merupakan mutu pelayanan publik oleh perusahaan/lembaga atau organisasi yang berhubungan dengan terpenuhinya harapan dan kebutuhan masyarakat. Terdapat lima faktor penentu kualitas pelayanan yang dapat digunakan sebagai dimensi kualitas pelayanan, yakni *Tangible*, *Realibility*, *Responsiveness*, *Assurance*, dan *Empathy* (Tjiptono, 2014).

3. METODELOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis metode pendekatan kualitatif melalui penelitian deskriptif. Sumber data yang digunakan bersumber dari data primer dan sekunder. Teknik *purposive sampling* digunakan untuk menentukan informan dalam penelitian ini. Peneliti melakukan observasi langsung, wawancara mendalam, serta dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data. Teknik analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Adapun penyajian data dilakukan secara verbal dengan menggunakan kata-kata yang disusun menjadi kalimat berupa paragraf narasi dengan maksud agar lebih mudah dipahami.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum

Rumah Sakit Tk. IV Singaraja merupakan rumah sakit yang bergabung dengan Datasemen Kesehatan Wilayah Singaraja (Denkesyah Singaraja) yang melaksanakan tugas pokok untuk memberikan dukungan kesehatan dan pelayanan kesehatan. Adapun dasar yang

digunakan dalam operasional Rumah Sakit Tk. IV Singaraja diantaranya adalah Surat Keputusan Menkes RI Nomor YM.02.04.3.1.3472 Tanggal 1 Agustus 2008 Tentang Pemberian Izin Penyelenggaraan Rumah Sakit Tk. IV Singaraja serta Surat Perintah Pangdam IX/Udayana Nomor Sprin/76/I/2008 Tanggal 14 Agustus 2008 Tentang Perubahan Rumkitban Singaraja Menjadi Rumah Sakit Tk. IV Singaraja.

Rumah Sakit Tk. IV Singaraja merupakan rumah sakit yang terakreditasi tingkat madya yang terletak di Jalan Ngurah Rai No. 70 Singaraja, Kelurahan Banjar Jawa, Kecamatan Buleleng, Kota Singaraja. Rumah sakit ini beroperasi dengan luas tanah seluas 6.945 m². Adapun jenis-jenis pelayanan kesehatan yang dapat dilakukan di Rumah Sakit Tk. IV Singaraja adalah IGD 24 jam, poli spesialis (rawat inap dan rawat jalan), poli gigi, laboratorium, apotek, rontgen, *medical check up*, surat keterangan bebas narkoba, dan surat keterangan sehat jiwa, yang dapat diakses oleh pasien BPJS (BPJS/JKN Mandiri, BPJS Ketenagakerjaan, dan BPJS/JKN KIS, TNI/POLRI) maupun pasien umum.

Hasil dan Analisa Temuan

Indikator Kualitas Pelayanan

A. Tangible

Indikator *tangible* mengacu pada wujud fisik yang terdapat di Rumah Sakit Tk. IV Singaraja. Dilihat melalui penampilan tenaga medis dan pegawai sudah sesuai dengan standar penampilan yang telah ditetapkan. Di sisi lain, pada aspek

kemudahan, alur pelayanan yang diterapkan di Rumah Sakit Tk. IV Singaraja sudah mudah untuk diikuti. Dari aspek kenyamanan di Rumah Sakit Tk. IV Singaraja sudah nyaman, seperti parkir yang cukup luas, ketersediaan toilet dan air yang cukup bersih, dan lain-lain. Namun, juga terdapat kekurangan yang masih menjadi catatan, seperti kurang banyaknya jumlah tempat duduk untuk pasien menunggu di dekat loket farmasi serta kurang teduhnya situasi halaman rumah sakit, sehingga memerlukan penambahan unit agar para pasien yang melakukan pelayanan dapat lebih nyaman menunggu.

