

## BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

### A. Kesimpulan Hasil Penelitian

#### 1. Perencanaan kegiatan yang dilakukan di PUSPPA Surya Kanti Tahun 2004

Perencanaan yang dilakukan di klinik Surya Kanti dapat diklasifikasikan dalam beberapa kegiatan berikut: (a) penetapan visi dan misi klinik Surya Kanti dengan mengadopsi visi dan misi Yayasan Surya Kanti. (b) Klinik Surya Kanti belum melakukan analisis lingkungan internal secara formal yang dijadikan sebagai bahan untuk membuat rencana jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. (c) Analisis lingkungan eksternal belum dilakukan secara organisatoris dalam kerangka pembuatan rencana jangka pendek, menengah dan jangka panjang. (d) Pembuatan dan pembangunan rencana kegiatan diorientasikan pada kebutuhan pasien dengan mempertimbangkan sumber daya klinik. Dalam kenyataannya, perencanaan klinik masih tersentralisasi pada direktur dan manajer klinik, sehingga partisipasi lebih luas untuk personil klinik masih belum dirasakan oleh staf klinik secara keseluruhan. (e) berbagai permasalahan dalam perencanaan layanan. Masalah ini dapat diklasifikasi dalam tiga hal, yaitu: belum terwujudnya teamwork untuk perencanaan secara komprehensif, kurangnya antisipasi secara optimal dalam penanganan pasien yang terkait dengan informasi yang kurang untuk perencanaan layanan, dan kurangnya partisipasi representasi personil klinik dalam perencanaan layanan klinik.



## 2. Implementasi rencana kegiatan pada tahun 2004

Implementasi rencana kegiatan tahun 2004 diidentifikasi dalam beberapa kegiatan, yaitu: (a) *Kepemimpinan* klinik yang dilakukan oleh direktur klinik. Kepemimpinan klinik diorientasikan pada perubahan organisasi menuju klinik profesional. Dalam prakteknya, kepemimpinan klinik memiliki persepsi yang berbeda tentang berbagai cara pemecahan masalah klinik. (b) Untuk mendukung keberlangsung implementasi rencana *komunikasi* dilakukan secara formal setiap minggu sekali atau ketika menemui masalah, melalui rapat dengan para koordinator bidang. (c) *Insentif* sebagai alat untuk menstimulus personil dalam melakukan pekerjaannya dirasakan kurang memuaskan oleh para personil. (d) *Supervisi* yang dilakukan pimpinan klinik dilakukan pada hal-hal yang bersifat manajerial, seperti kehadiran, jumlah pasien yang ditangani dan lain sebagainya. Supervisi tidak dilakukan pada proses yang dilakukan dalam penanganan pasien. (e) Masalah-masalah dalam implementasi rencana dapat diidentifikasi sebagai berikut: masalah teknis, seperti tidak bersesuaian jadwal pasien dengan spesialis atau tidak lanjutnya pasien dalam melakukan terapi; persepsi yang berbeda dalam menafsirkan suatu hal atau keadaan, dan kurangnya sumber daya klinik, baik material maupun non material.

## 3. Evaluasi dan pengendalian kegiatan di PUSPPA Surya Kanti tahun 2004

Proses evaluasi dilakukan melalui dokumen administratif dan pengamatan keseharian oleh pimpinan. Evaluasi ini dirasakan nyaman

oleh para staf, terkait dengan tidak dirasakannya tindak lanjut dari hasil evaluasi yang dilakukan pimpinan. Masalah-masalah evaluasi yang dapat diidentifikasi adalah budaya evaluasi dan pemecahan bersama hasil evaluasi.

