

Strategi Peningkatan Kualitas Layanan Kesehatan di Kabupaten Karanganyar

Strategi for Improving the Quality of Health Services in Karanganyar Regency

Nurul Chotimah¹, Marita Ahdiyana²

¹Departemen Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial, Hukum, dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Yogyakarta

²Departemen Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial, Hukum, dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Yogyakarta

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Diterima 06-11-2024

Diperbaiki 07-11-2024

Disetujui 08-11-2024

Kata Kunci:

Kesehatan, Kualitas Pelayanan, Strategi

ABSTRAK

Kualitas layanan kesehatan di Kabupaten Karanganyar tergolong masih rendah. Untuk meningkatkan kualitas layanan kesehatan tersebut dibutuhkan adanya strategi. Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan memperoleh pengetahuan terkait strategi peningkatan kualitas layanan kesehatan di Kabupaten Karanganyar Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan strategi peningkatan kualitas layanan kesehatan di Kabupaten Karanganyar sudah berjalan dengan baik, tetapi masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan kualitasnya. Pada indikator strategi inti terdapat pemahaman tujuan, pemahaman peran, dan forum komunikasi antar *stakeholder* yang terlibat. Pada indikator strategi konsekuensi terdapat nota kesepakatan, *reward*, dan *punishment* bagi para *stakeholder*. Pada indikator strategi pelanggan terdapat berbagai fasilitas dan inovasi didukung dengan adanya kanal pengaduan. Pada indikator strategi pengendalian terdapat tim pengawas kecurangan, rekredensialing, dan pengembangan Sumber Daya Manusia. Pada indikator strategi budaya terdapat tata nilai yang dilakukan oleh setiap *stakeholder*. Melalui strategi yang tepat maka kualitas layanan kesehatan dapat meningkat sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Pemerintah Kabupaten Karanganyar dalam melaksanakan strategi peningkatan kualitas layanan kesehatan.

ABSTRACT

Keywords:

Health, Service Quality, Strategy

The quality of healthcare services in Karanganyar Regency is currently classified as low. To improve the quality of these healthcare services, a strategic approach is necessary. This study aims to understand and acquire knowledge regarding strategies for enhancing the quality of healthcare services in Karanganyar Regency. The method used is qualitative descriptive. Data collection techniques include observation, interviews, and documentation. The results indicate that the implementation of strategies to improve the quality of healthcare services in Karanganyar Regency has been progressing well; however, several aspects still require enhancement. In the core strategy, there is an understanding of objectives, role comprehension, and a communication forum among the involved stakeholders. In the consequence strategy, there are memoranda of agreement, rewards, and punishments for stakeholders. The customer highlight various facilities and innovations supported by a complaint channel. In the control strategy, there are teams monitoring fraud, credentialing processes, and human resource development. The cultural strategy reflect the values upheld by each stakeholder. Through appropriate strategies, the quality of healthcare services can improve in accordance with community needs. This research is expected to serve as a consideration for the Government of Karanganyar Regency in implementing strategies to enhance the quality of healthcare services.

1. Pendahuluan

Pemenuhan kebutuhan layanan kesehatan merupakan tanggung jawab pemerintah. Menyediakan layanan kesehatan menjadi tugas yang kompleks karena sektor kesehatan merupakan salah satu sektor jasa yang nilai dasarnya bergantung pada kualitas layanan dan pemeliharaan kualitas dalam tatanan layanan kesehatan [1]. Kualitas layanan kesehatan di Indonesia jika dibandingkan dengan negara lain masih jauh tertinggal. *CEOWORLD Magazine Health Care Index* tahun 2021 menempatkan Indonesia sebagai peringkat 52 dalam rangking sistem kesehatan global dari 89 negara yang disurvei. Indonesia kalah jauh dengan negara tetangga di ASEAN seperti Thailand yang berada diperingkat 13, Singapura peringkat 24, atau Malaysia peringkat 34. *Health Care Index* merupakan analisis statistik mengenai sistem kualitas kesehatan di masing-masing negara berdasarkan infrastruktur kesehatan, profesionalitas tenaga kerja, kompetensi, kesiapan pemerintah, hingga ongkos kesehatan per kapita [2].

Demi mengejar ketertinggalan tersebut, pemerintah harus bertindak untuk memprioritaskan layanan kesehatan dalam sistem kesehatan. Hal ini guna memastikan akses yang adil terhadap layanan kesehatan. Salah satu upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam mempermudah akses layanan kesehatan bagi masyarakat adalah dengan membentuk Program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN). JKN merupakan program pemerintah yang bertujuan memberikan kepastian jaminan kesehatan secara menyeluruh agar penduduk Indonesia dapat hidup sehat, produktif, dan sejahtera.

Jumlah peserta JKN di Indonesia selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya. Tercatat mulai dari 2020 jumlah peserta JKN sebanyak 222.461.906 juta jiwa, 2021 sebanyak 235.729.262 juta jiwa, 2022 sebanyak 248.771.083 juta jiwa, 2023 sebanyak 267.311.566 juta jiwa, dan per Februari 2024 sebanyak 268 juta jiwa [3]. Hal ini menunjukkan komitmen pemerintah dalam memberikan perlindungan kesehatan bagi masyarakat miskin dan rentan. Namun, dalam pelaksanaannya program JKN masih menghadapi berbagai tantangan dan kendala seperti rendahnya kesiapan dan ketanggapan *stakeholder*, belum maksimalnya sarana prasarana, dan aturan-aturan tentang JKN belum tersosialisasi dengan baik [4].

