

**ANALISIS KEPUASAN PELANGGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL  
DALAM UPAYA PENGEMBANGAN MUTU PELAYANAN KESEHATAN  
MATA DI BALAI KESEHATAN MATA MASYARAKAT  
SUMATERA BARAT**

**Eka Yulia Fitri, Tjahjojo Kuntjoro**

**Katakunci:**

Kepuasan pelanggan  
perencanaan kualitas pelayanan  
strategi kualitas

**-Tidak Untuk Disitasi-**

## ANALYSIS OF INTERNAL AND EXTERNAL CUSTOMER SATISFACTION IN DEVELOPMENT EFFORT OF EYE HEALTH CARE SERVICE QUALITY AT BKMM WEST SUMATERA

Eka Yulia Fitri<sup>1</sup>, Tjahjono Kuntjoro<sup>2</sup>

### ABSTRACT

**Background:** Community Eye Health Center (BKMM) in West Sumatera as one of government's eye health centers in west Sumatera in order to survive and be able to compete with other centers must be able to develop itself according with quality demand. Efforts to win that competition can be done by improving service quality and providing services properly as expected by the customer. Therefore, BKMM need to have a quality plan by identifying their customer needs to improve the quality services. Based on customers need identification process, service quality development strategies can be arranged.

**Methods:** This research was an analitical research with cross sectional design. External customer were patients ambulatory care (n=100), and internal customer were entire staff that gave treatment for services which consisted of nurses, administrative staff and officer in dispensary (n=20). Data were collected using servqual questionnaire to analyse differences (gap analysis) between customer perception and customer expectation toward services. Result of that gap analysis then used for arranging service quality development strategy. Data from these questionnaire were completed by conducting interviews with both external and internal customer.

**Result:** From result of T-Test, this study showed there were significant gap ( $p < 0,05$ ) between perception and expectation of externally and internally customer with service quality. Highest gap score in every dimension quality is becoming priority to be improved the quality so that can be satisfied the customer. Priority items of externally customer, which are: explanation toward service procedure, punctuality on service schedule, idle time for patients, staff hospitality thoroughness during examining patients, fair and equaly service, examination equipment completment. Meanwhile, priority items of customer internally, which are: problem awareness, co-worker needs response, politeness toward all patients, personal attention toward co-worker, comfortably and interesting work environment.

**Conclusion:** External and internal customer were yet satisfied with existing service quality. Service quality development strategies were based on satisfaction of externally and internally customer, consist of officer's education and training, executing services according to *Standard Operating Procedure* (SOP), equipping service support equipment, executing marketing activities and forming the quality control circle.

**Key word:** customer satisfaction, service quality planning, quality strategy.

<sup>1</sup>Community Eye Health Center (BKMM), Province of West Sumatera

<sup>2</sup>Community Health Training Center (Bapelkes) Gombong

## LATAR BELAKANG

Tingkat persaingan antara sesama penyedia pelayanan kesehatan semakin tinggi. Salah satu upaya untuk memenangkan persaingan adalah dengan meningkatkan mutu pelayanan dan memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan sehingga nantinya akan memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Dalam pelayanan di BKMM, pasien merasa kurang puas karena terlalu lama menunggu, petugasnya yang kurang ramah dalam memberikan pelayanan dan kurangnya informasi tentang pelayanan yang diterima. Dari hasil observasi juga diketahui bahwa petugas belum menepati jam kerja sehingga pasien harus menunggu dalam mendapatkan pelayanan. Petugas kelihatannya tidak mau tahu dengan pekerjaannya dan tidak bersungguh-sungguh dalam memberikan pelayanan sehingga kualitas pelayanan yang diberikan dirasakan tidak maksimal oleh pasien.

Kepuasan pasien merupakan hal yang amat penting dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan, karena pasien mempunyai hak untuk memilih dalam menggunakan pelayanan kesehatan yang dianggapnya bermutu sehingga dapat memuaskan keinginannya. Kepuasan pemberi layanan/karyawan juga harus diperhatikan, karena karyawan merupakan aset utama perusahaan dalam rangka memenuhi kebutuhan dan memuaskan pasien. Kualitas jasa internal yang mengarah kepada kepuasan karyawan pada gilirannya akan dapat memberikan profit yang besar pada perusahaan.<sup>1</sup>

Salah satu cara untuk mengukur mutu jasa pelayanan adalah dengan mengukur tingkat kepuasan pasien. Survei *Servqual* untuk menilai mutu pelayanan sesuai dengan dimensi mutu pelayanan memiliki 2 bagian yaitu harapan pelanggan dan persepsi pelanggan. Harapan dan persepsi pelanggan tersebut dilihat dari lima dimensi mutu yaitu : *reliability, responsiveness, assurance, empathy, dan tangible*. Harapan dan persepsi dapat membentuk kepuasan. Kepuasan merupakan kesesuaian antara persepsi jasa yang diterima atau dirasakan dengan yang diharapkan.<sup>2</sup>

Kepedulian pada pelanggan adalah salah satu prinsip dasar dalam upaya perbaikan mutu pelayanan kesehatan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya kebutuhan dan harapan pelanggan yang diakomodasi sebagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh organisasi pelayanan kesehatan<sup>3</sup>. Selama ini, belum ada upaya peningkatan mutu pelayanan di BKMM yang berorientasi pelanggan. Berdasarkan hasil observasi, diketahui bahwa penempatan kotak saran yang digunakan untuk menampung keluhan dan saran dari pasien tentang pelayanan belum ada. Survei kepuasan pelanggan dengan memperhatikan indikator mutu pelayanan juga belum pernah dilaksanakan di BKMM.