Pengendalian yang dilakukan pimpinan klinik dilakukan melalui memo atau surat resmi dan rapat langsung dengan para koordinator bidang. dalam pelaksanaannya, pimpinan klinik dibantu oleh seorang VSO yang bekerja untuk memantau kinerja personil dari sisi administratif dan memberikan teguran pada personil yang dianggap penampilan kerjanya tidak sesuai dengan harapan klinik. Hal ini pula yang dianggap masalah oleh sebagian personil dalam pengendalian manajemen. Harapan personil, partisipasi personil dalam memecahkan berbagai permasalahan dapat juga dimiliki oleh semua staf klinik.

## **B. Implikasi**

### **1. Implikasi perencanaan yang dilakukan di PUSPA Surya Kanti**

Analisis posisi merupakan suatu hal yang amat penting dalam penentuan sasaran dan rencana strategis klinik. Karena hal tersebut belum dilakukan secara serius pada tataran Klinik PPA Surya Kanti, sasaran dan rencana strategis klinik masih belum bisa dijadikan pegangan bagi personil klinik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing pada setiap unsur klinik. Hal tersebut mengakibatkan munculnya ketidakjelasan kemana arah dan bagaimana strategi pemecahan masalah dan pengembangan organisasi (klinik). Hal ini pun berimplikasi terhadap

kurangnya kepuasan kerja personil yang diakibatkan karena pemaknaan personil klinik terhadap tugas-tugas kurang terlandasi oleh pemahaman visi, misi dan strategi untuk mencapainya.

## **2. Implikasi Implementasi Rencana pada Tahun 2004**

Implementasi rencana (hal-hal yang akan dilakukan di masa depan) melibatkan berbagai sumberdaya klinik PPA Surya Kanti. Terutama bagaimana menggerakkan sumberdaya manusia (SDM) untuk mencapai tujuan klinik. Dalam hal ini kepemimpinan, insentif, dan supervisi menjadi sosortan. Kurang berhasilnya upaya untuk mengelola sumberdaya organisasi melalui kepemimpinan organisasi akan mengakibatkan tidak tercapainya tujuan organisasi atau tingkat keborosan yang tinggi dalam upaya pencapaian tujuan. Selain itu, kepemimpinan yang kurang memahami konteks organisasi baik internal dan eksternal (khususnya lingkungan internal-dalam kasus ini) mengakibatkan konflik internal dengan para personil organisasi yang berada di bawahnya. Padahal di sisi lain pimpinan memiliki tanggungjawab terhadap kepercayaan yang telah diberikan yayasan kepadanya.

Demikian halnya apabila personil tidak merasakan kepuasan dari insentif yang diterima. Hal ini mengakibatkan munculnya ketidakseriusan personil dalam menjalani tugas-tugasnya. Supervisi yang kurang komprehensif mengakibatkan lemahnya pembinaan personil dan munculnya konflik antara pimpinan dengan bawahan.

#### 4. Implikasi Evaluasi dan Pengendalian Kegiatan di PUSPPA Surya Kanti tahun 2004

Selain tindaklanjut hasil evaluasi menjadi bagian penting dalam evaluasi, proses evaluasi harus diketahui secara terbuka (demokratis) oleh personil yang dievaluasi, supaya bisa diketahui konteks proses atau hasil yang dilakukan atau didapatkan personil dari kerjanya. Dalam hal ini klarifikasi terhadap hasil evaluasi yang tidak bersesuaian dengan yang dirasakan oleh personil yang dievaluasi akan menentukan keberhasilan umpan balik dari evaluasi tersebut. Apabila kondisi tersebut tidak terwujud, tindaklanjut dari hasil evaluasi memungkinkan (cenderung) akan ditolak oleh personil yang akan menjalani umpanbalik.

