

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Penyelenggaraan pelayanan kesehatan pada umumnya menghadapi masalah pada terbatasnya alokasi anggaran yang dapat disediakan serta ditambah lagi dengan tingginya inflasi biaya kesehatan. Pada perusahaan-perusahaan berskala besar seperti Badan Usaha Milik Negara (BUMN), untuk pelaksanaan pelayanan kesehatan bagi karyawan dan keluarga umumnya memiliki fasilitas poliklinik yang dikelola sendiri. Pada akhirnya poliklinik dan rumah sakit yang pada mulanya hanya ditujukan bagi karyawan dan keluarga, selanjutnya berkembang menjadi pelayanan umum.

Sejalan dengan perkembangan di dalam dunia usaha dan kondisi iklim keuangan di Indonesia serta banyaknya tuntutan untuk dilaksanakan privatisasi Badan Usaha Milik Negara, maka Unit Pelayanan Kesehatan pada umumnya dilepas dari perusahaan induknya PT Garuda Indonesia untuk dapat tumbuh dan berkembang dalam menjalankan usahanya.

Pada awal pembentukannya, SBU Garuda Sentra Medika (GSM) hanyalah ditujukan untuk pelayanan kesehatan bagi karyawan dan keluarga PT Garuda Indonesia Group, selanjutnya setelah ditetapkan sebagai *Strategic Business Unit* (SBU) manajemen dituntut untuk lebih mandiri dan diharapkan dapat menjadi salah satu *Profit Center* bagi PT Garuda Indonesia Group. Apabila sebelumnya kegiatan yang dilakukan hanyalah berhubungan dengan pengelolaan biaya kesehatan (Anggaran Kesehatan Perusahaan), maka selanjutnya anggaran biaya kesehatan tersebut akan merupakan pendapatan yang harus dikelola dan dapat

dihemat (*Cost Effectiveness*) untuk dapat memperoleh sisa hasil usaha atau keuntungan, tanpa harus menurunkan standar pelayanan yang diinginkan.

Salah satu produk unggulan yang dapat dikembangkan adalah Program Jaminan Pemeliharaan Kesehatan Garuda (JPK Garuda) dengan jumlah peserta adalah karyawan aktif dan purnabakti berikut anggota keluarganya dari PT Garuda Indonesia Group sebanyak 60.000 jiwa. Sebagai sumber pendapatan maka SBU Garuda Sentra Medika mendapatkan pemasukan dari jumlah peserta terdaftar dikalikan dengan harga paket tetap per peserta JPK Garuda mengikuti pola perhitungan dan persyaratan asuransi kesehatan.

Salah satu proses bisnis penyelenggaraan JPK Garuda adalah melakukan kerjasama dengan klinik swasta penyelenggara pelayanan kesehatan yang disebut klinik provider. Menyelenggarakan program JPK Garuda dan bermitra dengan klinik atau rumah sakit provider bukanlah hal yang mudah, apalagi terkait dengan keharusan untuk melakukan pelayanan kesehatan bagi karyawan dan keluarga PT Garuda Indonesia Group, yang sebelumnya terbiasa menikmati berbagai jenis pelayanan kesehatan secara cuma-cuma dan memiliki standar pelayanan yang tinggi.

Mencari mitra klinik provider yang memenuhi syarat serta sesuai dengan keinginan dan harapan peserta JPK Garuda yang telah memiliki kebiasaan memperoleh fasilitas kesehatan dengan standar mutu perusahaan penerbangan internasional bukanlah hal yang mudah. Pembatasan-pembatasan pemanfaatan fasilitas kesehatan yang dituangkan dalam perjanjian kerjasama dengan klinik provider seringkali bertolak belakang dengan fasilitas yang biasa didapat di klinik SBU Garuda Sentra Medika, hal ini sering kali menimbulkan standar ganda dalam pelayanan. Apabila tidak dilakukan pembatasan-pembatasan, dikhawatirkan dapat terjadi pemanfaatan dan penggunaan fasilitas kesehatan secara berlebihan, baik dari sisi peserta JPK yang menginginkan mendapat hak pelayanan yang

maksimum maupun dari sisi klinik provider sebagai bagian untuk memperoleh pendapatan yang maksimum.