Provinsi Jawa Tengah termasuk dalam salah satu provinsi dengan kondisi kesehatan penduduknya yang tergolong rendah. Hal ini dikarenakan Jawa Tengah menduduki urutan ketiga dengan penduduk yang mempunyai keluhan Kesehatan tertinggi di Indonesia dan diikuti dengan tingkat kepesertaan JKN di Jawa Tengah yang baru mencapai 70,73% dari jumlah penduduknya [5]. Karanganyar merupakan salah satu Kabupaten di Provinsi Jawa Tengah yang mencapai UHC. Secara administratif, wilayah Kabupaten Karanganyar terdiri dari 17 kecamatan. Jumlah penduduk Kabupaten Karanganyar pada tahun 2023 mencapai 950.783 jiwa [6]. Dengan jumlah penduduk yang signifikan ini, maka akan mempengaruhi tingginya jumlah pengguna jaminan kesehatan.

Strategi dibutuhkan untuk mencegah dan mengantisipasi kemungkinan terjadinya suatu masalah. Untuk mengelola hal tersebut dibutuhkan manajemen strategi yang tepat untuk diterapkan oleh setiap pengambil kebijakan demi memberikan pelayanan publik yang maksimal. Manajemen strategi dibutuhkan agar tujuan dari sebuah peraturan atau kebijakan dapat tercapai dengan baik [7].

Pemerintah Kabupaten Karanganyar telah menjalankan strategi peningkatan kualitas layanan kesehatan dengan mengeluarkan peraturan dan kebijakan terkait target UHC 98%. Hal ini dibuktikan dengan terbitnya Instruksi Bupati Nomor 440/3 Tahun 2022 tentang Optimalisasi Program JKN yang ditujukan kepada seluruh perangkat daerah, camat, kepala desa, dan lurah se-Kabupaten Karanganyar. Melalui terbitnya instruksi tersebut, pemerintah Kabupaten Karanganyar berusaha mencapai target UHC 98% yang telah ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN). Meskipun Kabupaten Karanganyar telah mencapai batas minimal UHC yang telah ditetapkan dalam RPJMN, status keaktifan peserta JKN masih berada di bawah rata-rata angka nasional. Angka keaktifan peserta baru mencapai 77,20%. Angka ini masih di bawah rata-rata angka nasional yaitu 80%. Belum tercapainya angka keaktifan peserta ini menjadi salah satu indikasi bahwa kualitas program JKN di Kabupaten Karanganyar belum berjalan secara optimal.

Kualitas layanan kesehatan di Kabupaten Karanganyar tergolong masih rendah. Hal ini dibuktikan dengan capaian kepatuhan Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP) sebagai penyedia layanan kesehatan di Kabupaten Karanganyar masih ada yang belum mencapai batas minimal poin kepatuhan. Berdasarkan data pada bulan September 2023, capaian kepatuhan FKTP di Kabupaten Karanganyar 7 baru mencapai 85,26%. Sebanyak 69 FKTP di Kabupaten Karanganyar yang telah mencapai target kepatuhan, sedangkan 11 FKTP lainnya belum mencapai batas minimal poin kepatuhan. Adanya FKTP yang belum mencapai batas minimal poin kepatuhan ini menyebabkan tidak optimalnya kualitas layanan kesehatan bagi masyarakat [8]. Kekurangan tenaga kesehatan juga terjadi di Kabupaten Karanganyar. Tabel di bawah ini menggambarkan rasio tenaga kesehatan per 1.000 penduduk tahun 2023 yang dibandingkan dengan standar rasio dokumen target rasio tenaga kesehatan dari Direktorat Perencanaan Tenaga Kesehatan Direktorat Jenderal Kesehatan Tahun 2022. Jumlah tenaga kesehatan di Kabupaten Karanganyar masih kurang dari jumlah minimal yang ditetapkan dalam standar rasio. Kurangnya tenaga kesehatan ini menyebabkan layanan kesehatan yang diterima oleh masyarakat di daerah menjadi kurang optimal [9]. Gambar 1 menunjukkan gambar analisis rasio tenaga Kesehatan di Kabupaten Karanganyar tahun 2023.

| JENIS TENAGA KESEHATAN | RASIO TENAGA 2023 | STANDAR RASIO TENAGA KESEHATAN PER 1.000 PENDUDUK | PEMENUHAN RASIO (%) |
|-----------------------------------|-------------------|---|---------------------|
| DOKTER | 0,33 | 1 | 33% |
| DOKTER GIGI | 0,13 | 0,2 | 65% |
| TENAGA KEPERAWATAN | 1,24 | 2,4 | 51,6% |
| TENAGA KEBIDANAN | 0,79 | 2 | 67% |
| TENAGA KESLING | 0,06 | 0,21 | 28,57% |
| TENAGA GIZI | 0,08 | 0,35 | 22,85% |
| AHLI TEKNOLOGI LABORATORIUM MEDIK | 0,143 | 0,354 | 40,39% |
| TENAGA TEKNIS KEFARMASIAN (TTK) | 0,19 | 1 | 19% |
| TENAGA APOTEKER | 0,309 | 0,91 | 33,95% |

Gambar 1 Analisis rasio tenaga kesehatan di Kabupaten Karanganyar tahun 2023
 Sumber: (Dinas Kesehatan Kabupaten Karanganyar, 2024).

Terdapat pula permasalahan lain yang dikeluhkan masyarakat dalam mengakses layanan kesehatan di Kabupaten Karanganyar. Keluhan tersebut diantaranya adalah pelayanan yang berbelit-belit, pelayanan yang kurang ramah

dan ketidakpastian waktu tunggu menjadi keluhan pada pelayanan fasilitas Kesehatan [10]. Hal tersebut membuktikan bahwa layanan kesehatan di Kabupaten Karanganyar dapat dikatakan masih buruk sehingga perlu adanya perbaikan.

