



**MODUL MANAJEMEN PELAYANAN KESEHATAN  
(KMA 351)**

**MODUL 5  
KEPEMIMPINAN PELANGGAN EKSTERNAL**

Universitas  
**Esa Unggul**

**DISUSUN OLEH  
Drs. MULYO WIHARTO, MM, MHA**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL  
2019**

## HARAPAN PELANGGAN EKSTERNAL

### A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Mengidentifikasi identitas dan harapan pelanggan eksternal rumah sakit dan Puskesmas.
2. Menguraikan hak-hak yang dimiliki oleh pelanggan eksternal rumah sakit dan Puskesmas.

### B. Uraian dan Contoh

#### 1. Identitas dan Harapan Pelanggan Eksternal

Kepemimpinan berorientasi pelanggan dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Identifikasi siapa yang menjadi pelanggan
- b. Identifikasi apa yang menjadi harapan pelanggan
- c. Lakukan kegiatan untuk memenuhi harapan pelanggan
- d. Ukur cara dan keberhasilan kegiatan untuk memenuhi harapan pelanggan tersebut
- e. Sampaikan hasil pengukuran terhadap keberhasilan pelanggan tersebut pada pimpinan.
- f. Lakukan peningkatan kegiatan untuk memenuhi harapan pelanggan dengan konsep *plan, do, check and action (PDCA)*.

Pelanggan adalah seseorang yang terkena dampak produk atau proses pelayanan, Pelanggan terdiri dari pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Dalam pelayanan kesehatan di rumah sakit atau Puskesmas, pelanggan eksternal adalah pihak-pihak yang bukan anggota organisasi atau karyawan rumah sakit atau Puskesmas seperti pasien, dokter tamu, para pemasok, pihak pemerintah dan sebagainya.

Pelanggan rumah sakit atau Puskesmas, terutama pasien mempunyai harapan mendapatkan pelayanan yang bermutu atau pelayanan prima. Pelayanan yang

demikian adalah pelayanan yang sesuai standar, pelayanan yang melebihi standar atau minimal pelayanan yang mendekati standar. Pasien juga berharap agar hak-haknya sebagai pasien dapat dipenuhi oleh rumah sakit atau Puskesmas.

Pasien rumah sakit atau Puskesmas mempunyai banyak hak, dan diantara hak-hak yang penting antara lain :

- a. Mendapatkan Informasi dan memberikan persetujuan (*informed consent*)
- b. Menolak pengobatan
- c. Mendapatkan *second opinion*
- d. Memilih dokter dan sarana kesehatan
- e. Melihat rekam medis dan rahasia kedokteran

## 2. Hak-hak Pasien Rumah Sakit atau Puskesmas

Setiap pasien mempunyai hak mendapatkan Informasi dan memberikan persetujuan (*informed consent*). Pasien perlu mengetahui diagnosa, prognosa, terapi atau alternatifnya, keuntungan terapi, cara kerja dan pengalaman dokter, resiko, kemungkinan rasa sakit atau rasa lainnya. Pemberian informasi terhadap pasien, khususnya informasi yang terkait dengan tindakan yang beresiko seperti pembedahan perlu dituangkan dalam formulir *informed consent*.

Pasien tidak perlu diberi informasi tentang hal-hal tersebut jika terapi menghendaki demikian atau untuk keperluan terapi placebo, misalnya diberikan suntikan vitamin untuk memberikan motivasi kepada pasien. Pasien juga tidak perlu diberi informasi jika informasi tersebut dapat merugikan pasien tersebut, pasien tersebut sakit jiwa atau pasien belum dewasa.

Pasien mempunyai hak memberikan persetujuan tindakan medis kepadanya (*informed consent*), terutama untuk tindakan-tindakan yang mengandung risiko. Persetujuan khusus yang berkaitan dengan tindakan yang sudah disetujui (*implied consent*) tidak diperlukan lagi.

Persetujuan tindakan medis bagi pasien yang tidak sadar (pasien) berlaku *presumed consent*. Tindakan yang diberikan kepada pasien yang tidak sadar menggunakan fiksi hukum : "Seseorang akan menyetujui tindakan yang pada umumnya disetujui oleh seseorang yang dalam keadaan sadar" Tindakan yang didasarkan *presumed consent*, misalnya :

- a. Menunggu pasien siaman
- b. Menunggu keluarganya datang
- c. Melakukan tindakan penyelamatan (*life saving*), dan sebagainya

Seorang pasien mempunyai hak menolak pengobatan, perawatan, atau tindakan-tindakan medis tertentu . Pasien yang memberikan penolakan dilakukannya pengobatan atau perawatan harus diberi informasi pentingnya tindakan tersebut dilakukan terutama risiko-risiko yang akan dihadapi jika tidak dilakukan tindakan. Jika sudah dijelaskan tapi pasien tetap menolak, maka pasien tersebut diminta mengisi formulir penolakan tindakan operasi, atau formulir pulang paksa.