Manajemen SBU Garuda Sentra Medika memberikan kategori A, B, dan C atas dasar kriteria kesanggupan penyediaan sarana pelayanan kesehatan. Kategori A adalah klinik provider yang memiliki fasilitas untuk rawat jalan tingkat 1 berupa pemeriksaan dokter umum, dokter spesialis, dokter gigi, unit gawat darurat 24 jam, laboratorium diagnostik, vaksinasi dan Keluarga Berencana. Kategori B seperti kategori A, namun tidak memiliki fasilitas pemeriksaan gigi. Kategori C seperti kategori A, namun tidak tersedia fasilitas pemeriksaan gigi dan laboratorium diagnostik. Standar dalam pelayanan kesehatan telah disusun sedemikian rupa termasuk didalamnya yang berkaitan dengan biaya yang dapat dibebankan ke pengelola JPK dan yang harus ditanggung oleh peserta.

Untuk menangani jumlah peserta JPK Garuda, dengan karyawan beserta keluarga sebagai peserta utama yang mencapai jumlah 60.000 jiwa dan hampir 60 % dari jumlah peserta bermukim di wilayah Jabotabek, maka sampai dengan saat ini SBU Garuda Sentra Medika telah menjalin kemitraan dengan 26 klinik provider serta 18 rumah sakit provider untuk wilayah Jabotabek. Selain itu juga memiliki kemitraan dengan 42 rumah sakit provider pada kota-kota besar di hampir seluruh wilayah Indonesia, mencakup wilayah Banda Aceh sampai Jayapura. Fasilitas, sarana, prasarana, serta jenis pelayanan kesehatan yang dimiliki oleh klinik dan rumah sakit provider sangat bervariasi. Diharapkan klinik-klinik provider tersebut memiliki standar pelayanan yang setara dengan yang ada di Klinik SBU Garuda Sentra Medika.<sup>1</sup>

Dengan adanya klinik-klinik provider maka diharapkan angka kunjungan ke Klinik di kantor pusat SBU Garuda Sentra Medika akan menurun, selanjutnya klinik di pusat akan dikonsentrasikan untuk pelayanan kesehatan penerbangan dan

---

<sup>1</sup> Dokumen Business Plan Garuda Sentra Medika 2002

menerima pasien umum untuk meningkatkan pendapatan. Pada kenyataannya angka kunjungan pasien baik di klinik provider maupun di kantor pusat menunjukkan angka yang tinggi, dan terdapat indikasi bahwa banyak peserta JPK Garuda tetap melakukan pemanfaatan di klinik kantor pusat GSM meskipun telah memilih satu klinik provider sebagai klinik rujukan.

Sebagai mitra induk, maka SBU Garuda Sentra Medika harus selalu melakukan pembinaan terhadap mitra klinik provider. Manajemen GSM harus melakukan pemantauan dan pengkajian terhadap fasilitas, sarana, prasarana, serta pelayanan kesehatan yang dilakukan oleh tenaga medis dan paramedis secara berkala, agar dapat diterima oleh peserta JPK Garuda.

Bertitik tolak dari kondisi-kondisi di atas, maka perlu diadakan penelitian tingkat kinerja klinik provider dengan cara melakukan pengukuran dan pengujian mutu pelayanan serta harapan peserta JPK Garuda dari klinik provider, yang disesuaikan dengan standar pelayanan yang ditetapkan oleh SBU Garuda Sentra Medika, sehingga apabila ditemukan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja, yang dapat dipergunakan sebagai acuan untuk pembinaan dan perbaikan standarisasi mutu klinik provider.

## **B. Identifikasi Masalah dan Pembatasan Masalah**

### **Identifikasi Masalah :**

Berdasarkan atas latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut :

#### **1. Perubahan pola usaha SBU Garuda Sentra Medika.**

Akibat adanya kebijakan dari perusahaan induknya yaitu PT Garuda Indonesia, maka terjadi perubahan dalam kegiatan usaha di SBU Garuda Sentra Medika, terutama menyangkut masalah pendanaan dari berbasis anggaran ke basis pendapatan. Pergeseran pola kegiatan usaha ini menuntut

adanya perubahan didalam manajemen pengelolaan SBU Garuda Sentra Medika.