Penelitian ini penting dilakukan untuk mengetahui lebih lanjut strategi yang dikeluarkan oleh pemerintah dalam mendukung peningkatan kualitas layanan kesehatan sehingga dapat mewujudkan layanan yang berkualitas dan terjangkau bagi masyarakat di Kabupaten Karanganyar. Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis mengangkat penelitian dengan judul “Strategi Peningkatan Kualitas Layanan Kesehatan di Kabupaten Karanganyar”. Penelitian ini menggunakan teori peningkatan kualitas pelayanan oleh Osborn & Plastrik (2004). Teori tersebut memuat lima indikator strategi yaitu strategi inti, strategi pengendalian, strategi pelanggan, strategi pengendalian, dan strategi budaya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi Pemerintah Kabupaten Karanganyar untuk meningkatkan kualitas layanan kesehatan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan edukasi bagi masyarakat untuk lebih memahami strategi peningkatan kualitas layanan kesehatan di Kabupaten Karanganyar.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah [11]. Penelitian ini dilakukan di lingkup pemerintahan daerah Kabupaten Karanganyar, diantaranya Dinas Kesehatan Kabupaten Karanganyar, BPJS Kesehatan Cabang Karanganyar, dan Dinas Sosial Kabupaten Karanganyar. Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri atau biasa dikenal dengan istilah *human instrument* [12]. Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai alat yang menggali data mengenai strategi peningkatan kualitas layanan kesehatan di Kabupaten Karanganyar. Waktu pelaksanaan penelitian dilakukan pada bulan Juni sampai Agustus 2024. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Untuk menguji keabsahan data, teknik yang digunakan adalah triangulasi sumber. Sementara itu, teknik analisis data yang digunakan menggunakan teknik milik Miles & Huberman (2014) yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

3. Hasil dan Pembahasan

Manajemen strategi adalah sebuah seni dan ilmu untuk mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan [13]. Sejatinya, Pemerintah Kabupaten Karanganyar dan beberapa *stakeholder* yang terlibat lainnya berperan untuk mewujudkan terselenggaranya pemberian layanan kesehatan bagi masyarakat. Apabila aspek tersebut telah

dijalankan, maka layanan kesehatan dapat dikatakan berhasil dan memberikan dampak pada terlindunginya seluruh masyarakat dalam mengakses layanan kesehatan tanpa terkendala. Pada bagian pembahasan ini akan dipaparkan semua hasil temuan di lapangan terkait strategi peningkatan kualitas layanan kesehatan di Kabupaten Karanganyar menggunakan indikator teori peningkatan kualitas pelayanan oleh Osborne & Plastrik, (2004). Adapun teori tersebut memuat lima indikator strategi, yaitu strategi inti, strategi konsekuensi, strategi pelanggan, strategi pengendalian, dan strategi budaya.

3.1 Strategi Inti

Strategi inti berperan untuk memperjelas maksud atau tujuan organisasi [14].

Tujuan menjadi suatu hal yang penting dalam mengarahkan organisasi menuju pencapaian visi misi. Visi merupakan gambaran mengenai harapan di masa mendatang yang dibentuk secara realistis serta upaya untuk mewujudkannya dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan misi adalah suatu penjabaran atau penjelasan lebih mendalam dari visi yang telah dibuat sebelumnya dapat terwujud [15]. Sebagai lembaga yang menaungi layanan kesehatan di Karanganyar secara langsung, Dinas Kesehatan telah memiliki visi misi yang jelas. Visi Dinas Kesehatan Karanganyar adalah sebagai motor penggerak terwujudnya Karanganyar sehat yang mandiri. Sedangkan misi Dinas Kesehatan Kabupaten Karanganyar untuk mewujudkan visi tersebut yaitu menggerakkan pembangunan berwawasan kesehatan melalui kerjasama antar pemangku kepentingan dan pemberdayaan masyarakat dalam mewujudkan budaya hidup sehat, menjamin ketersediaan dan pemerataan sumberdaya kesehatan, mewujudkan manajemen kesehatan yang dinamis dan akuntabel, mengembangkan pelayanan kesehatan yang berkualitas dan berkeadilan.

Setiap organisasi maupun lembaga tidak terlepas dari tujuan sebagai pandangan jangka panjang yang hendak dituju dan semua itu tidak terlepas dari visi misi sebagai deskripsi ideal yang hendak dicapai yang kemudian diekspresikan melalui program, pelayanan, dan produk yang ditawarkan [16]. Untuk mewujudkan tujuan meningkatkan kualitas layanan kesehatan, pemerintah Kabupaten

Karanganyar bekerja sama dengan BPJS Kesehatan menjalankan Program JKN untuk memberikan jaminan kesehatan bagi masyarakatnya. Berdasarkan hasil penelitian, peran masing-masing *stakeholder* dalam menjalankan Program JKN di

Kabupaten Karanganyar sudah jelas. Sehingga tidak ada ada tumpang tindih kepentingan antar *stakeholder*. Pembagian peran ini tertuang dalam Instruksi Bupati Karanganyar Nomor 440/3 Tahun 2022 tentang Optimalisasi Pelaksanaan Program Jaminan Kesehatan Nasional. Instruksi tersebut dibuat dengan tujuan agar kegiatan optimalisasi pelaksanaan program JKN sesuai dengan tugas, fungsi, dan kewenangannya. Adanya kejelasan peran memudahkan masing-masing *stakeholder* untuk menentukan tujuannya.