Kurangnya partisipasi personil dalam berbagai aktifitas (termasuk pengendalian) organisasi (klinik) sesuai dengan porsinya, mengakibatkan kurangnya rasa memiliki organisasi oleh personil, sehingga mereka cenderung acuh terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi organisasi. Dalam perspektif teori Hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow, penghargaan dan aktualisasi diri merupakan bagian dari kebutuhan manusia yang harus dipenuhi supaya motivasi personil dalam bekerja meningkat. Pada tingkat ketidakpuasan/kekecewaan yang tinggi personil bahkan bisa melakukan sabotase terhadap aktifitas klinik, misalnya tidak hadir bekerja, tidak melakukan pelayanan terhadap pasien, atau bahkan melayani pasien secara buruk, sehingga menimbulkan pandangan negatif (yang tidak diharapkan) dan bisa memunculkan pandangan masyarakat yang jelek terhadap klinik.

### C. Rekomendasi

Kajian mengenai Manajemen Layanan Kelembagaan Medis Terhadap Anak-Anak Berkebutuhan Khusus di Klinik Pusat Pengembangan Potensi Anak Surya Kanti Bandung menyiratkan pentingnya klinik dalam rangka pembangunan SDM yang berkualitas melalui peningkatan potensi anak. Temuan general yang esensial dari kajian tersebut adalah manajemen klinik harus diperbaiki dan ditingkatkan, terlebih hal ini terkait dengan perubahan orientasi lembaga dan pimpinan saat ini yang sedang mengarahkan manajemen klinik menjadi manajemen yang lebih profesional guna perubahan orientasi klinik yang asalnya berorientasi sosial menjadi orientasi profit. Secara khusus temuan ini menunjukkan bahwa: (1) perencanaan layanan kelembagaan medis di Klinik Surya Kanti masih belum dilakukan secara sistematis dan sistemik, (2) implementasi berbagai kegiatan yang ada belum didukung oleh komitmen penuh seluruh personil, karena faktor kepemimpinan, komunikasi, supervisi, insentif, sikap kepemimpinan masih dirasakan belum memuaskan seluruh personil, dan (3) proses evaluasi dan pengendalian yang dilakukan pimpinan klinik belum menjadi alat yang efektif untuk perbaikan dan pengembangan, karena proses evaluasi dilakukan tanpa sepengetahuan oleh personil, walaupun ada, sering tidak ditindaklanjuti dengan pemecahan masalah secara bersama.

Tentu saja perubahan ini ditujukan supaya pelayanan terhadap pasien dapat menjadi lebih baik. Namun demikian muncul berbagai hal yang dirasakan personil lainnya dianggap tidak nyaman, seperti insentif yang dianggap oleh personil kurang seimbang dengan layanan profesional yang

diberikan, sistem pemecahan masalah oleh pimpinan yang dianggap personil terlalu otoriter, sistem komunikasi yang tidak terbuka dan cenderung formal, evaluasi dan pengendalian yang tidak diketahui proses dan tindaklanjutnya oleh personil yang dievaluasi, dan belum adanya rencana strategis klinik yang dibuat berdasarkan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal.

Karenanya ada beberapa rekomendasi yang dapat dijadikan pertimbangan untuk menjadikan klinik dapat terkelola secara lebih maksimal dengan melihat pada hasil studi yang telah dilakukan. Adapun rekomendasi yang dimaksud sebagai berikut:

1. Untuk perencanaan perubahan organisasi yang diharapkan di masa depan akan terlaksana dan terukur manakala klinik, (a) memiliki rencana strategis yang merupakan hasil analisis posisi organisasi terhadap lingkungannya. Karenanya menjadi hal yang mutlak bagi klinik untuk melakukan analisis posisi melalui analisis internal berupa analisis kekuatan dan kelemahan organisasi dan analisis eksternal berupa analisis peluang dan ancaman. (b) perubahan organisasi dari satu kondisi ke kondisi lainnya akan tercapai manakala organisasi memiliki perencanaan yang komprehensif dan sistematis. Perencanaan tersebut harus terdefiniskan secara jelas dan mudah dipahami oleh anggota organisasi. Untuk itu, klinik akan lebih cepat melakukan perubahan yang diharapkan manakala menyusun rencana strategis untuk jangka pendek (satu tahun), menengah (lima tahunan) dan jangka panjang (sepuluh tahun ke atas). (c) konsekuensi dari interaksi organisasi dengan lingkungannya, terutama lingkungan eksternal (khususnya pelanggan dan pesaing), dapat dikatakan