Organisasi yang ingin sukses perlu mempunyai daya saing, kuncinya dengan memenangkan persaingan melalui pemberian nilai dan kepuasan bagi pelanggan dengan produk (layanan) yang bermutu<sup>4</sup>. Untuk itu, BKMM perlu melakukan kegiatan perencanaan mutu dengan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dalam rangka memperbaiki kualitas pelayanan sehingga dapat bersaing dengan organisasi pelayanan lainnya. Dari proses pengidentifikasian kebutuhan pelanggan tersebut diharapkan dapat disusun strategi-strategi pengembangan mutu pelayanan dalam rangka memperbaiki kualitas pelayanan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

## **METODE**

Jenis penelitian ini adalah penelitian analitik dengan rancangan *cross sectional*. Analisis data dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif. Jenis penelitian ini adalah penelitian analitik dengan rancangan *cross sectional*. Analisis data dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif. Analisis kuantitatif dilakukan untuk mengetahui kepuasan pelanggan dengan melihat kesenjangan antara persepsi dan harapan pelanggan. Analisis kualitatif dilakukan untuk melengkapi apa yang dapat dicapai melalui pendekatan kuantitatif<sup>5</sup>.

Subjek dari penelitian ini adalah semua pasien yang berkunjung ke BKMM dengan jumlah sampel sebanyak 100 orang dan pelanggan internal sebagai pemberi pelayanan kepada pasien yang berjumlah 20 orang terdiri dari perawat 17 orang, petugas administrasi 1 orang dan petugas obat 2 orang. Sementara tempat penelitian adalah di Poliklinik Balai Kesehatan Mata Masyarakat Provinsi Sumatera Barat. Data diambil dengan menggunakan kuesioner *servqual* untuk mengetahui persepsi dan harapan pelanggan terhadap pelayanan serta kesenjangan antara keduanya dan dilengkapi dengan melakukan wawancara terhadap pelanggan eksternal dan internal.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Balai Kesehatan Mata Masyarakat**

Balai Kesehatan Mata Masyarakat adalah fasilitas pelayanan kesehatan sekunder yang menyelenggarakan satu jenis pelayanan spesialisik tertentu (mata) secara proaktif sesuai kebutuhan masyarakat setempat, dilaksanakan secara terpadu dengan melibatkan peran serta masyarakat di wilayah kerjanya. Pemberian pelayanan kesehatan meliputi upaya peningkatan, pencegahan, pengobatan dan pemulihan penderita gangguan penglihatan, baik yang dirujuk oleh puskesmas maupun yang datang sendiri secara langsung ke Balai Kesehatan Mata Masyarakat.

### Analisis Kepuasan Pelanggan Eksternal

Untuk mengetahui kepuasan pelanggan eksternal terhadap mutu pelayanan yang ada, maka dilakukan penghitungan kesesuaian antara harapan dan persepsi pelanggan akan jasa pelayanan. Dari hasil perbandingan skor harapan dan persepsi pelanggan dapat diketahui adanya kesenjangan atau perbedaan rerata skor persepsi pelanggan dan harapan pelanggan pada seluruh item indikator pelayanan. Ini menunjukkan pelanggan eksternal belum puas terhadap kualitas pelayanan pada seluruh item indikator pelayan. Kesenjangan antara harapan dan persepsi pada seluruh item indikator pelayanan tersebut signifikan ( $p < 0,05$ ). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Qulsum (2003) tentang persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan kesehatan Puskesmas Karanganyar Semarang, bahwa semua dimensi harapan lebih baik dari pada dimensi saat ini. Dengan kata lain persepsi mutu pelayanan kesehatan yang diterima pasien saat ini lebih rendah dari pada harapan pasien sesuai dimensinya<sup>6</sup>.

Prioritas item berdasarkan skor gap tertinggi pada pelanggan eksternal adalah :

Dimensi	Pernyataan	Gap
<i>Reliability</i>	Memberikan penjelasan mengenai prosedur pelayanan	-0,72
	Jadwal pelayanan yang tepat waktu	-0,71
<i>Responsiveness</i>	Pasien tidak menunggu lama dalam mendapatkan pelayanan	-0,82
<i>Assurance</i>	Petugas bersikap ramah terhadap pasien	-0,70
<i>Emphaty</i>	Petugas tidak terburu-buru melakukan pemeriksaan	-0,58
	Pelayanan yang adil tanpa memandang status sosial ekonomi	-0,57
<i>Tangible</i>	Kelengkapan alat-alat kedokteran penunjang pemeriksaan	-0,77

Pada dimensi *reliability*, skor gap paling tinggi terdapat pada dua item pernyataan yaitu memberikan penjelasan mengenai prosedur pelayanan (-0,72) dan jadwal pelayanan yang tepat waktu (-0,71). Pada item-item tersebut terdapat kesenjangan antara persepsi dan harapan pelanggan terhadap mutu pelayanan. Ini berarti pelanggan belum puas terhadap pelayanan yang diberikan.

Item-item pada tabel di atas mempunyai skor negatif yang berarti persepsi pasien terhadap mutu pelayanan lebih rendah dari pada harapan pasien yang mengakibatkan pasien belum puas terhadap mutu pelayanan yang diberikan pada item-item tersebut. Artinya pasien belum puas terhadap kejelasan informasi yang diberikan oleh petugas mengenai prosedur pelayanan dan pasien menilai jadwal pelayanan tidak tepat waktu.

Pemberian informasi yang jelas tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan pelayanan kepada pasien sangat penting agar tidak terjadi kesalahpahaman antara petugas dan pasien. Informasi yang tidak jelas membuat pelayanan terkesan lamban dan berbelit-belit sehingga dapat menyebabkan ketidakpuasan pelanggan.