Komunikasi yang baik diharapkan membuat organisasi dapat berjalan dengan lancar [17]. Salah satu upaya komunikasi yang dilakukan untuk memperkuat kerja sama guna meningkatkan akses dan kualitas layanan bagi masyarakat utamanya dalam Program JKN, Pemerintah Kabupaten Karanganyar beserta BPJS Kesehatan membentuk Forum Komunikasi Pemangku Kepentingan Utama Program JKN. Forum komunikasi ini rutin melakukan pertemuan setiap 3 bulan sekali. Forum

komunikasi ini menjadi wujud nyata Pemerintah Kabupaten Karanganyar dan BPJS Kesehatan untuk bersama-sama menyusun strategi dalam rangka meningkatkan layanan dan keaktifan kepesertaan masyarakat dalam Program JKN. Bentuk lain dari komunikasi yang terjalin adalah dengan mengadakan Rapat Koordinasi Bidang Kesehatan Masyarakat. Tujuan kegiatan ini untuk koordinasi dan sinkronisasi kebijakan strategi dalam pengelolaan program bidang kesehatan masyarakat. Selain itu, komunikasi juga dilakukan melalui *whatsapp group*. *Whatsapp group* ini bertujuan untuk mempermudah komunikasi dan koordinasi apabila terdapat masalah mengenai Program JKN. Hal ini sesuai dengan penjelasan bahwa komunikasi perlu dilakukan dengan mengoordinasikan tim dengan memanfaatkan kombinasi saluran komunikasi digital seperti *WhatsApp* [18]. Strategi ini bertujuan untuk mendorong kolaborasi yang efektif, *pertukaran* informasi, dan pembaruan kemajuan rutin di antara anggota tim.

Dari penelitian yang telah dilakukan, strategi inti yang dilakukan Dinas Kesehatan beserta *stakeholder* yang terlibat dalam layanan kesehatan dan Program JKN di Kabupaten Karanganyar sudah sesuai dengan arah atau fokus program secara keseluruhan. Hal tersebut ditunjukkan dengan sudah terbentuknya visi misi organisasi secara jelas, pemahaman terkait tujuan, peran, dan komunikasi yang baik antar *stakeholder* yang terlibat. Adanya hal tersebut akan menunjang strategi organisasi dalam menjalankan kinerja ke depan karena arah dan target yang jelas akan memudahkan organisasi membuat keputusan yang efektif sesuai dengan tujuan yang ada sebelumnya.

3.2 Strategi Konsekuensi

Strategi konsekuensi berperan untuk menerapkan konsekuensi atas kinerja organisasi [14]. Dengan kata lain, strategi konsekuensi berfungsi menjaga agar organisasi dapat lebih bertanggung jawab terhadap apa yang akan dilakukannya. Strategi konsekuensi juga bertujuan untuk menciptakan kondisi yang kondusif antar *stakeholder* yang terlibat dalam suatu organisasi. Kondisi yang kondusif memberikan dasar yang stabil dan nyaman bagi organisasi yang membebaskan para pegawai organisasi dari hal yang tidak perlu dan memungkinkan mereka untuk fokus sepenuhnya pada tugas yang diemban sehingga dapat mencapai kinerja yang lebih maksimal [19].

Dalam penyelenggaraan Program JKN di Karanganyar, BPJS Kesehatan saling bekerja sama secara sejajar atau setara karena Program JKN di Kabupaten Karanganyar melibatkan berbagai OPD. Untuk itu, dibentuklah Nota Kesepakatan Rencana Kerja (NKRK) antara Pemerintah Kabupaten Karanganyar dan BPJS Kesehatan tentang Optimalisasi Program Jaminan Kesehatan Nasional di Kabupaten Karanganyar dalam rangka *Universal Health Coverage*. Adapun pihak-pihak yang terlibat dalam pembuatan Nota Kesepakatan ini yaitu BPJS Kesehatan, Dinas Kesehatan Kabupaten Karanganyar, Dinas Sosial Kabupaten Karanganyar, Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Karanganyar. Bentuk nota kesepakatan lain yang dibentuk sebagai strategi peningkatan kualitas layanan kesehatan di Kabupaten Karanganyar adalah Nota Kesepahaman antara Dinas Kesehatan dan Fasilitas Pelayanan Kesehatan Primer (FKTP) dalam Penanganan Program Prioritas Nasional (PPN). Nota Kesepahaman ini terbentuk sebagai wujud

dukungan komitmen dari faskes swasta untuk bersama pemerintah mengatasi permasalahan kesehatan di wilayah Kabupaten Karanganyar, khususnya dalam penanggulangan penyakit Tuberkulosis, Diabetes Melitus (DM), Hipertensi dan HIV-AIDS.

Setiap organisasi perlu memiliki *reward* dan *punishment* agar pegawainya mau mengikuti dan mematuhi peraturan-peraturan yang dibuat [14]. *Reward* merupakan salah satu strategi utama dalam manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya [20]. *Reward* atau hadiah biasanya berupa uang, tetapi ada juga yang memberikan reward berupa penghargaan, kenaikan jabatan bahkan liburan [21]. Adapun pemberian *reward* dalam rangka peningkatan kualitas layanan kesehatan di Kabupaten Karanganyar yaitu berupa penghargaan bagi unit pelayanan terbaik sesuai dengan kinerja yang diberikan.

Punishment bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan [22]. Selain itu, dengan adanya *punishment* pada karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab dalam berkerja. *Punishment* yang diberikan kepada fasilitas kesehatan (Faskes) yang melanggar komitmen terutama terkait Program JKN adalah pemutusan kerja sama dengan BPJS Kesehatan. Adanya *punishment* ini menuntut para faskes untuk selalu meningkatkan kualitas pelayanan sebagai salah satu dasar perpanjangan kerja sama tahun berikutnya. Sebab, jika komitmennya rendah bisa jadi tahun depan tidak ada kerja sama lagi.