Seorang pasien mempunyai hak mendapatkan *second opinion* atau pasien dapat meminta pendapat dokter kedua. Pada posisi ini, maka dokter kedua sebaiknya menyarankan untuk tetap ditangani dokter pertama , dokter kedua tidak boleh menahannya untuk menjadi pasiennya dan dokter kedua dapat membantu dokter pertama.

Seorang pasien mempunyai hak memilih dokter yang dikehendaki dan memilih sarana kesehatan yang dikehendaki. Pasien asuransi berhak memilih dokter atau sarana kesehatan yang ditetapkan secara gratis, namun jika di luar yang telah ditetapkan harus membayar sendiri.

Seorang pasien juga mempunyai hak untuk melihat rekam medis miliknya (hak *inzage*) karena isi rekam medis adalah milik pasien meskipun berkasnya milik rumah sakit atau Puskesmas. Pada dasarnya segala hal yang disampaikan pasien kepada dokter wajib dirahasiakan, demikian juga apa yang disampaikan dan dilakukan oleh dokter. Pasien boleh melihat isi rekam medisnya karena memiliki hak *inzage*, namun pihak lain yang ingin melihat harus mendapat ijin tertulis dari pasien.

Rahasia kedokteran tidak semuanya harus ditutup. Rahasia kedokteran dapat dibuka jika pasien mengizinkan secara lisan atau tertulis. Rahasia kedokteran dapat dibuka jika pasien terkesan mengizinkan, misalnya membawa teman ke ruang praktik. Rahasia kedokteran dapat dibuka jika hal itu diaturoleh undang-undang misalnya karena menderita penyakit menular atau untuk kepentingan umum. Rahasia kedokteran dapat dibuka jika membahayakan orang lain, pasien asuransi atau mendapat tunjangan kantor.

### C. Latihan

1. Siapakah yang dimaksud dengan pelanggan eksternal rumah sakit dan Puskesmas ?.
2. Apakah harapan-harapan yang dimiliki pelanggan eksternal rumah sakit dan Puskesmas ?.
3. Jelaskan hak-hak yang dimiliki oleh pelanggan eksternal rumah sakit dan Puskesmas !

### D. Kunci Jawaban

1. Pelanggan eksternal rumah sakit atau Puskesmas adalah semua pihak yang terkena dampak produk dan proses pelayanan, antara lain pasien.
2. Pasien mempunyai banyak harapan dan diantara harapan pasien adalah mendapatkan hak-haknya dalam pelayanan rumah sakit atau Puskesmas.
3. Hak pasien terhadap pelayanan rumah sakit atau Puskesmas banyak, diantaranya mendapatkan informasi dan memberikan persetujuan (*informed consent*), menolak pengobatan, mendapatkan *second opinion*, memilih dokter dan sarana kesehatan, serta melihat rekam medis dan rahasia kedokteran.

Universitas  
**Esa Unggul**

## PERUBAHAN PARADIGMA PELAYANAN

### A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Merinci kegiatan-kegiatan pelayanan yang dapat memenuhi harapan-harapan pasien terhadap pelayanan rumah sakit dan Puskesmas.
2. Menguraikan proses perubahan paradigma pelayanan menuju pelayanan yang berfokus pada pelanggan

### B. Uraian dan Contoh

#### 1. Kegiatan Pelayanan Prima

Langkah mengidentifikasi pelanggan eksternal diketahui bahwa pelanggan eksternal rumah sakit atau Puskesmas adalah pasien. Langkah mengidentifikasi harapan pelanggan eksternal diketahui bahwa harapan-harapan pelanggan eksternal antara lain mendapatkan informasi dan memberikan persetujuan (*informed consent*), menolak pengobatan, mendapatkan *second opinion*, memilih dokter dan sarana kesehatan, serta melihat rekam medis dan rahasia kedokteran.

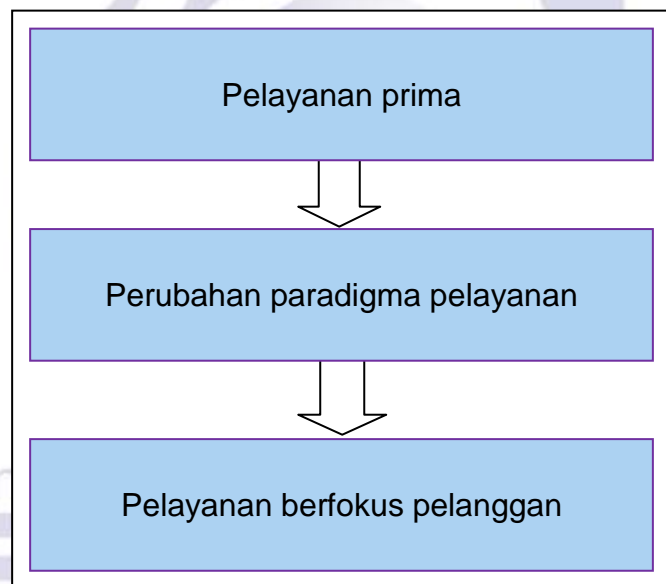
Setelah kedua langkah tersebut, lakukan kegiatan untuk memenuhi harapan pelanggan, mengukur cara dan keberhasilan kegiatan, menyampaikan hasil pengukuran pada pimpinan dan melakukan peningkatan dengan melakukan proses *planning, do, check and action (PDCA)*. Kegiatan yang dapat dilakukan untuk memenuhi harapan-harapan pelanggan, antara lain :