B. Reliability

Ditinjau dari aspek *reliability* atau keandalan, secara umum tingkat keandalan *skill* maupun kemampuan para tenaga medis dan pegawai di Rumah Sakit Tk. IV Singaraja sudah baik. Hal ini turut dibuktikan berdasarkan testimoni pasien yang menyatakan bahwa ketelatenan tenaga medis dan pegawai telah memadai. Namun, dilihat dari upaya Rumah Sakit Tk. IV Singaraja untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui keikutsertaan dalam seminar atau *workshop*, ditemukan fakta bahwa belum semua pegawai maupun tenaga medis mendapatkan kesempatan yang sama untuk memperdalam ilmu dan wawasan, sehingga dibutuhkan pemberian kesempatan belajar yang sama bagi tenaga medis maupun pegawai agar dapat meningkatkan ilmu dan wawasan yang dimiliki.

C. Responsiveness

Pada indikator *responsiveness*, aspek kecepatan, kecermatan, dan ketepatan telah diupayakan secara maksimal oleh Rumah Sakit Tk. IV Singaraja, baik dari tenaga medis maupun pegawai. Hal ini dibuktikan oleh respons positif dari pasien yang menyatakan bahwa Rumah Sakit Tk. IV Singaraja memiliki daya tanggap yang baik. Selain itu, juga dari segi budaya organisasi di Rumah Sakit Tk. IV Singaraja, memiliki rasa kekeluargaan yang kuat sehingga *teamwork* antartugas pun menjadi baik dan maksimal.

D. Assurance

Ditinjau dari indikator *assurance* yang terdiri atas ketepatan waktu dan biaya, dari segi ketepatan biaya, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pelayanan publik di Rumah Sakit Tk. IV Singaraja sudah sesuai dengan prosedur. Dari sisi jaminan ketepatan biaya, selama ini telah dilaksanakan dengan baik dan tidak ada masalah, baik bagi pasien BPJS, TNI, maupun umum. Namun, apabila ditinjau dari jaminan ketepatan waktu, sejauh ini belum terdapat indikator dan jaminan yang dapat diberikan oleh Rumah Sakit Tk. IV Singaraja dikarenakan lama tidaknya sebuah pelayanan bergantung pada beberapa situasi dan kondisi, salah satunya tingkat kepadatan antrean pasien.

E. Empathy

Ditinjau dari indikator *empathy*, pelaksanaan pelayanan publik di Rumah Sakit Tk. IV Singaraja, secara umum sudah sangat baik. Hal ini dibuktikan oleh testimoni yang diberikan oleh informan, bahwa seluruh petugas telah menunjukkan empati yang kuat melalui sikap ramah,

sopan, dan tidak diskriminatif pada pasien maupun pengunjung rumah sakit. Hal ini dibuktikan dengan kepuasan pasien yang berpendapat bahwa telah dilayani dengan ramah, sopan, dan tidak ada diskriminasi.

Indikator Manajemen Strategi

A. Pengamatan lingkungan

Sebuah strategi diawali terlebih dahulu dengan proses pengamatan lingkungan. Pengamatan lingkungan dilakukan dengan menganalisis faktor internal dan eksternal

Tabel 4.4 Data Jumlah Kunjungan Pasien Rawat Jalan di Sarana Pelayanan Kesehatan Kabupaten Buleleng

No.	Sarana Pelayanan Kesehatan	Rawat Jalan
1.	RSUD Kab. Buleleng	46.730
2.	RSU Parama Sidhi	38.185
3.	RSU Shanti Graha	31.535
4.	RSU Kertha Usadha	19.761
5.	RSU Karya Dharma Usadha	19.374
6.	RS Balimed Buleleng	13.093
7.	RS Pratama Tangguwisia	8.154
8.	Rumkit Tk. IV Singaraja	7.212
9.	RS Pratama Giri Emas	6.377