Berdasarkan data hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa strategi konsekuensi dalam meningkatkan kualitas layanan kesehatan di Kabupaten Karanganyar telah dilakukan dengan baik. Hal ini terlihat dari telah dibentuknya beberapa nota kesepakatan atau kesepahaman antara *stakeholder* yang terlibat dalam penyelenggaraan layanan kesehatan sehingga organisasi yang terlibat memiliki pedoman yang jelas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Selain itu, sudah diterapkan *reward* dan *punishment* bagi penyedia layanan kesehatan yaitu puskesmas. Adanya konsekuensi yang diterapkan ini menunjukkan keseriusan Pemerintah Kabupaten Karanganyar dalam meningkatkan kualitas layanan kesehatan di Kabupaten Karanganyar

3.3 Strategi Pelanggan

Strategi pelanggan bertujuan untuk menciptakan pertanggungjawaban organisasi pemerintah terhadap pelanggan [14]. Pertanggungjawaban para penyelenggara layanan kesehatan hendaknya ditempatkan kepada pelanggan atau yang dalam hal ini adalah masyarakat. Untuk memberikan layanan yang optimal dan memenuhi kepuasan pelanggan atau masyarakat, pemerintah perlu melakukan sebuah inovasi. Inovasi pelayanan merupakan ukuran atau tingkat keunggulan yang mencerminkan kemampuan sebuah layanan untuk memenuhi atau melebihi harapan masyarakat [23]. Sebagai upaya untuk memberikan pelayanan yang berkualitas bagi masyarakat, Dinas Kesehatan Kabupaten Karanganyar terus melakukan perbaikan dan inovasi dengan cara membentuk Integrasi Layanan Primer (ILP). ILP adalah program yang bertujuan untuk mendekatkan layanan kesehatan ke tingkat desa dan dusun. ILP juga bertujuan untuk memperkuat promosi dan pencegahan penyakit, seperti screening penyakit.

Inovasi lain yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Karanganyar dalam meningkatkan layanan kesehatan dari segi Program JKN yaitu memanfaatkan kemajuan teknologi dengan menciptakan aplikasi. Dari hasil penelitian diketahui bahwa peningkatan kualitas pelayanan Program JKN utamanya KIS-PBI sudah berbasis aplikasi. Aplikasi yang digunakan dalam pengusulan JKN-KIS PBI adalah aplikasi Teman Kos. Aplikasi Teman Kos merupakan sebuah sistem pelayanan kesejahteraan sosial buatan Dinas Sosial Kabupaten Karanganyar yang dapat digunakan untuk mengusulkan PBPU dan BP Pemda (KIS-APBD).

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang berorientasi pada pelanggan, maka diperlukan fasilitas pendukung yang memadai. Fasilitas kantor merupakan salah satu komponen penunjang dalam memberikan pelayanan agar berjalan dengan maksimal. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa BPJS Kesehatan cabang Karanganyar sebagai penyelenggara program JKN telah menyediakan fasilitas yang memadai. Adapun fasilitas yang diberikan mulai dari mesin antrian, layar monitor antrian, meja untuk mengisi formulir, ruang tunggu yang nyaman, toilet, dan mushola. Terdapat pula fasilitas prioritas berupa kursi tunggu prioritas dan loket prioritas bagi penyandang disabilitas, lansia, dan ibu hamil. Selain itu, pelayanan yang diberikan juga sudah baik. Hal ini didukung oleh pernyataan salah satu pengunjung yang mengatakan bahwa pelayanan di BPJS Kesehatan cabang Karanganyar sudah baik, sikap pegawainya juga ramah dan informatif saat memberikan penjelasan. Namun, yang menjadi kekurangan adalah waktu tunggu kurang efisien karena antrian yang cukup banyak. Antrian yang panjang tersebut ditakutkan dapat mengganggu konsentrasi petugas pelayanan dalam pelaksanaan pelayanan. Hal ini merupakan kendala yang menjadi faktor penghambat pelayanan karena terdapat dua faktor yang memengaruhi kualitas pelayanan yaitu faktor pendukung dan faktor penghambat [24].

Keluhan mengenai banyaknya antrian tidak hanya terjadi di kantor BPJS Kesehatan saja, tetapi juga terjadi di fasilitas kesehatan. Padahal, jika dilihat dari segi fasilitas yang tersedia di fasilitas kesehatan sudah memadai. Hanya saja waktu tunggu pelayanan atau antrian tergolong lama. Antrian bisa terjadi disebabkan oleh kebutuhan akan layanan melebihi kemampuan pelayanan atau fasilitas layanan, sehingga pengguna fasilitas yang datang tidak bisa segera mendapat layanan disebabkan kesibukan layanan [25].

Strategi pelanggan juga melibatkan aspek kepastian mutu bagi pelanggan melalui umpan balik dari masyarakat, prosedur yang sederhana, tersedianya tempat pengaduan dan informasi. Hal ini bertujuan untuk menelusuri dan menganalisis keluhan pelanggan, memastikan respon yang cepat, dan menciptakan metode dimana organisasi bisa belajar dari kesalahan dan memperbaiki pelayanannya [14]. Berdasarkan hasil Survey Kepuasan Masyarakat pada akhir tahun 2023 pada Dinas Kesehatan dan Puskesmas dapat dilihat bahwa nilai IKM di 19 Puskesmas (90,48%) mencapai kategori B (Baik) dan 2 Puskesmas dengan kategori sangat baik (9,52%). Selain melalui survey yang dibagikan, masyarakat/pengguna layanan dapat menilai kinerja Puskesmas melalui kotak saran atau media sosial yang dimiliki Puskesmas. Adanya masukan yang sifatnya membangun, diharapkan mutu layanan semakin baik, dan masyarakat memberikan dukungan penuh, sehingga sistem kesehatan

berjalan optimal. Sedangkan mekanisme pengaduan pada Program JKN di Kabupaten Karanganyar dilakukan dengan membentuk Unit Penanganan Pengaduan Peserta (UP3). Jika ada peserta yang mengajukan keluhan berkaitan dengan pelayanan, maka akan dilayani oleh UP3.