Kehandalan adalah kemampuan untuk menolong dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan dan kesediaan untuk melayani dengan baik, dan penyampaian informasi yang jelas<sup>7</sup>. Bagi pemakai jasa pelayanan kesehatan, mutu pelayanan kesehatan terkait kepada kelancaran komunikasi petugas dengan pasien<sup>8</sup>. Kurangnya kemampuan komunikasi petugas, merupakan penyebab tidakjelasnya informasi yang diberikan kepada pelanggan. Untuk itu perlu meningkatkan kemampuan komunikasi petugas dengan mengadakan pelatihan cara berkomunikasi yang baik, sehingga diharapkan petugas dapat berkomunikasi dengan baik serta dapat memberikan informasi menggunakan bahasa yang dimengerti oleh pasien. Salah satu saran yang bisa diberikan sebagai strategi untuk mencegah terjadinya keluhan adalah dengan meningkatkan kemampuan komunikasi para praktisi kesehatan yang terlibat, karena hampir separuh dari semua keluhan yang muncul berhubungan dengan komunikasi yang buruk<sup>9</sup>.

Penjelasan tentang prosedur pelayanan yang tidak jelas juga disebabkan karena tidak adanya alur pelayanan cukup jelas yang dipajang di ruang pelayanan sehingga pasien tidak memahami alur pelayanan yang akan dijalani untuk mendapatkan pelayanan. Papan informasi atau petunjuk tentang prosedur pelayanan, biaya pelayanan serta jadwal pelayanan juga tidak tersedia. Untuk itu, perlu adanya alur pelayanan yang dipajang di ruang pelayanan serta papan informasi tentang prosedur untuk mendapatkan pelayanan sehingga akan mendukung kejelasan informasi bagi pelanggan.

Pelayanan yang tepat waktu dinilai sangat penting bagi pasien karena setiap pasien tentu menginginkan masalahnya segera teratasi. Ketidakpuasan pasien terhadap item ini disebabkan oleh petugas tidak disiplin menjalankan pelayanan sesuai dengan jadwal pelayanan yang telah ditetapkan. Dalam melaksanakan pelayanan, petugas sering menumpuk pasien sampai beberapa orang terlebih dahulu, setelah pasien terkumpul agak banyak, baru dilaksanakan pelayanan pemeriksaan maupun pendaftaran. Dimensi *reliability* ini merefleksikan komitmen pemberi jasa untuk memberikan pelayanan yang tepat pada waktunya<sup>10</sup>. Dimensi ini berkaitan dengan keinginan dan kesiapan petugas untuk melayani. Untuk itu, perlu pengawasan dari atasan agar petugas dapat melaksanakan pelayanan dengan tepat waktu dan pemberian *reward* bagi petugas yang melaksanakan pelayanan tepat waktu.

Pada dimensi *responsiveness*, skor gap paling tinggi terdapat pada 1 item pernyataan yaitu pasien tidak menunggu lama dalam mendapatkan pelayanan (-0,82). Pada item ini terdapat kesenjangan antara persepsi dan harapan pelanggan terhadap mutu pelayanan. Hal ini dapat diartikan bahwa pelanggan belum puas terhadap mutu pelayanan yang diberikan pada item tersebut. Ini sesuai dengan hasil penelitian Tura (2005) bahwa variabel *responsiveness* mempunyai skor negatif, menunjukkan tidak puasnya pelanggan berkaitan dengan kemampuan rumah sakit untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan yang cepat<sup>11</sup>.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pelanggan eksternal dapat diketahui bahwa pelanggan eksternal tidak puas karena waktu menunggu lama terutama di loket pendaftaran. Ketidakpuasan pelanggan tersebut disebabkan karena kapasitas pasien yang datang tidak sesuai dengan kapasitas petugas yang melayani. Tidak ada penambahan petugas di loket pendaftaran pada jam-jam sibuk yaitu jam 8-10. Petugas yang melakukan pendaftaran di loket pendaftaran hanya 1 orang dengan bertugas rangkap mencatat identitas pasien, memberikan kartu pasien, memberi nomor urut pasien dan sekaligus memberikan informasi pelayanan.

Untuk itu, perlu penambahan tenaga di loket pendaftaran dengan melakukan pembagian merata pada jam-jam sibuk, sehingga pelanggan dapat terlayani secara maksimal. Suatu organisasi yang berfokus pada kepuasan pelanggan, karyawan garis depan harus diperkuat bila ingin pelanggan terlayani dengan baik karena mereka yang pertama kali bertemu dan melayani<sup>12</sup>.

Untuk memperbaiki lamanya waktu tunggu juga dapat dilaksanakan dengan membuat standar waktu tunggu dan kecepatan pelayanan di setiap unit mulai dari loket sampai apotek. Kegiatan kualitas total memusatkan pada *cycle time*, yakni selang waktu antara pemesanan pelayanan dan penerimaan pelayanan. Tujuannya untuk mengembangkan produk secara lebih cepat, meningkatkan kualitas dan meningkatkan kesetiaan konsumen<sup>13</sup>.

Pada dimensi *assurance*, skor gap paling tinggi terdapat pada 1 item pernyataan yaitu petugas bersikap ramah terhadap pasien (-0,70). Pada item ini terdapat kesenjangan yang signifikan antara persepsi dan harapan pelanggan terhadap mutu pelayanan yang menyebabkan tidak puasnya pelanggan terhadap mutu pelayanan yang ada. Berdasarkan skor gap yang paling tinggi, maka item yang menjadi prioritas pada dimensi ini adalah item pelayanan yang ramah. Item ini memiliki gap yang negatif yang menunjukkan bahwa ketidakpuasan pelanggan berkaitan dengan kinerja pada item tersebut.