2. Pembatasan pemanfaatan pelayanan kesehatan berdasarkan harga paket.

Salah satu cara untuk penghitungan keuangan yang akan diserahkan dari PT Garuda Indonesia ke SBU Garuda Sentra Medika adalah dengan basis Jaminan Pemeliharaan Kesehatan yaitu melakukan perhitungan atas dasar harga paket per peserta dengan tingkat pelayanan tertentu sesuai dengan harga pakatnya, selanjutnya disebut sebagai JPK Garuda dan ditetapkan sebagai produk unggulan. Dengan adanya ketentuan pelayanan sesuai dengan harga paket, maka menyebabkan adanya pembatasan-pembatasan dalam pelayanan kesehatan kepada peserta. Penentuan batas-batas pelayanan yang sesuai harga paket JPK Garuda bukanlah hal mudah karena besarnya imbal jasa pelayanan kesehatan sangat bervariasi.

3. Perilaku Peserta JPK Garuda.

Peserta Utama JPK Garuda pada saat ini adalah dari karyawan dan keluarga dari PT Garuda Indonesia dan anak-anak perusahaan, secara historis peserta ini terbiasa dengan memperoleh pelayanan kesehatan secara cuma-cuma untuk berbagai jenis tindakan medis yang dilayani oleh Klinik di kantor pusat SBU Garuda Sentra Medika .

4. Kerjasama klinik dan rumah sakit provider.

Sebagai penyelenggara Jaminan Pemeliharaan Kesehatan Masyarakat maka SBU Garuda Sentra Medika melakukan perjanjian kerjasama dengan klinik dan rumah sakit penyelenggara pelayanan kesehatan atau biasa disebut sebagai provider. SBU Garuda Sentra Medika belum pernah sebelumnya melakukan perjanjian kerjasama dengan provider.

5. Pelayanan di klinik Provider.

Peserta JPK Garuda wajib memilih salah satu provider sebagai klinik keluarga untuk memanfaatkan pelayanan kesehatan. Peserta JPK Garuda pada umumnya memilih klinik provider atas pertimbangan wilayah tempat tinggal. Akan tetapi pada umumnya mereka mengharapkan klinik provider

pilihannya mampu memberikan pelayanan sesuai dengan yang biasa mereka terima di klinik SBU Garuda Sentra Medika.

6. Standarisasi Pelayanan Klinik Provider

SBU Garuda Sentra Medika dalam melakukan kerjasama dengan klinik provider menerbitkan standarisasi pelayanan kesehatan. Akan tetapi memilih klinik provider yang setara baik dari sisi fasilitas dan petugas pelaksana bukanlah hal yang mudah. Oleh sebab itu diterbitkan standarisasi pelayanan kesehatan dengan beberapa katagori/kelas klinik provider. Hal ini sangat menyulitkan karena menimbulkan berbagai macam penafsiran dan variasi penentuan besarnya imbal jasa pelayanan untuk setiap katagori.

**Pembatasan Masalah**

Berdasarkan pada identifikasi masalah yang ada maka dilakukan pembatasan masalah pada **pelayanan di klinik provider**, terutama berkaitan dengan hal-hal :

1. Kinerja dari klinik Provider
2. Harapan dari peserta JPK Garuda terhadap pelayanan dari Klinik Provider
3. Hubungan antara kinerja pelayanan dan harapan peserta JPK Garuda.
4. Faktor-faktor yang menentukan tingkat kepuasan peserta JPK Garuda.

**C. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pada pembatasan masalah penelitian, maka dirumuskan masalah-masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja pelayanan dari klinik provider SBU Garuda Sentra Medika dalam memberikan pelayanan terhadap peserta JPK Garuda saat ini ?
2. Bagaimana standar pelayanan dari klinik provider yang diharapkan oleh peserta JPK Garuda ?

3. Bagaimana hubungan antara kinerja pelayanan dari Klinik Provider SBU Garuda Sentra Medika dengan tingkat kepuasan pelanggan ?
4. Faktor-faktor apa saja yang menentukan kepuasan pelanggan menurut peserta JPK Garuda berkaitan dengan kinerja pelayanan yang diberikan oleh klinik provider SBU Garuda Sentra Medika ?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Untuk mengetahui kinerja pelayanan klinik provider SBU Garuda Sentra Medika dalam memberikan jasa pelayanan kepada peserta JPK Garuda saat ini.
2. Untuk mengetahui bentuk pelayanan yang diharapkan peserta JPK Garuda dari klinik provider SBU Garuda Sentra Medika.
3. Untuk mengetahui hubungan antara kinerja pelayanan yang diberikan oleh klinik provider SBU Garuda Sentra Medika dengan tingkat kepuasan peserta JPK Garuda.
4. Untuk mengetahui faktor-faktor yang menentukan kepuasan pelanggan berkaitan dengan pelayanan yang diberikan oleh klinik provider SBU Garuda Sentra Medika.

