

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Muhammadiyah merupakan organisasi gerakan islam yang mengacu seperti namanya yaitu pengikut Nabi Muhammad. Muhammadiyah selalu menegakan amal ma'ruf nahi munkar yang artinya menegakan sesuatu yang benar dan melarang sesuatu yang salah. Muhammadiyah mempunyai berbagai bidang usaha seperti bidang keagamaan, pendidikan, dan kemasyarakatan. Pada bidang kemasyarakatan Muhammadiyah terdapat bidang kesehatan. Muhammadiyah berhasil mendirikan bidang kesehatan yang berbentuk Rumah Sakit maupun Klinik. Rumah sakit maupun Klinik tersebut dinamakan dengan PKU Muhammadiyah. PKU sendiri memiliki arti Pembina Kesejahteraan Umat. Pendirian PKU ini berawal dari semangat Haji Sudja' yang terinspirasi dari surat Al-Ma'un yang intinya menyuruh manusia untuk memberikan bantuan, dari ayat itu munculan PKO atau Penolong Kesengsaraan Oemoem yang saat ini lebih dikenal dengan PKU Muhammadiyah. Sampai saat ini Muhammadiyah sudah mempunyai 134 Rumah Sakit dan Klinik yang tersebar di Indonesia dan 30 diantaranya sedang dalam proses pembangunan. Di Yogyakarta sendiri terdapat 9 Rumah Sakit Muhammadiyah dan 1 diantaranya sedang dalam proses pembangunan yaitu PKU Muhammadiyah Sleman. Berikut merupakan data Rumah Sakit PKU Muhammadiyah yang ada di Yogyakarta.

**Tabel 1. 1 Data Rumah Sakit PKU Muhammadiyah yang berada di Yogyakarta**

NO.	NAMA PKU	ALAMAT
1.	RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta	Jl. K.H. Ahmad Dahlan No.20 Yogyakarta 55122
2.	RSU PKU Muhammadiyah Bantul	Jl. Jendral Sudirman 124 Bantul
3.	RSKIA PKU Muhammadiyah Kotagede	Jl. Kemasan No. 43, Kotagede
4.	RSU PKU Nanggulan	Jl. Ngemplak, Kembang, Nanggulan, Kulonprogo
5.	RS PKU Muhammadiyah Gamping	Jl. Raya Wates Km. 5,5 Gamping, Sleman
6.	RS PKU Muhammadiyah Wonosari	Jl. Lingkar Utara Kemorosari II, Piyaman Wonosari, Gunungkidul
7.	RS Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta	Jl. Cindelas Raya-Karangsari, Wedomartani, Ngemplak
8.	RSGM Universitas Muhammadiyah Yogyakarta	Jl. HOS Cokroaminoto No. 17, Pakuncen, Wirobrajan, Yogyakarta
9.	RS PKU Muhammadiyah Sleman (Sedang dalam pembangunan)	Jl. Pandowoharjo, Sleman, Yogyakarta
<i>Sumber: (Mpku.or.Id/Data-Rumah-Sakit-Muhammadiyah-Aisyiyah/#, n.d.)</i>		

Rumah sakit adalah organisasi yang memberikan pelayanan berupa pelayanan jasa kesehatan, dalam pelayanan ini pasien merupakan pemakai pelayanan kesehatan. Pasien selaku pemakai pelayanan kesehatan memiliki hak yang adil antar sesama pasien dalam mendapatkan pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit. Maka dari itu rumah sakit memiliki kewajiban

untuk memberikan pelayanan kepada pasien guna memenuhi kebutuhan yang diinginkan dan diperlukan oleh pasien.

PKU Muhammadiyah merupakan suatu organisasi yang berdiri dalam bidang kesehatan dan sosial yang bergerak dalam layanan jasa dan tentunya sangat mengedepankan Sumber Daya Manusia yang ada dalam PKU sendiri. Dokter, Perawat, Staf, dan Petugas Kesehatan lainnya yang merupakan aset penting yang dimiliki oleh PKU Muhammadiyah yang merupakan Sumber Daya Manusia dikarenakan PKU Muhammadiyah bergerak dalam layanan jasa. Rumah Sakit yang baik ada Rumah Sakit yang memberikan pelayanan dengan memberikan jasa ketenagakerjaan yang profesional dan sesuai dengan peraturan yang ada. Sehingga SDM PKU Muhammadiyah merupakan aspek yang harus dijaga dan diawasi dalam kinerjanya sehingga akan membantu PKU Muhammadiyah untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditargetkan. PKU Muhammadiyah juga perlu untuk memberikan pelayanan yang maksimal untuk SDM yang dimilikinya sehingga mereka akan memberikan kinerja yang maksimal dalam operasional PKU Muhammadiyah.