Hasil wawancara dengan pasien terlihat bahwa pasien menilai petugas kurang ramah dalam melayani sehingga pasien merasa tidak diperlakukan dengan baik sesuai dengan apa yang diharapkannya. Hal ini

sesuai dengan hasil penelitian Muninjaya (2004a) tentang survei kepuasan pengguna jasa pelayanan kesehatan Perjan Rumah Sakit Sanglah Denpasar menemukan bahwa responden terbanyak mengomentari perawat yang kurang ramah dan judes sehingga pasien menilai kinerja petugas tidak baik<sup>14</sup>.

Keramahan sangat penting bagi pasien karena sikap petugas yang ramah dan sopan akan membantu pasien dalam menumbuhkan rasa percaya dan yakin terhadap pelayanan yang akan diterimanya. Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa seorang pelanggan yang tidak puas akan menceritakan pengalamannya kepada 8 sampai 10 orang lain (keluarga, teman, dan sejawat). Dengan demikian citra buruk jasa pelayanan dengan mudahnya berkembang di antara mereka, dan ini sangat merugikan perusahaan<sup>15</sup>.

Untuk itu, perlu dikembangkan sikap ramah dan sopan bagi setiap petugas dengan selalu murah senyum, lemah lembut dan ramah-tamah, menjaga sopan santun dalam tutur kata dan menghormati pasien, sehingga mereka terkesan simpatik terhadap pelayanan yang diberikan oleh petugas. Selain itu perlu dikembangkan *reward system* kepada petugas sehingga dapat meningkatkan motivasi petugas dalam memberikan pelayanan yang dapat memuaskan pasien dalam bentuk pemberian insentif dan penghargaan dari atasan.

Sementara pada dimensi *emphaty*, skor gap paling tinggi terdapat pada 2 item pernyataan yaitu petugas tidak terburu-buru melakukan pemeriksaan (-0,58) dan pelayanan yang adil tanpa memandang status ekonomi (-0,57). Pada item-item tersebut terdapat kesenjangan antara persepsi dan harapan pelanggan terhadap mutu pelayanan. Ini berarti pelanggan belum puas terhadap pelayanan yang diberikan pada item-item tersebut. Pelanggan menilai petugas terburu-buru melakukan pemeriksaan, sehingga pasien tidak puas terhadap pelayanan yang diberikan.

Seiring dengan meningkatnya pengetahuan dan kebutuhan masyarakat akan pelayanan yang berkualitas, maka item ini menjadi sangat penting bagi pasien. Untuk itu petugas diharapkan dapat memberikan perhatian tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada pasien dengan berupaya memahami keinginan pasien. Pasien juga mengharapkan perhatian yang diberikan tidak dibeda-bedakan antara pelanggan yang satu dengan yang lainnya. Seorang pelanggan akan mengharapkan bahwa ia seharusnya juga dilayani dengan baik apabila pelanggan lainnya dilayani dengan baik<sup>1</sup>.

Dengan keadilan akan timbul perasaan puas karena diperlakukan sama. Untuk itu perlu adanya motivasi dari atasan kepada petugas untuk memberikan perhatian kepada pasien dengan menanggapi setiap keluhan pasien dengan baik dan menerapkan prinsip *customer care* pada setiap pelayanan yang diberikan<sup>16</sup>.

Pada dimensi *tangible*, skor gap paling tinggi terdapat pada 1 item pernyataan yaitu kelengkapan alat-alat kedokteran yang dipakai menunjang pemeriksaan (-0.77). Pada item-item tersebut terdapat kesenjangan antara persepsi dan harapan pelanggan terhadap mutu pelayanan. Ini berarti harapan pelanggan lebih tinggi dari kenyataan yang dialaminya. Pasien menilai bahwa alat-alat penunjang pemeriksaan belum lengkap.

Kelengkapan alat-alat yang dipakai sangat penting dalam menentukan kualitas dan kenyamanan pelayanan. Item ini merupakan aspek yang perlu dipertimbangkan demi terlaksananya pelayanan prima dan profesional yang memberikan kontribusi terhadap persepsi harapan pasien tentang pelayanan yang memuaskan. Untuk memberikan pelayanan yang bermutu harus dilengkapi sarana dan prasarana terutama alat-alat medis dan non medis<sup>17</sup>.

### Analisis Kepuasan Pelanggan Internal

Sebanyak 22 item indikator pelayanan menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan ( $p < 0,05$ ) antara persepsi dan harapan. Ini berarti, kualitas pelayanan yang ada belum sesuai dengan harapan pelanggan internal. Dengan perkataan lain, pelanggan internal belum puas terhadap kualitas pelayanan pada item-item tersebut. sementara 5 item lainnya menunjukkan tidak adanya kesenjangan yang signifikan ( $p > 0,05$ ) antara persepsi dan harapan. 5 item yang tidak signifikan tersebut antara lain berorientasi pada pelayanan dan bermaksud menyenangkan pasien ( $p = 0,07 > 0,05$ ), komunikasi jelas dan ringkas antara sesama rekan kerja ( $p = 0,07 > 0,05$ ), organisasi menghargai komitmen terhadap petugas ( $p = 0,06 > 0,05$ ), petugas mencerminkan citra profesional ( $p = 0,36 > 0,05$ ), kebersihan alat-alat pemeriksaan yang dipakai ( $p = 0,33 > 0,05$ ).

Item-item yang menjadi prioritas untuk diperbaiki kualitasnya tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Dimensi	Pernyataan	Gap
<i>Reliability</i>	Petugas sungguh-sungguh memperhatikan masalah yang mungkin terjadi dalam memberikan pelayanan	-0,75
<i>Responsiveness</i>	Responsif terhadap kebutuhan rekan kerja	-0,80
<i>Assurance</i>	Setiap pasien diperlakukan secara ramah	-1,85
<i>Emphaty</i>	Sesama rekan kerja saling memberikan perhatian pribadi	-1,00
<i>Tangible</i>	Lingkungan kerja nyaman dan menarik	-1,70

Pada dimensi *reliability*, skor gap paling tinggi terdapat pada 1 item yaitu petugas sungguh-sungguh memperhatikan masalah yang mungkin terjadi dalam memberikan pelayanan (-0,75). Pada item pernyataan tersebut, rata-rata skor gap bernilai negatif. Ini berarti kenyataan yang ada belum sesuai dengan yang diharapkan pelanggan internal.