Dari berbagai pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi pelanggan dalam penyelenggaraan Program JKN di Kabupaten Karanganyar sudah berjalan dengan baik, tetapi masih ditemukan beberapa permasalahan. Berbagai strategi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan sudah dilakukan mulai dari pengembangan berbagai inovasi, penggunaan aplikasi, dan penyediaan kanal pengaduan. Sistem pengaduan mengenai layanan Kesehatan dan Program JKN di Kabupaten Karanganyar telah terbentuk secara terstruktur dengan media sosial, aplikasi, maupun laporan secara langsung. Berbagai media yang telah disediakan tergolong mudah untuk diakses oleh masyarakat. Adanya berbagai media pelaporan tersebut diharapkan pengaduan yang masuk dapat diproses dan ditangani dengan baik oleh para stakeholder yang terlibat.

Namun, berdasarkan data hasil penelitian diketahui bahwa masyarakat di Kabupaten Karanganyar belum seluruhnya terdaftar sebagai peserta JKN. Selain itu, status keaktifan peserta JKN masih berada di bawah rata-rata angka nasional. Hal ini menunjukkan bahwa penyelenggaraan Program JKN di Kabupaten Karanganyar masih menyisakan celah. Adanya kepesertaan yang non-aktif ini akan berdampak pada sulitnya masyarakat yang akan mengakses layanan kesehatan menggunakan jaminan kesehatan. Selain itu, seringkali waktu pelayanan baik di fasilitas Kesehatan maupun di kantor BPJS Kesehatan berlangsung lama dan menyebabkan antrian cukup banyak. Antrian yang cukup banyak ini dapat menjadi faktor penghambat pelayanan.

3.4 Strategi Pengendalian

Strategi pengendalian atau pengawasan dalam organisasi perlu dilakukan untuk mendeteksi adanya kecurangan atau penyimpangan yang tidak diharapkan. Melalui strategi pengendalian, diharapkan dapat menciptakan kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggara pelayanan. Melalui penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa salah satu upaya yang dilakukan untuk mencegah adanya kecurangan dalam pelaksanaan Program JKN di Kabupaten Karanganyar adalah dengan dibentuknya Tim Pencegahan Kecurangan (*Fraud*). Pihak yang mendapat tugas dalam melakukan pendeteksian kecurangan sangat diperlukan, karena dengan mengetahui faktor pemicu terjadinya kecurangan atau pihak mana yang melakukan lebih terarah [26]. Tim *fraud* tersebut telah memiliki susunan tim yang terdiri dari berbagai *stakeholder*. Keseriusan pembentukan Tim *Fraud* ini dibuktikan dengan dibuatnya Keputusan Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Karanganyar Nomor 440/170 Tahun 2020 tentang Pembentukan Tim Pencegahan Kecurangan (*Fraud*) dalam Pelaksanaan Program Jaminan Kesehatan Nasional di Fasilitas Pelayanan Kesehatan.

Sistem pengendalian atau pengawasan untuk menjaga kualitas Program JKN di Kabupaten Karanganyar juga dilakukan dengan rekredensialing Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP) yang bermitra dengan BPJS Kesehatan. Kredensialing BPJS merupakan proses evaluasi fasilitas kesehatan dan penyedia

layanan kesehatan untuk menentukan kelayakan dalam bekerja sama dengan BPJS Kesehatan. Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 71 Ayat 2 Tahun 2013, rekredensialing dilakukan dengan menggunakan teknis dan kinerja yang telah disepakati bersama meliputi sumber daya manusia, sarana dan prasarana, peralatan medis dan obat-obatan, lingkup pelayanan, kunjungan rumah, dan komitmen pelayanan. Meskipun kegiatan rekredensialing ini rutin dilakukan setiap satu tahun sekali, nyatanya capaian target kepatuhan FKTP di Kabupaten Karanganyar belum maksimal. Capaian kepatuhan FKTP di Kabupaten Karanganyar pada tahun 2023 baru mencapai 85,26 persen. Belum maksimalnya capaian kepatuhan FKTP. Hal ini berdampak pada kurangnya kualitas pelayanan yang didapatkan oleh masyarakat yang mengakses layanan kesehatan di FKTP.

Strategi pengendalian pada aspek Sumber Daya Manusia (SDM) juga dilakukan. Oleh karena itu, SDM perlu dikelola dengan baik agar efektivitas dan efisiensi perusahaan meningkat [27]. Salah satu strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas SDM, Dinas Kesehatan Kabupaten Karanganyar menyelenggarakan *Workshop* SDM pengelola sistem informasi Puskesmas. Kegiatan ini dilakukan dalam rangka meningkatkan pengelolaan Sistem Informasi Puskesmas dalam mendukung transformasi teknologi kesehatan. Puskesmas sebagai ujung tombak pelayanan kesehatan di masyarakat membutuhkan dukungan sistem informasi dalam penyelenggaraan manajemen puskesmas.

Berdasarkan berbagai pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa sejatinya strategi pengendalian telah diupayakan melalui berbagai cara. Satu upaya yang dilakukan untuk mencegah adanya kecurangan dalam pelaksanaan Program JKN di Kabupaten Karanganyar adalah dengan dibentuknya Tim Pencegahan Kecurangan (*Fraud*). Upaya pemberdayaan organisasi melalui pegawai juga telah dilakukan dengan baik. mengadakan workshop SDM Pengelola Sistem Informasi Puskesmas. Namun, sayangnya kegiatan rekredensialing masih belum berjalan secara optimal karena masih terdapat beberapa FKTP yang belum memenuhi capaian target kepatuhan.