perubahan organisasi merupakan suatu yang alamiah, karena organisasi merupakan sistem sosial yang terbuka. Keberhasilan untuk merencanakan dan melaksanakan perubahan tidak akan terlepas dari peran serta anggota organisasi dalam mencapainya. Untuk itu, manajemen harus membuka secara lebar, komunikasi dua arah untuk membangun kebersamaan, merumuskan rencana perubahan organisasi, dan melaksanakan perubahan tersebut secara efektif dan efisien.

2. Untuk implementasi yang efektif dari rencana strategis yang dibuat, maka klinik harus: (1) melakukan perubahan organisasi disertai dengan perubahan budaya organisasi sebagai sistem bersama dalam bertindak. Dalam hal ini kepemimpinan menjadi faktor determinan dalam pembentukan budaya organisasi. Seorang pimpinan memiliki kekuasaan dan kewenangan untuk mempengaruhi secara aktif terhadap perilaku yang diharapkan muncul dari anggota organisasi, terlebih apabila ia memiliki kharisma dan keteladanan dalam perilaku yang diinginkan. (b) kondisi yang seharusnya muncul untuk perubahan tersebut (idealnya) adalah adanya bersinergi antara semua pihak yang terkait dengan klinik baik secara intern seperti staf dan koordinator, ataupun dengan pihak ektern klinik seperti yayasan Surya Kanti, dinas kesehatan Kota dan Propinsi, pemberi dana, dan pemerintah setempat (kecamatan dan kelurahan). Bersinergi dimaksudkan adalah melakukan kegiatan pencapaian tujuan secara bersama sesuai dengan tugas, fungsi dan tanggungjawabnya masing-masing. Sudah tentu rumusan tujuan yang dimaksud juga merupakan bagian dari upaya yang dikerjakan secara bersinergi. (c) hakikat orientasi pelanggan setiap organisasi, baik jasa maupun barang

adalah kepuasan pelanggan. Dalam kajian manajemen mutu terpadu diperkenalkan dengan *customer satisfaction* (kepuasan pelanggan). Orientasi mutu pelanggan inilah yang paling layak dan rasional untuk memenangkan persaingan/kompetisi dengan berbagai organisasi sejenis. Karenanya hal tersebut menjadi penting sebagai arah manajemen dalam manajemen layanan klinik. Insentif, pengembangan personal, kesejahteraan dan keamanan personal, system kerja yang manusiawi merupakan berbagai faktor yang harus diperhatikan seiring dengan perubahan yang dikehendaki.

3. Untuk evaluasi dan pengendalian klinik, organisasi harus menyusun suatu alat evaluasi terhadap kinerja lembaga secara keseluruhan, yang dijabarkan melalui evaluasi terhadap fungsi dan peran personal di dalam mengemban tugas dan tanggungjawabnya. Hal penting dari alat evaluasi yang dibuat adalah adanya keterukuran dan konsistensi alat yang digunakan, sehingga uji coba dan pengembangan alat harus dilakukan setiap saat, selain itu evaluasi harus dilakukan secara demokratis yakni tidak bersifat sepihak, memungkinkan klarifikasi, dan mencari kekurangan untuk perbaikan. Sedangkan untuk pengendalian kelembagaan klinik, maka setiap temuan dari evaluasi yang dilakukan harus dipecahkan secara bersama, pengendalian tidak bersifat langsung dari pimpinan, tetapi terlebih dahulu melihat konteks personal dalam melakukan pemecahan masalah. Dengan demikian evaluasi dan pengendalian juga merupakan fungsi manajemen untuk lebih mendekatkan klinik kepada personal dan menumbuhkan rasa memiliki personal terhadap klinik.