Pelanggan internal yang dalam hal ini petugas pelayanan, menilai bahwa petugas belum sepenuhnya memperhatikan masalah yang mungkin terjadi dalam memberikan pelayanan, sehingga menyebabkan tidak puasnyanya pelanggan internal pada kinerja yang dihasilkan pada item ini. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang petugas diketahui bahwa petugas tidak memperhatikan masalah yang mungkin terjadi karena merasa tidak perlu bertanggung jawab terhadap masalah yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan pelayanan. Petugas hanya menjalankan tugas tanpa mempedulikan masalah yang mungkin terjadi, sehingga pelayanan yang diberikan kepada pasien tidak bermutu dan akan menyebabkan pasien tidak puas. Karyawan yang membuat produk perusahaan, atau menyampaikan jasa perusahaan kepada pelanggan eksternal, tidak bisa melakukannya dengan mutu yang paling tinggi dan sesuai standar pelayanan jika mereka tidak menerima pelayanan yang baik dari perusahaan mereka<sup>18</sup>.

Untuk itu, pihak manajemen harus melibatkan atau mengikutsertakan petugas pelaksana pelayanan dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah pelayanan. Orang yang paling dekat dengan masalah yang terjadi adalah orang yang tepat dan terbaik untuk bersama-sama membuat keputusan. Selain itu, keputusan akan menjadi lebih baik dengan adanya masukan dari setiap pihak yang dipengaruhi oleh keputusan tersebut<sup>19</sup>.

Pada dimensi *responsiveness*, skor gap paling tinggi terdapat pada 1 item pernyataan yaitu responsif terhadap kebutuhan rekan kerja (-0,80). Pada item tersebut, rata-rata skor gap bernilai negatif. Ini berarti kualitas pelayanan yang ada belum sesuai dengan yang diharapkan pelanggan internal.

Petugas juga menilai bahwa sesama rekan kerja tidak responsif terhadap kebutuhan masing-masing, sehingga menyebabkan tidak puasnyanya pelanggan internal terhadap kenyataan yang ada. Manusia pada dasarnya bersifat sosial dan ingin mengaktualisasikan dirinya. Di tempat kerja orang berusaha untuk memuaskan kebutuhan sosialnya, memberikan reaksi atas tekanan dari kelompok serta berusaha memenuhi kebutuhan pribadi. Kebutuhan sosial tersebut meliputi kebutuhan akan kasih sayang, rasa memiliki dalam hubungannya dengan orang lain<sup>13</sup>.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, hal ini disebabkan karena kecenderungan petugas terbagi dalam kelompok-kelompok tertentu sehingga tidak mempedulikan orang lain di luar kelompok. Hal tersebut menyebabkan kurangnya kerjasama antara petugas dalam melaksanakan pelayanan dan menyebabkan petugas tidak mempunyai kontribusi yang baik terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas. Kelompok mempunyai pengaruh kuat baik positif maupun negatif terhadap produktivitas individual di tempat kerja<sup>13</sup>.

Pada dimensi *assurance*, skor gap paling tinggi terdapat pada 1 item pernyataan yaitu setiap pasien diperlakukan secara ramah (-1,85). Pada item ini, harapan pelanggan internal lebih tinggi dari kenyataan yang didapatkan. Ini berarti kualitas pelayanan yang ada belum sesuai dengan yang diharapkan pelanggan internal.

Petugas juga menilai bahwa sesama rekan kerja tidak saling memberikan perhatian pribadi. Ini menyebabkan ketidakpuasan pelanggan internal terhadap kenyataan yang ada. Sumber ketidakpuasan karyawan diantaranya adalah kondisi kerja dan hubungan antar personal<sup>13</sup>. Petugas mengharapkan sesama rekan kerja dapat saling memberikan perhatian pribadi, sehingga dapat tercipta kondisi lingkungan kerja yang baik dan terjalinnya hubungan antar personal yang baik pula. Dengan adanya dukungan dari lingkungan kerja yang baik akan dapat menghasilkan kinerja dan produktivitas yang baik pula dari masing-masing individu yang ada dalam lingkungan kerja tersebut.

Sementara pada dimensi *emphaty*, skor gap paling tinggi terdapat pada 1 item pernyataan yaitu sesama rekan kerja saling memberikan perhatian pribadi (-1,00). Pada item ini, harapan pelanggan lebih tinggi dari kenyataan yang didapatkan. Ini berarti kualitas pelayanan yang ada belum sesuai dengan yang diharapkan pelanggan internal.

Ketidakramahan petugas ini akan menimbulkan citra yang buruk terhadap petugas dan pelayanan yang diberikan. Salah satu faktor yang menyebabkan kualitas suatu jasa menjadi buruk adalah kekurangan yang mungkin ada pada karyawan pemberi jasa dan dapat berpengaruh terhadap persepsi pelanggan pada kualitas jasa yang diantaranya adalah tutur kata yang kurang sopan atau bahkan menyebalkan dan selalu cemberut atau pasang tampang<sup>15</sup>.