3.5 Strategi Budaya

Strategi budaya berkaitan dengan upaya mengubah perilaku, perasaan, dan cara berpikir pegawai [14]. Budaya organisasi memberikan asumsi dan norma dasar. Artinya, budaya organisasi dapat membimbing dan mengarahkan perilaku dan sikap pegawainya [28]. Diperlukan suatu rumusan strategi budaya yang ditujukan untuk memberikan pedoman bersikap dan berperilaku sebagai pelayanan publik yang handal. Dinas Kesehatan Kabupaten Karanganyar melayani masyarakat sesuai dengan standar pelayanan dengan mengedepankan transparansi dan akuntabilitas serta peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan budaya kerja “B-Ter” yaitu bertanggung jawab, teratur, terukur, dan terpadu.

Sedangkan budaya kerja yang diterapkan dalam memberikan layanan oleh BPJS Kesehatan selaku penyelenggara Program JKN di Kabupaten Karanganyar dilakukan dengan menerapkan nilai bersama bagi seluruh Duta BPJS Kesehatan dengan sebutan “INISIATIF”. Nilai-nilai “INISIATIF” ini menjadi budaya organisasi yang diyakini dan dijamin oleh Duta BPJS Kesehatan dengan mengedepankan prinsip keterlibatan seluruh pegawai. Dari hasil penelitian, terlihat

bahwa pegawai di BPJS Kesehatan cabang Karanganyar sudah menerapkan standar pelayanan prima dengan baik. Para pegawai telah menerapkan sikap yang baik dalam melayani dan menerapkan senyum dan salam kepada pengunjung. Hal ini didukung oleh keterangan para pengunjung yang merasakan keramahan dalam melayani mereka.

Berdasarkan hasil penelitian, terlihat bahwa strategi budaya telah berjalan dengan baik. Para pegawai Dinas Kesehatan dan pegawai di BPJS Kesehatan cabang Karanganyar sudah menerapkan budaya kerjanya masing-masing. Upaya lain yang dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada masyarakat mengenai Program JKN-KIS PBI adalah dengan melakukan sosialisasi melalui sosial media. Namun, tidak menutup kemungkinan bahwa masih terdapat beberapa masyarakat yang merasa kurang puas dengan pelayanan yang diberikan. Masih banyak masyarakat yang belum paham mengenai prosedur pengajuan JKN-KIS PBI sehingga banyak yang merasa kecewa jika tidak segera mendapatkan JKN-KIS PBI. Padahal untuk pengajuan JKN-KIS PBI baik yang bersumber dari APBN maupun APBD terbatas pada kuota yang disediakan oleh pemerintah. Sedangkan Dinas Sosial hanya berperan sebagai verifikator data saja, tidak memiliki kewenangan untuk memproduksi JKN-KIS PBI. Kurangnya pemahaman masyarakat inilah yang dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi atau suatu program.

4. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi peningkatan kualitas layanan kesehatan di Kabupaten Karanganyar sudah berjalan dengan baik. Namun, masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan dan diperbaiki. Hal tersebut dapat terlihat dari strategi inti yang dilakukan oleh berbagai stakeholder dalam layanan kesehatan di Kabupaten Karanganyar sudah sesuai fokus program secara keseluruhan. Indikator strategi konsekuensi sudah ditetapkan dengan baik, karena ada pemberian *reward* dan *punishment* bagi fasilitas kesehatan yang menyelenggarakan layanan kesehatan sehingga dampak positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan dan berimbas pada kepuasan peserta. Strategi pelanggan dalam penyelenggaraan layanan kesehatan di Kabupaten Karanganyar sudah berjalan dengan baik, tetapi masih ditemukan beberapa permasalahan yaitu banyak kepesertaan yang non-aktif ini akan berdampak pada sulitnya masyarakat yang akan mengakses layanan kesehatan menggunakan jaminan kesehatan. Selain itu, terdapat juga keluhan mengenai antrian yang panjang sehingga faktor penghambat pelayanan. Strategi pengendalian telah diupayakan melalui berbagai cara seperti pembentukan tim pencegahan kecurangan, rekredensialing, dan peningkatan kualitas SDM. Namun, upaya rekredensialing karena terdapat beberapa FKTP yang belum mencapai target kepatuhan sehingga dapat mempengaruhi pelayanan kesehatan. Strategi budaya telah diterapkan melalui budaya kerja organisasi seperti B-Ter dan standar pelayanan prima. Namun, masih terdapat masyarakat yang belum paham mengenai prosedur pengajuan JKN-KIS PBI. Kurangnya pemahaman masyarakat inilah yang dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi atau suatu program. Maka dari itu, strategi peningkatan kualitas pelayanan perlu ditingkatkan lagi dengan melakukan berbagai sosialisasi untuk meningkatkan kesadaran masyarakat dan penambahan kuota JKN-

KIS PBI bagi masyarakat kurang mampu. Perlu juga dilakukan perbaikan sistem antrian dan peningkatan indikator kepatuhan fasilitas kesehatan sebagai penyelenggara layanan kesehatan.

Penelitian ini masih belum sempurna karena adanya keterbatasan waktu penelitian, tenaga, dan kemampuan peneliti. Penelitian ini hanya berdasarkan perolehan analisis data yang diperoleh di Kabupaten Karanganyar, maka diharapkan adanya penelitian yang lebih lanjut mengenai kualitas pelayanan kesehatan dengan metode penelitian yang berbeda, objek yang lebih luas, dan penggunaan instrumen penelitian yang berbeda dan lebih lengkap.