Pengertian model 7s Mckinsey merupakan sebuah alat yang digunakan untuk menganalisis aspek internal organisasi sebuah perusahaan atau entitas dengan menggunakan 7 elemen utama dalam konsep ini. 7 elemen itu adalah *strategy*, *structure*, *system*, *share-values*, *style*, *staff*, dan *skills*. Model ini berupaya mendiagnosis efektivitas suatu organisasi dengan menilai ketujuh elemen penting dalam suatu organisasi. Model ini

dikembangkan oleh Mckinsey Tom Peters, Robert Waterman dan Julien Philips yang digunakan sebagai suatu pengukuran dalam perencanaan strategis yang paling diminati oleh organisasi. Alasan banyak yang memakai model ini dalam perencanaan strategis adalah karena keselarasan elemen-elemen yang ada dalam pencapaian efektivitas organisasi.

**Tabel 1. 2 Data Rumah Sakit Pada Kabupaten Kulon Progo**

NO.	NAMA PKU
1.	RSUD Wates
2.	RSU St. Yusup Boro
3.	RSU Rizki Amalia Medika
4.	RSU Kharisma Paramedika
5.	RS PKU Muhammadiyah Nanggulan
6.	RSU Rizki Amalia
7.	RSUD Nyi Ageng Serang
8.	RSUD Pura Raharja Medika
<p><i>Sumber:</i>            (Bppsdmk.Kemkes.Go.Id/Info_sdmk/Info/Distribusi            _sdmk_rs_per_prov?Prov=34, n.d.)</p>	

Dari data diatas dapat kita ketahui bahwa jumlah Rumah Sakit akan terus bertambah dari waktu ke waktu, sehingga akan timbul persaingan yang

ketat dan kompetitif antar Rumah Sakit. Dengan adanya persaingan yang ketat dan kompetitif tersebut Rumah Sakit dituntut untuk memaksimalkan kinerja dari Rumah Sakit tersebut karena persaingan di bidang pelayanan dari Rumah Sakit sangat ketat dan pasien akan memilih Rumah Sakit dengan pelayanan yang terbaik. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa RS PKU Muhammadiyah Nanggulan merupakan satu-satunya rumah sakit islam yang masih bisa bertahan hingga saat ini. Maka untuk mendukung hal tersebut diperlukannya bantuan untuk menilai kinerja pada RS PKU Muhammadiyah Nanggulan yang nantinya akan bisa digunakan dalam proses penyusunan strategi maupun dalam pengambilan keputusan. Hal ini sesuai dengan ayat Al-Quran pada surat Al-Maidah Ayat 2 yang berbunyi :

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ  
الْعِقَابِ

Artinya: Dan tolong-menolonglah kamu dalam mengerjakan kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam perbuatan dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah sangat berat siksaan-Nya.

(Q.S Al-Maidah: 2)

Dalam lingkup pelayanan kesehatan tidak luput dari persaingan antar kompetitor. Hal tersebut mengidentifikasikan bahwa Rumah Sakit perlu merumuskan keunggulan organisasi dalam persaingannya sehingga dapat memberikan pelayanan dalam operasionalnya secara maksimal. Persaingan tersebut bisa dimaksimalkan dengan memberikan pelayanan yang sebaik mungkin pada pasien sehingga pasien karena pasien akan memilih Rumah Sakit yang pelayanannya baik sehingga setiap Rumah Sakit

akan menyusun strategi-strategi dan sasaran Rumah Sakit untuk menarik pasien. Hal tersebut mengidentifikasi bahwa perlunya penilaian kinerja dalam Rumah Sakit sehingga tujuan, fungsi, dan sasaran Rumah Sakit dapat terwujud dengan maksimal, efektif, dan efisien.