Pada dimensi *tangible*, skor paling tinggi terdapat pada 1 item pernyataan yaitu lingkungan kerja yang nyaman dan menarik (-1,70). Pada item tersebut, rata-rata skor gap bernilai negatif. Ini berarti kenyataan yang ada belum sesuai dengan yang diharapkan pelanggan internal, dimana pelanggan menilai lingkungan kerja kurang nyaman dan menarik. Ruang kerja dan peralatan yang memadai serta suasana kerja yang menyenangkan merupakan semacam insentif agar seorang karyawan merasa nyaman berkarya di tempat kerjanya<sup>20</sup>. Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui petugas tidak nyaman karena kurangnya sarana di lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan petugas dalam melaksanakan pekerjaannya seperti tidak adanya AC di ruang kerja dan tidak adanya dispenser air minum. Berdasarkan hasil wawancara juga diketahui bahwa petugas belum puas terhadap kelengkapan peralatan penunjang pemeriksaan seperti kelengkapan peralatan pemeriksaan laboratorium.

## **Strategi pengembangan mutu pelayanan berdasarkan kepuasan pelanggan eksternal dan internal**

Penentuan strategi pengembangan mutu pelayanan ini mengacu kepada Value Chain *frame-work* (rantai nilai). Penciptaan nilai bagi pelanggan dengan melakukan aktivitas-aktivitas dalam organisasi dan membedakan aktivitas-aktivitas tersebut ke dalam dua komponen yaitu aktivitas primer dan aktivitas pendukung<sup>21</sup>.

### **Aktivitas Primer**

Untuk dapat menunjang kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan, maka perlu dilengkapi sarana yang menunjang kelancaran kegiatan pelayanan. Peralatan-peralatan penunjang pelayanan berupa alat-alat penunjang pemeriksaan yang belum ada perlu juga dilengkapi seperti alat streakretinoskopi dan peralatan pemeriksaan laboratorium agar pelayanan yang diberikan akan lebih bermutu. Sarana informasi berupa papan pengumuman berisikan alur pelayanan dan prosedur pelayanan harus dilengkapi untuk mendukung kejelasan informasi yang dibutuhkan oleh pasien. Sementara untuk menunjang kenyamanan pasien di ruang tunggu, perlu adanya penambahan tempat duduk di ruang tunggu.

Melengkapi fasilitas dan peralatan-peralatan penunjang di lingkungan kerja juga salah satu strategi untuk menciptakan kenyamanan petugas dalam melaksanakan pekerjaan. Apabila petugas merasa nyaman berada di dalam lingkungan kerjanya, maka akan meningkatkan produktivitas petugas sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Kinerja yang baik akan menghasilkan kualitas pelayanan yang dapat memuaskan pelanggan. Fasilitas yang perlu dilengkapi adalah adanya AC dan dispenser air minum dalam ruang kerja. Untuk memberikan pelayanan yang bermutu harus dilengkapi sarana dan prasarana terutama alat-alat medis dan non medis<sup>17</sup>.

Melaksanakan proses pelayanan sesuai dengan SOP (*Standar Operating Procedure*) pelayanan yang telah ditetapkan sehingga akan menghasilkan pelayanan yang bermutu dan dapat memuaskan pasien. Pelayanan yang bermutu adalah pelayanan yang sesuai dengan standar. Standar yang telah ditetapkan harus disosialisasikan kepada seluruh petugas. Dengan demikian tiap-tiap petugas paham tentang apa yang harus dilakukan dan apa yang diharapkan oleh pelanggan untuk dilakukan<sup>22</sup>.

Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan berkaitan dengan lamanya waktu tunggu dalam mendapatkan pelayanan maka perlu penambahan petugas di loket pendaftaran dengan melakukan pembagian merata pada jam-jam sibuk serta menetapkan standar waktu tunggu dan kecepatan pelayanan di setiap unit pelayanan dalam rangka mengembangkan pelayanan secara lebih cepat.

Untuk meningkatkan cakupan pelayanan dan mensosialisasikan produk layanan yang ada di Balai Kesehatan Mata Masyarakat, maka perlu dilakukan kegiatan pemasaran. Kegiatan-kegiatan yang perlu dilakukan antara lain : melakukan pemeriksaan mata keliling tidak terbatas pada wilayah kerja saja tetapi sampai ke daerah-daerah pelosok untuk lebih mengenalkan BKMM dan pelayanannya kepada masyarakat luas, melakukan operasi katarak dengan biaya murah untuk menarik pelanggan dengan menjalin kerjasama dengan LSM dalam negeri maupun luar negeri, pembuatan kaca mata bagi pelanggan yang membutuhkan dengan harga murah yang dalam pelaksanaannya melakukan kerjasama dengan Askes, mengadakan kegiatan promosi dengan melakukan penyuluhan kesehatan mata dalam gedung dan luar gedung, promosi melalui penyebaran leaflet, brosur, pemasangan spanduk dan iklan.

### ***Aktivitas Penunjang***

#### *Pengembangan sumber daya manusia*

Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, salah satu implikasinya ialah bahwa investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh suatu organisasi adalah di bidang sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia merupakan hal yang sangat fundamental dan merupakan keharusan mutlak untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang dan menjawab tantangan masa depan.

Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan eksternal, maka strategi yang diusulkan adalah dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan bagi petugas pelayanan yang terdiri dari petugas administrasi dan perawat. Hal ini sesuai dengan penelitian Muninjaya (2004a), yaitu pihak manajemen perlu mengadakan pelatihan bagi staf di unit-unit pelayanan, karena terkait dengan kepuasan pengguna jasa.<sup>14</sup>

Pendidikan dan pelatihan yang diberikan bisa berupa pelatihan komunikasi agar dapat berkomunikasi dengan baik terhadap pasien, pelatihan *customer service* untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan petugas agar dapat melayani pasien dengan baik. Dengan meningkatnya pengetahuan dan keterampilan petugas dalam melayani pasien, maka pelayanan yang diberikan akan bermutu dan dapat mendatangkan kepuasan bagi pasien. Perusahaan mengimplementasikan pelayanan pelanggan dan program pelatihan kualitas total dalam rangka menyediakan karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai kepuasan dan kesetiaan pelanggan<sup>18</sup>.