Referensi

- [1] T. Moshood, "Efficiency of Medical Technology in Measuring Service Quality in the Nigerian Healthcare Sector," *International Journal of Africa Nursing Sciences*, vol. 1, no. 11, 2022.
- [2] <https://www.cnbcindonesia.com/news/20221123165157-4-390581/nih-layanan-kesehatan-terbaik-di-asean-juaranya-bikin-kaget>, diakses 21 Oktober 2024
- [3] <https://bisnis.tempo.co/read/1850444/268-juta-peserta-jkn-per-februari-2024-dirut-bpjs-kesehatan-hampir-mencapai-target-98-persen>, diakses 21 Agustus 2024
- [4] D. Agustina, V. R. Munawarah dan Winda, "Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Kesehatan di Rumah Sakit: Literature Review," *Jurnal Kesehatan Tambusai*, vol. 4, no. 2, pp. 1008-1016, 2023.
- [5] BPS Jawa Tengah, "Profil Kesehatan Provinsi Jawa Tengah 2023," BPS Jawa Tengah, Semarang, 2024.
- [6] Dinas Kesehatan Kabupaten Karanganyar, "Profil Kesehatan Kabupaten Karanganyar 2023," Dinas Kesehatan Kabupaten Karanganyar, Karanganyar, 2024.
- [7] L. L. Azizah, "Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Bus Trans Jogja (Studi Kasus Pada Wilayah Pekerjaan Dinas Perhubungan DIY)," Skripsi, Universitas Negeri Yogyakarta, 2024.
- [8] <https://solo.tribunnews.com/2023/10/31/bpjs-kesehatan-optimalikan-pelayanan-peserta-jkn-ada-6-indikator-jadi-komitmen-mutu-layanan-fktp>, diakses tanggal 21 Agustus 2024
- [9] P. A. Aisyah, R. Wasir dan F. S. Nurani, "Membangun SDM Kesehatan Unggul: Menjembatani Kesenjangan Kualitas dan Kuantitas Untuk Masa Depan Sistem Kesehatan Indonesia," *Jurnal Kesehatan*, vol. 2, no. 6, pp. 379-392, 2024.
- [10] Dinas Kesehatan Kabupaten Karanganyar, "Rencana Strategis (Renstra) Dinas Kesehatan Kabupaten Karanganyar Tahun 2024-2026," Dinas Kesehatan Kabupaten Karanganyar, Karanganyar, 2023.

- [11] L. J. Moelong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.
- [12] Z. Abdussamad, *Metode Penelitian Kualitatif*, Makassar: Syakir Media Press, 2021.
- [13] Y. L. Sihombing dan H. T. Pakpahan, *Manajemen Strategi Sektor Publik; Konsep, Teori, dan Implementasi*, Yogyakarta: Expert, 2021.
- [14] D. Osborn dan P. Plastrik, *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*, Jakarta: Penerbit PPM, 2004.
- [15] Yunma dan F. E. Pahlevi, "Keterkaitan Visi dan Misi terhadap Kinerja di Kantor Urusan Agama Kecamatan Solokanjeruk," *Jurnal Ilmiah Manajemen*, vol. 2, no. 1, pp. 64-74, 2021.
- [16] E. Sugiono, S. Efendi dan Yulianah, "Leadership Style, Work Discipline, and Compensation to Employee Performance Through Job Satisfaction," *Endless: International Journal of Future Studies*, vol. 2, no. 2, pp. 47-63, 2020.
- [17] E. Zahara, "Peranan Komunikasi Organisasi Bagi Pimpinan Organisasi," *Jurnal Warta*, pp. 1-8, 2018.
- [18] A. R. Gomes, P. F. Sousa dan A. Tereso, "Stakeholder Management and Communication Management in Non-Governmental Organizations: A systematic literature review," *Procedia Computer Science*, vol. 239, no. 2024, pp. 1942-1949, 2024.
- [19] M. T. Fadhlurrohman, "Pengaruh Budaya Kolaboratif Dan Lingkungan Kerja Yang Kondusif Terhadap Kinerja Karyawan IT Di Organisasi BRIN," *Jurnal Manajemen Bisnis Era Digital*, vol. 1, no. 2, pp. 204-216, 2024.
- [20] Hanadelansa, "The Impact of Giving Rewards and Punishment on Increasing Employee Performance," *Advances in Human Resource Management Research*, vol. 1, no. 2, pp. 66-77, 2023.
- [21] Y. Liana dan A. A. Dian, "Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi," *Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, vol. 18, no. 1, pp. 390-409, 2021.
- [22] T. Hidayat, "Peranan Reward Dan Punishment Dalam Mengelola Sumber Daya Manusia," vol. 5, no. 1, pp. 37-44, 2023.
- [23] O. L. Lase dan P. F. Hulu, "Pengaruh Inovasi Pelayanan Kesehatan Terhadap Peningkatan," *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, vol. 4, no. 3, pp. 7685-7691, 2024.
- [24] A. Zamroni, Kamisutra dan R. P. Widodo, "Kualitas Pelayanan Publik Pada Pelayanan Catatan Sipil Di Kantor Kelurahan Dinoyo Kecamatan Lowokwaru Kota Malang (Studi Kasus Pada Kantor Kelurahan Dinoyo Kecamatan Lowokwaru Kota Malang)," *Jurnal Respon Publik Tata Sejuta*, vol. 13, no. 2, 2019.
- [25] R. P. Putra, S. Defit dan Sumijan, "Analisis Sistem Antrian dalam Meningkatkan Efektivitas Pelayanan Menggunakan Metode Accidental Sampling," *Jurnal Sistim Informasi dan Teknologi*, vol. 4, no. 2, pp. 70-75, 2022.

- [26] A. Y. Thaifur, "Studi Kualitatif Fraud Pelayanan Kesehatan : Literature Review," *Media Publikasi Promosi Kesehatan Indonesia*, vol. 6, no. 6, pp. 1065-1073, 2023.
- [27] S. Jamil, A. Jubaidi dan Ghufro, "The Role of Human Resource Management in the Organization," *International Journal of Social Science Research and Review*, vol. 6, no. 12, pp. 262-273, 2023.
- [28] Andreas dan T. A. Gumanti, "Organizational Culture and Company Values: A Cross-Sectional Study on Public Companies in Indonesia," *Jurnal Siasat Bisnis*, vol. 27, no. 1, pp. 76-85, 2022.