- a. Melakukan pemberdayaan (*empower*) supaya karyawan mampu bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas.
- b. Menghargai diri sendiri (*self esteem*) karena orang yang mampu menghargai diri sendiri akan menghargai pelanggan
- c. Melakukan pembenahan (*recovery*) dengan menjadikan keluhan pelanggan sebagai peluang memperbaiki diri.
- d. Melakukan peningkatan (*improve*) dengan melakukan perbaikan dengan diklat, menaikkan standar pelayanan, menyesuaikan tuntutan lingkungan

- e. Memberikan perhatian (*care*) dengan tulus dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, memperlakukan pelanggan dengan baik.
- f. Memberikan pelayanan melampaui harapan pelanggan (*exceed expectation*) antara lain dengan memberikan kejutan yang mengesankan.

## 2. Perubahan Paradigma Pelayanan

Kegiatan yang dilakukan untuk memenuhi harapan-harapan pelanggan yang tidak lain adalah menerapkan pelayanan prima dilakukan agar pelanggan puas. Untuk tetap mempertahankan dan memelihara kondisi ini bahkan meningkatkan kepuasan pasien dengan melakukan perubahan paradigma pelayanan, yakni merubah pelayanan prima menjadi pelayanan yang berfokus kepada pelanggan.



Gambar 1. Perubahan Paradigma Pelayanan

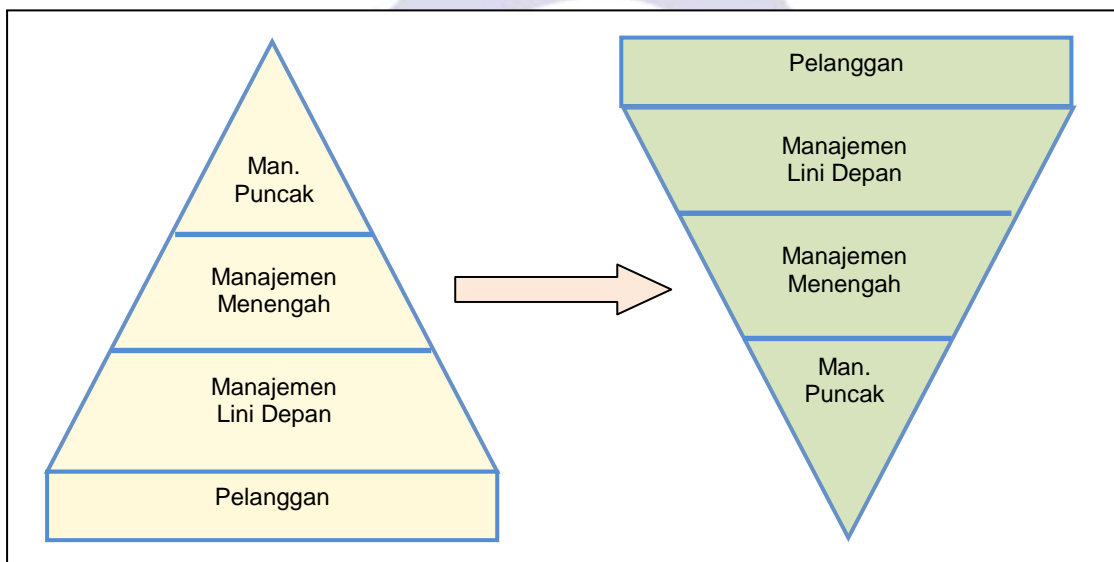
Perubahan paradigma pelayanan dilakukan mengingat adanya kenyataan-kenyataan sebagai berikut :

- a. Paradigma lama yang menyebutkan bahwa kepuasan pelanggan dilihat dari sang pemberi pelayanan harus diubah dengan perspektif baru, yakni kepuasan pelanggan dilihat dari sang penerima pelayanan. Pandangan yang menyebutkan bahwa "Saya berusaha melayani sebaik mungkin, maka pelayanan saya pasti memuaskan" harus diubah menjadi



pandangan bahwa pelanggan lah yang menentukan puas atau tidak puas dengan pelayanan yang diberikan