Untuk meningkatkan kemampuan organisasi dan untuk memberikan nilai kepada pelanggan, maka karyawan sebagai pemberi pelayanan harus dilibatkan dan diberdayakan. Karyawan selain merupakan asset yang paling dominan dalam organisasi, juga sebagai pemasok internal

yang sangat berperan menghasilkan suatu barang atau jasa yang berkualitas. Apabila karyawan tidak dilibatkan dan diberdayakan, maka akibatnya akan menurunkan semangat dan moral kerja, produktivitas makin rendah, dan akan muncul sikap apatis, ketidakpuasan terjadi, dan seterusnya<sup>19</sup>.

Pelibatan karyawan (*employee involvement*) adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua tingkatan organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah<sup>19</sup>. Orang yang paling dekat dengan masalah yang terjadi adalah orang yang tepat dan terbaik untuk bersama-sama membuat keputusan. Selain itu keputusan akan menjadi lebih baik dengan adanya masukan dari setiap pihak yang dipengaruhi oleh keputusan tersebut. Pemberdayaan atau pemberian wewenang (*empowerment*) dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang bebar-benar berarti.

Seorang karyawan yang merasa dirinya dihargai dan memiliki kontribusi akan berkembang secara pribadi dan profesional sehingga kontribusinya bagi organisasi dapat dimaksimalkan. Karena merasa dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan, maka petugas akan merasa bertanggung jawab atas segala tindakan yang akan dilakukan dengan berusaha memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya dan memperhatikan masalah-masalah yang mungkin terjadi dalam melaksanakan pelayanan. Hal ini akan meningkatkan kepuasan pasien terhadap pelayanan.

Salah satu cara dalam melibatkan karyawan berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan adalah lewat gugus kendali mutu. Gugus kendali mutu adalah sekelompok karyawan yang bertemu secara teratur untuk membahas cara-cara meningkatkan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan. Tujuannya adalah untuk memikul tanggungjawab atas kualitas dan mempergunakan tiap potensi kreatif karyawan secara penuh untuk menjamin tercapainya kualitas pelayanan. Gugus kendali mutu ini juga merupakan suatu wadah bagi petugas untuk berkumpul secara rutin sehingga akan meningkatkan kerjasama antara petugas, saling memahami dan mengenal satu sama lain. Hal ini juga akan meningkatkan kepedulian akan sesama rekan kerja dan saling memahami kebutuhan masing-masing. Pemberdayaan ini akan meningkatkan moral dan komitmen karyawan dalam melaksanakan tugas.

Selain itu perlu dikembangkan *reward system* kepada petugas sehingga dapat meningkatkan motivasi petugas. Pemberian *reward* ini diharapkan akan meningkatkan disiplin petugas seperti disiplin dalam melaksanakan pelayanan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan dan melayani pasien dengan ramah. *Internal marketing* dalam organisasi sangat diperlukan, dimana harus melakukan kegiatan-kegiatan untuk melatih, memotivasi dan memberikan imbalan kepada pegawainya. *Internal marketing* mendasarkan pada pemahaman bahwa kepuasan karyawan dan kepuasan *customer* berkaitan erat<sup>4</sup>.

### *Pengembangan sistem informasi*

Sistem informasi dapat digunakan sebagai sarana strategis untuk memberikan pelayanan yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan. Pengembangan sistem komputerisasi untuk *medical record* dapat dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan akan kecepatan pelayanan. Dengan menggunakan sistem komputerisasi ini, semua data medis pasien dapat diakses dengan lengkap. Waktu tunggu pelayanan pun dapat diminimalkan sehingga akan mendatangkan kepuasan pasien karena tidak perlu lagi menunggu lama dalam mendapatkan pelayanan. Penerapan teknologi merupakan jaminan kualitas dari pelayanan kesehatan<sup>23</sup>.

### *Pengadaan peralatan dan perlengkapan*

Melakukan pengadaan peralatan dan perlengkapan yang dibutuhkan dalam menunjang kegiatan pelayanan dengan melakukan kerjasama dengan pihak ketiga/rekanan melalui tender khusus dengan penjabaran spesifikasi barang. Dalam proses pengadaan ini, terlebih dahulu melakukan perencanaan pengadaan alat dengan melibatkan karyawan terutama petugas pelayanan yang merupakan *user* dari peralatan yang akan diadakan, kemudian melakukan pembelian peralatan, penyimpanan dan pendistribusian peralatan yang telah diadakan dan penjadwalan yang teratur terhadap pemeliharaan alat-alat dan perlengkapan.

## **KESIMPULAN**

Adanya kesenjangan/gap yang signifikan antara persepsi dengan harapan pelanggan terhadap mutu pelayanan menunjukkan bahwa pelanggan belum puas terhadap mutu pelayanan yang diberikan. Prioritas utama untuk perbaikan mutu dalam meningkatkan kepuasan pelanggan berdasarkan pada skor gap paling tinggi antara persepsi dan harapan pelanggan. Prioritas berdasarkan kepuasan pelanggan eksternal antara lain pada item penjelasan mengenai prosedur pelayanan, jadwal pelayanan tepat waktu, pelayanan yang cepat, pelayanan yang ramah, perhatian petugas dan keadilan akan pelayanan. Prioritas berdasarkan kepuasan pelanggan internal antara lain pada item perhatian terhadap masalah pelayanan, responsif terhadap kebutuhan rekan kerja, pasien diperlakukan dengan ramah, saling memberikan perhatian pribadi dan lingkungan kerja nyaman dan menarik. Strategi pengembangan mutu pelayanan berdasarkan kepuasan pelanggan eksternal dan internal antara lain :

Aktivitas utama meliputi: melengkapi sarana penunjang kegiatan seperti penyediaan alat-alat penunjang pemeriksaan dan melengkapi sarana informasi, penambahan tempat duduk di ruang tunggu, pengadaan AC dan dispenser air minum di ruangan kerja petugas, melaksanakan proses pelayanan sesuai dengan SOP, menetapkan standar waktu tunggu dan kecepatan layanan pada setiap unit, melaksanakan kegiatan pemasaran.