Sumber: Profil Kesehatan Kabupaten Buleleng, 2021

Tabel 4.5 Data Jumlah Kunjungan Pasien Rawat Inap di Sarana Pelayanan Kesehatan Kabupaten Buleleng

No.	Sarana Pelayanan Kesehatan	Rawat Jalan
1.	RSUD Kab. Buleleng	9.972

2.	RS Balimed Buleleng	5.462
3.	RSU Parama Sidhi	4.299
4.	RSU Karya Dharma Usadha	3.953
5.	RSU Kertha Usadha	3.685
6.	RSU Shanti Graha	2.922
7.	RS Pratama Tangguwisia	2.055
8.	Rumkit Tk. IV Singaraja	607
9.	RS Pratama Giri Emas	212

Sumber: *Profil Kesehatan Kabupaten Buleleng, 2021*

Melalui data profil kesehatan Kabupaten Buleleng per tahun 2021 tersebut, ditinjau dari jumlah kunjungan pasien rawat jalan dan rawat inap di sarana pelayanan kesehatan Kabupaten Buleleng, dapat disimpulkan bahwa Rumah Sakit Tk. IV Singaraja menempati urutan ke-8 dari total sembilan rumah sakit yang ada di Kabupaten Buleleng.

Berdasarkan hasil temuan penulis, adapun hasil analisis SWOT yang diidentifikasi adalah sebagai berikut.

1. Kekuatan (*Strength*)
 - a. Rumah Sakit Tk. IV Singaraja merupakan rumah sakit TNI
 - b. Memiliki anggaran yang khusus diturunkan oleh Pusat Kesehatan Angkatan Darat
 - c. Lokasi Rumah Sakit Tk. IV Singaraja sangat strategis
 - d. Sarana dan prasarana yang memadai
 - e. Budaya organisasi yang erat akan kekeluargaan
 - f. Akses pelayanan yang mudah
- A. Kelemahan (*Weaknesses*)

- a. Terbatasnya jumlah tenaga medis, khususnya dokter spesialis
- b. Beberapa tenaga medis, seperti perawat dan bidan masih belum memiliki SIPB atau SIP
- c. Belum meratanya program peningkatan SDM di kalangan tenaga medis dan pegawai

2. Peluang (*Opportunities*)

- a. Memiliki keanggotan atau personel militer yang cukup banyak
- b. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengantarkan Rumah Sakit Tk. IV Singaraja menuju pelayanan *online*
- c. Keterlibatan Rumah Sakit Tk. IV Singaraja dalam program penanganan Covid-19
- d. Mengedepankan pelayanan yang berdasarkan keramahan, kesopanan, dan tidak diskriminatif

3. Ancaman (*Threats*)

- a. Adanya persaingan akibat banyaknya jumlah rumah sakit di Kabupaten Buleleng, terutama di sekitar Kota Singaraja
- b. Menurunnya jumlah pasien yang memilih Rumah Sakit Tk. IV Singaraja untuk berobat
- c. Pelaksanaan protokol kesehatan Covid-19 belum maksimal

Berdasarkan hasil analisis tersebut, terdapat menghasilkan 4 prioritas alternatif strategi yang dapat digunakan yakni strategi SO (*strength-opportunities*), WO (*weakness-opportunities*), ST (*strength-threats*), dan WT (*weakness-threats*). Adapun hal tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut.

- a. Membuat program-program inovasi berupa media edukasi yang promotif untuk mempromosikan keberadaan Rumah Sakit Tk. IV Singaraja.
- b. Menambah jumlah sumber daya manusia, khususnya dokter spesialis agar pelayanan dapat dilakukan secara maksimal
- c. Menerapkan protokol kesehatan Covid-19 sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- d. Memfasilitasi dan memberikan kesempatan bagi seluruh tenaga medis maupun nonmedis untuk memperluas wawasannya dan meningkatkan kualitas SDM melalui *workshop* dan seminar

B. Perumusan strategi

Pada indikator ini, Rumah Sakit Tk. IV Singaraja telah memformulasikan visi, misi, tujuan, dan strategi yang ingin dicapai dalam jangka waktu panjang. Sehubungan dengan anggaran yang digunakan oleh Rumah Sakit Tk. IV Singaraja, bersumber dari Pusat Kesehatan Angkatan Darat, maka hal ini membawa kekuatan tersendiri untuk menciptakan inovasi-inovasi di bidang pelayanan kesehatan.