- b. Paradigma lama yang menyebutkan bahwa pemimpin birokrasi berada pada piramida tertinggi, sedangkan pelanggan berada pada posisi terbawah harus diubah menjadi pandangan yang menempatkan pelanggan berada pada piramida tertinggi sedangkan pemimpin birokrasi berada pada posisi terbawah
- c. Struktur organisasi yang menempatkan kedudukan direktur di atas dan pelanggan di bawah sudah ketinggalan jaman dan harus berubah menjadi struktur berbentuk piramida terbalik, yaitu menempatkan pemimpin sebagai pelayan yang membantu mengurus kebutuhan orang lain.



Gambar 2. Perubahan Struktur Organisasi Pelayanan

Perubahan paradigma pelayanan prima menjadi pelayanan yang berfokus kepada pelanggan dapat diwujudkan dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

- a. Kegiatan organisasi harus benar-benar berfokus pada pelanggan dengan menekankan pada pelayanan yang melampaui kebutuhan dan harapan pelanggan.
- b. Menjamin konsistensi antara perkataan dan perbuatan, mengajukan pertanyaan yang tepat jika timbul perbedaan pengertian dan menggunakan komunikasi yang efektif sebagai tindak lanjut.



- c. Berhubungan secara efektif dengan pelanggan yang sulit sehingga mengurangi atau bahkan menghilangkan keluhannya, dan menawarkan opsi kepada pelanggan agar harapannya terpuaskan
- d. Meniadakan hambatan pelayanan prima dengan membuat rencana yang dapat menjamin pelayanan prima yang efektif dan jika perlu dapat belajar dari organisasi lain.
- e. Mempertahankan kebahagiaan pegawai agar mendapat kepuasan dan mampu memberikan kepuasan bagi pelanggan serta menciptakan dan menggunakan standar pelayanan untuk mempertahankan pelayanan yang berkualitas.

### **C. Latihan**

1. Apakah kegiatan-kegiatan pelayanan yang dapat memenuhi harapan-harapan pasien terhadap pelayanan rumah sakit dan Puskesmas ?
2. Jelaskan proses perubahan paradigma pelayanan menuju pelayanan yang berfokus pada pelanggan !

### **D. Kunci Jawaban**

1. Kegiatan-kegiatan pelayanan yang dilakukan untuk memenuhi harapan-harapan pelanggan, antara lain :
  - a. Melakukan pemberdayaan (*empower*) supaya karyawan mampu bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas.
  - b. Menghargai diri sendiri (*self esteem*) karena orang yang mampu menghargai diri sendiri akan menghargai pelanggan
  - c. Melakukan pembenahan (*recovery*) dengan menjadikan keluhan pelanggan sebagai peluang memperbaiki diri.
  - d. Melakukan peningkatan (*improve*) dengan melakukan perbaikan dengan diklat, menaikkan standar pelayanan, menyesuaikan tuntutan lingkungan
  - e. Memberikan perhatian (*care*) dengan tulus dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, memperlakukan pelanggan dengan baik.

- f. Memberikan pelayanan melampaui harapan pelanggan (*exceed expectation*) antara lain dengan memberikan kejutan yang mengesankan.
2. Perubahan paradigma pelayanan menuju pelayanan berfokus kepada pelanggan dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :
    - a. Mengubah perspektif baru, yakni kepuasan pelanggan dilihat dari sang penerima pelayanan. Pandangan yang menyebutkan bahwa “Saya berusaha melayani sebaik mungkin, maka pelayanan saya pasti memuaskan“ harus diubah menjadi pandangan bahwa pelanggan lah yang menentukan puas atau tidak puas dengan pelayanan yang diberikan
    - b. Mengubah pandangan yang menempatkan posisi pemimpin birokrasi berada pada piramida tertinggi, sedangkan pelanggan berada pada posisi terbawah menjadi pandangan yang menempatkan pelanggan berada pada piramida tertinggi sedangkan pemimpin birokrasi berada pada posisi terbawah
    - c. Mengubah kedudukan direktur di atas dan pelanggan di bawah menjadi struktur berbentuk piramida terbalik, yaitu menempatkan pemimpin sebagai pelayan yang membantu mengurus kebutuhan orang lain.

#### **E. Daftar Pustaka**

1. Siagian, Sondang P., Filsafat Administrasi, (Jakarta : Gunung Agung, 2006)
2. Wahjosoemidjo, Kepemimpinan dan Motivasi, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2007)
3. [https://www.academia.edu/7330126/FOKUS\\_PADA\\_PELANGGAN\\_Customer\\_Focus](https://www.academia.edu/7330126/FOKUS_PADA_PELANGGAN_Customer_Focus) diakses pada tanggal 28 September 2019