Pengukuran kinerja menjadi salah satu hal yang penting dalam organisasi untuk menjadi tolak ukur dalam organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dan melakukan evaluasi kinerja organisasi Ciptani, (2000). Pengukuran kinerja yaitu suatu hal yang memberikan dampak yang signifikan dalam organisasi Rumintjap (2013). Menurut Ahdiyana, (2009) pengukuran kinerja diartikan sebagai alat yang digunakan dalam menilai kesuksesan dan keberhasilan organisasi dalam operasionalnya dan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

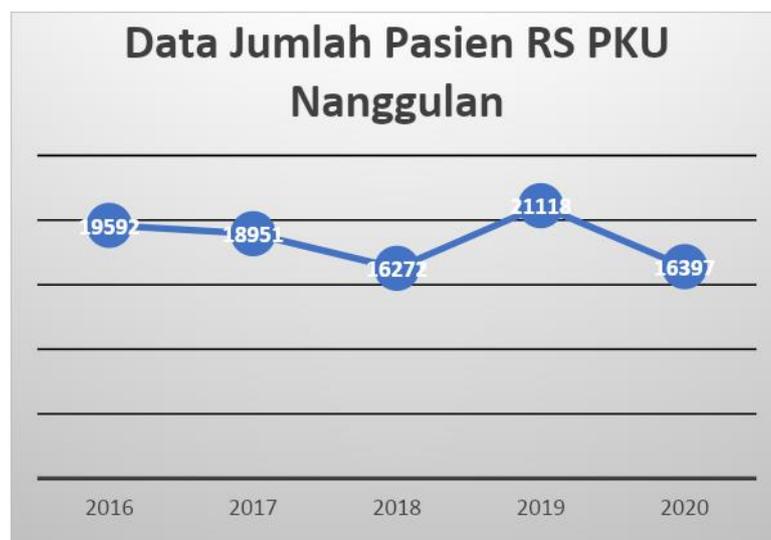
Penilaian kinerja ini akan memberikan hasil apakah Rumah Sakit tersebut sudah maksimal dalam melaksanakan kegiatannya untuk mencapai tujuan Rumah Sakit. Karena kita ketahui bahwa dalam Rumah Sakit terdapat banyak aspek dan bidang yang saling berkesinambungan dan dalam bidang-bidang tersebut mempunyai tujuan dan sasarannya masing-masing. Sehingga dibutuhkannya penilaian kinerja untuk menilai masing-masing aspek dan bagian dalam Rumah Sakit tersebut. Penilaian kinerja ini akan memberikan hasil untuk Rumah Sakit menyusun strategi dan mengambil keputusan yang sesuai dengan fakta hasil kegiatan pada periode sebelumnya sehingga Rumah Sakit bisa mengetahui aspek dan bagian mana yang kurang

maksimal dan operasionalnya dan apa cara yang harus dilakukan untuk memaksimalkannya.

Istilah kinerja bisa diartikan sebagai timbal balik dari apa yang telah dilakukan individu maupun kelompok dalam sebuah organisasi yang memiliki tujuan utama untuk mencapai sasaran dan strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Andayani, *et al.*, (2019) menyatakan bahwa manajemen kinerja yaitu kesediaan individu atau sekelompok individu dalam melakukan aktivitas dan menyempurnakannya sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Dari istilah kinerja tersebut dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan antara individu dan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga bisa dikatakan bahwa jika individu dalam organisasi memiliki kinerja yang baik maka akan berpengaruh pada kinerja organisasi yang akan meningkat. Karena terdapat hubungan langsung antara individu dan kesuksesan organisasi maka dapat diartikan bahwa sebuah organisasi bisa berjalan karena terdapat manusia didalam organisasi yang berperan mengelola organisasi tersebut.

Nursam, (2017) menjelaskan bawah masalah yang kebanyakan menimpa dalam organisasi disebabkan oleh rendahnya produktivitas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi sehingga organisasi tersebut tidak siap dengan persaingan yang semakin ketat, sehingga sumber daya manusia menjadi pengeluaran yang paling dominan dalam organisasi. Manusia yang berperan sebagai partisipan dalam sebuah organisasi tersebut dinamakan SDM atau Sumber Daya Manusia. SDM menjadi salah satu

aspek penting dalam organisasi yang harus dikelola dengan sebaik-baiknya dan didayagunakan dengan sesuai aturan yang ada. Maka dari itu dalam sebuah organisasi diperlukannya bidang SDM yang akan mengatur ketenagakerjaan dalam sebuah organisasi, bidang SDM ini memiliki fungsi-fungsi yang secara langsung akan mempengaruhi kualitas kinerja pada ketenagakerjaan dalam organisasi. Bidang SDM berperan dalam fungsi *staffing* atau *employment*, *performance evaluation*, *compensation*, *training and development*, *employee relation*, *personal research*, *safety and health*.