#### **E. Manfaat Penelitian**

1. **Bagi SBU Garuda Sentra Medika** :
  1. Evaluasi terhadap kinerja pelayanan klinik provider dalam upaya penentuan standarisasi mutu pelayanan dan perencanaan perusahaan yang bersifat strategis.

2. Membandingkan antara kinerja pelayanan dari klinik provider yang selama ini diberikan dengan yang diharapkan peserta JPK Garuda dan standar mutu pelayanan yang selama ini disepakati.
3. Memiliki data yang cukup untuk menyusun strategi dalam upaya meningkatkan kepuasan bagi peserta JPK Garuda dan peningkatan kinerja pelayanan klinik provider.
4. Dapat melakukan peninjauan kembali terhadap rencana pembukaan dan kerjasama dengan klinik-klinik provider lain.

**2. Bagi Klinik Provider :**

1. Evaluasi kinerja pelayanan dari klinik provider dalam upaya mempertahankan kepercayaan peserta JPK Garuda untuk tetap memilih klinik provider sebagai klinik keluarga.
2. Membandingkan antara kinerja pelayanan yang diberikan klinik provider dengan harapan dari peserta JPK Garuda.
3. Memiliki strategi untuk menjamin kepuasan peserta JPK Garuda dan meningkatkan mutu pelayanan.
4. Klinik provider dapat meninjau kembali rencana peningkatan mutu dan peningkatan kategori klinik.

**F. Sistematika Penulisan**

Agar lebih memudahkan pemahaman dalam mengupas permasalahan yang sedang diteliti, maka penyajian penulisan ini akan dibagi dalam 6 (enam) bab, yaitu :

**BAB I Pendahuluan**

Berisi tentang latar belakang masalah, identifikasi, dan pembatasan masalah, perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat / kegunaan penelitian.

Sehingga dalam bab ini diharapkan akan memberikan gambaran mengenai permasalahan yang diteliti berkaitan dengan *interesting of topics, important of topics, specific reason*, dasar pemikiran, arti penting, dan kegunaan dari penulisan.

## **BAB II Landasan Teoritis**

Dalam bab ini diuraikan tentang Landasan Teori yang berkaitan dengan Pengelolaan Jaminan Pemeliharaan Kesehatan, Manajemen Mutu Pelayanan, Manajemen Strategis, dan Analisa Data Kuantitatif.

Selanjutnya, berdasarkan atas teori yang tersedia, akan disusun kerangka pikir penelitian dan penyusunan hipotesis penelitian.

## **BAB III Metode Penelitian**

Dalam bab ini, penulis menjelaskan mengenai tempat dan waktu penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, metode pengolahan data / analisis data, berikut definisi operasional variabel. Sehingga diharapkan dapat dipahami metode-metode yang dilakukan penulis dalam penyelesaian penelitian dan penulisan ini.

## **BAB IV Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Dalam bab ini penulis memaparkan mengenai Sejarah Perusahaan, struktur organisasi, pembagian tugas, aktifitas ekonomi perusahaan, serta aspek-aspek yang berkaitan dengan konsentrasi studi.

## **BAB V Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Dalam bab ini penulis akan mengemukakan hasil penelitian dan pembahasan dengan mempergunakan metode analisa data yang sesuai untuk menjabarkan kinerja pelayanan, bentuk pelayanan yang diharapkan peserta JPK Garuda, hubungan antara kinerja dan kepuasan pelayanan, serta faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.

## **BAB VI Kesimpulan dan Saran**

Dalam bab ini, penulis berdasarkan atas hasil penelitian dan pembahasan, maka penulis menarik kesimpulan dan memberikan saran dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan.

Universitas  
**Esa Unggul**

Universitas  
**Esa U**

Universitas  
**Esa Unggul**

Universitas  
**Esa U**

Universitas  
**Esa Unggul**

Universitas  
**Esa U**