Aktivitas penunjang meliputi : pendidikan dan pelatihan bagi petugas, pemberdayaan petugas dengan membentuk gugus kendali mutu, pemberian *reward* bagi petugas, pengembangan sistem komputerisasi untuk *medical record*, serta pengadaan peralatan dan perlengkapan dengan melakukan perencanaan, pembelian peralatan, penyimpanan dan pendistribusian peralatan dan penjadwalan pemeliharaan alat-alat dan perlengkapan.

## **SARAN**

Bagi Balai Kesehatan Mata Masyarakat agar melakukan evaluasi kinerja dan pemantauan keluhan dan kepuasan pelanggan dengan sistem kotak saran dan keluhan maupun dengan survei kepuasan pelanggan. Membentuk bagian pemasaran untuk merencanakan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan pemasaran dengan memberikan pelatihan pemasaran terhadap tenaga yang ada.

Melakukan kerjasama dengan pihak ketiga (investor) untuk pemeliharaan sarana dan prasarana pelayanan dan pengadaan sarana atau alat-alat penunjang medis dan non medis. Melibatkan seluruh staf BKMM dalam usaha peningkatan mutu pelayanan kesehatan mata dengan membentuk gugus kendali mutu. Penerapan prinsip *customer care* dalam setiap kegiatan pelayanan dengan memperhatikan dan memenuhi setiap kebutuhan pelanggan dan memperlakukan pelanggan dengan baik.

Bagi Dinas Kesehatan agar dapat mengevaluasi mutu pelayanan BKMM secara berkala dan dapat melakukan pembinaan terhadap peningkatan mutu pelayanan di BKMM. Adanya penetapan kebijakan yang mendukung upaya pengembangan mutu pelayanan di BKMM menyangkut pendanaan, sumber daya manusia dan sarana prasarana.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Tjiptono, F. 1996. Manajemen Jasa. Penerbit Andi. Yogyakarta.
2. Parasuraman, A., Berry, L.L & Zeithmal, V.A. 1994. Alternative Scales for Measuring Service Quality ; A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic criteria. Journal Retailing. Volume 70 Number 3. pp 201-230. Nw York University.
3. Kuntjoro, T., 2004. Pertimbangan Kebutuhan Bisnis Dan Kesiapan Organisasi Untuk Berubah Sebagai Dasar Pengambilan Keputusan Re-Engenering Sebagai Strategi Peningkatan Mutu. Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan 07 (02), 55-59.
4. Kotler, P. 1997. Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control, 9th ed., Prentice-Hall, New Jersey.
5. Kusnanto,H. 2000. Metode Kualitatif dalam Riset Kesehatan. Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat Pascasarjana Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta
6. Qulsum, U. 2003. Persepsi Pelanggan Terhadap Kualitas Pelayanan Kesehatan di Puskesmas Karanganyar Kota Semarang. Tesis Program Pascasarjana, Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta
7. Rangkyu, F. 2003. Measuring Customer Satisfaction. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
8. Azwar,A. 1996. Menuju Pelayanan Kesehatan yang Lebih Bermutu. Yayasan Penerbitan Ikatan Dokter Indonesia. Jakarta
9. Nasution,M.N. 2005. Manajemen Mutu Terpadu. Ghalia Indonesia. Bogor.
10. Aritonang, R., Lerbin, R. 2005. Kepuasan pelanggan ; pengukuran dan penganalisaan dengan SPSS. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
11. Tura, Y. F. 2005. Persepsi Pasien Terhadap Mutu Pelayanan Balai Pengobatan Umum Puskesmas dengan Kunjungan Tinggi dan Kunjungan Rendah Di Kota Jambi. Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta

12. Suardi, R. 2004. Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000: Penerapannya untuk mencapai TQM. Penerbit PPM. Jakarta.
13. Schermerhorn, J.R. 1996. Manajemen Edisi Bahasa Indonesia. Andi & John Wiley
14. Muninjaya, A.A. 2004 (a). Manajemen Kesehatan. Penerbit Buku Kedokteran EGC. Jakarta
15. Tjiptono, F. 2000. Strategi Bisnis. Penerbit Andi. Yogyakarta.
16. Ratminto & Winarsih, A.S. 2005. Manajemen pelayanan, pengembangan model konseptual, penerapan citizen's charter dan standar pelayanan minimal, Cetakan I, Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
17. Depkes RI. 2004. Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor : 128/MENKES/SK/II/2004 tentang Kebijakan Dasar Pusat Kesehatan Masyarakat. Jakarta.
18. McDermott. L. C. 1991. Quality and Service for Internal Customers. Training and Development Journal
19. Nasution, M.N.2005. Manajemen Mutu Terpadu. Ghalia Indonesia. Bogor.
20. Aditama, T. Y.2006. Manajemen Administrasi Rumah Sakit. UI-Press. Jakarta
21. Porter, M.E. 1990. The Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press.
22. Muninjaya, A.A. 2004. (b). Manajemen Kesehatan. Penerbit Buku Kedokteran EGC. Jakarta.
23. Ramachandran, A. 2005. Standards and Customer Satisfaction in The Healthcare Industry. Journal of Clinical Engineering. (10) 219-227.