C. Implementasi strategi

Dilihat pada indikator implementasi strategi, Rumah Sakit Tk. IV Singaraja mengimplementasikan program untuk meningkatkan kualitas pelayanan publiknya. Rumah Sakit Tk. IV Singaraja memiliki tiga program yang diwujudkan melalui program renovasi, program peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan program penanganan Covid-19. Selain itu, juga ditemukan bahwa saat

ini Rumah Sakit Tk. IV Singaraja tengah membangun Laboratorium PCR (*Polymerase Chain Reaction*), yang menunjukkan bahwa rumah sakit saat ini tengah mengupayakan inovasi yang beradaptasi dengan situasi kesehatan masa ini. Namun, terkait dengan pelaksanaan program tersebut masih terdapat ketimpangan, seperti pada program peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dilakukan dalam bentuk *workshop* maupun seminar, belum dapat dirasakan secara adil oleh tenaga medis dan nonmedis Rumah Sakit Tk. IV Singaraja.

D. Evaluasi dan kontrol

Ditinjau melalui indikator evaluasi dan kontrol, Rumah Sakit Tk. IV Singaraja melaksanakan kontrol dengan cara membentuk tim SPI (Satuan Pengawas Independen) yang bertugas untuk mengawasi dan melakukan kontrol terhadap program-program yang dilaksanakan oleh Rumah Sakit Tk. IV Singaraja. Apabila ditinjau dari kontrol strategi, Rumah Sakit Tk. IV Singaraja melaksanakan dengan cara menyampaikan laporan tahunan melalui laporan pertanggungjawaban di setiap tahunnya dan laporan via grup Whatsapp di setiap harinya. Melalui evaluasi tersebut, diperoleh hasil bahwa proses evaluasi dan kontrol telah dijalankan di Rumah Sakit Tk. IV Singaraja, akan tetapi masih terdapat hal yang belum optimal dilaksanakan terutama terkait dengan jumlah sumber daya manusia yang belum memadai.

4. KESIMPULAN

- a. Pada indikator kualitas pelayanan, secara umum apabila ditinjau melalui indikator kualitas pelayanan, Rumah Sakit Tk. IV Singaraja sudah baik. Namun, masih terdapat ketidakefektifan pada indikator *tangible* dan *reliability* yang masih perlu ditingkatkan.
- b. Pada indikator proses manajemen strategi, dari Rumah Sakit Tk. IV Singaraja juga telah melaksanakan tahapan-tahapan manajemen strategi. Namun, masih ditemukannya program yang belum dapat berjalan secara maksimal sehingga dibutuhkan alternatif strategi yang diharapkan dapat mengoptimalkan program yang telah berjalan.
- c. Berdasarkan hasil analisis lingkungan terhadap faktor-faktor internal dan eksternal di Rumah Sakit Tk. IV Singaraja, menghasilkan empat strategi alternatif.

Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Publik pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Satu Pintu dan Tenaga Kerja Kabupaten Jembrana. Jurnal Ilmu Administrasi Negara. Open Journal System Universitas Udayana

5. DAFTAR PUSTAKA

Buku

Hardiyansyah. (2018). *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media.

Hunger, D.J., dan Wheelen, L. Thomas. (2012). *Strategic Management and Business Policy, (13th Edition)*. United States of America: Pearson.

Jurnal/Dokumen/Karya Ilmiah.

Fernandez, I.P.G.H., Supriyanti, N.W., Wijaya, K.A.S. (2019).