**Gambar 1. 1 Data Jumlah Pasien RS PKU Muhammadiyah Nanggulan**

Dari data jumlah pasien RS PKU Muhammadiyah Nanggulan selama 5 tahun terakhir didapatkan fenomena bahwa jumlah pasien setiap tahunnya menunjukkan hasil yang kurang stabil dan relatif menurun pada setiap tahunnya. Penyebab terjadinya ketidakstabilan jumlah pasien bisa disebabkan oleh manajemen internal organisasi yang kurang efektif dan

efisien. Kekurangan tenaga kerja merupakan faktor utama dalam ketidakstabilan tersebut dalam hal ini Bidang SDM memiliki peran penting untuk mengevaluasi dan melihat penyebab dan strategi yang tepat dalam menghadapi permasalahan tersebut.

Penilaian awal pada objek penelitian yang dilakukan pada tahapan observasi melihat dan menilai bahwa dalam bidang SDM RS PKU Muhammadiyah Nanggulan sistem penilaian kinerja masih belum berjalan dan belum dilakukan, baik penilaian kinerja dari pihak internal maupun dari pihak eksternal organisasi. Penelitian kinerja ini sangat perlu dilakukan dalam organisasi sehingga bisa menilai apakah kinerja yang dilakukan sudah baik atau kurang baik yang akan memberikan kemudahan kedepannya dalam menyusun strategi dan menentukan keputusan yang tepat sehingga akan memperbaiki aspek kinerja yang masih dianggap kurang efektif.

Dalam penelitian Indana, Septo (2017) menganalisis pengukuran kinerja RSUD K.R.M.T Wongsonegoro Kota Semarang dengan Pendekatan Balanced Scorecard. Hasil penelitian ini menunjukkan kinerja organisasi yang dinilai dari aspek yang diuji masih terbilang buruk. Sikap yang masih kurang dikedepankan dalam organisasi adalah aspek pembelajaran dan perkembangan yang dijabarkan dalam sikap positif, harmonis, partisipasi dan tidak adanya penilaian bagi karyawan. Dijelaskan kembali melalui penelitian yang dilakukan oleh Rumintjap, (2013) Penerapan Balanced Scorecard sebagai tolak ukur pengukuran kinerja di RSUD Noongan. Hasil

penelitian ini menunjukkan terdapat perspektif yang menunjukkan hasil yang cukup baik dan ada perspektif yang menunjukkan hasil yang kurang baik, pada penelitian ini juga menyimpulkan bahwa metode *balanced scorecard* ini cocok untuk diterapkan pada RSUD Noongan dikarenakan metode ini memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai organisasi . Penelitian-penelitian terdahulu yang telah diuraikan diatas menunjukkan adanya perbedaan penelitian (*gap research*) tentang metode atau model pengukuran pada penilaian kinerja, dan berfokus pada bidang Sumber Daya Manusia. Metode atau model dalam melakukan pengukuran penelitian sebelumnya rata-rata menggunakan metode *balanced scorecard* dan analisis SWOT. Dalam penelitian-penelitian sebelumnya ruang lingkup penelitian merupakan keseluruhan bagian atau aspek dalam organisasi seperti aspek keuangan dan non keuangan. Hasil ini menjadi salah satu alasan peneliti untuk menganalisis penilaian kinerja dengan menggunakan model 7s Mckinsey pada RS PKU Muhammadiyah Nanggulan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan model 7s Mckinsey dalam pengukurannya dan akan menilai dengan menggunakan data kuantitatif dan data kualitatif. Selain itu, peneliti juga menambahkan saran dan masukan untuk RS PKU Muhammadiyah Nanggulan dengan sesuai analisis hasil data kuesioner dan wawancara pada bidang Sumber Daya Manusia RS PKU Muhammadiyah Nanggulan.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang dan batasan masalah diatas, maka permasalahan pokok yang akan diteliti pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah sistem tata kelola SDM pada PKU Muhammadiyah Nanggulan telah memenuhi kriteria dalam penilaian kinerja yang sesuai dengan standar?
2. Apa yang harus dilakukan untuk memenuhi kriteria dalam penilaian kinerja yang sesuai dengan standar?

## **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui sistem tata kelola SDM pada PKU Muhammadiyah Nanggulan dalam memenuhi kriteria penilaian kinerja yang sesuai dengan standar.
2. Mengetahui cara yang harus dilakukan dalam memenuhi kriteria penilaian kinerja yang sesuai dengan standar.

## **D. Manfaat Penelitian**

1. Hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu aspek yang akan diperhatikan oleh Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kabupaten Kulon Progo untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan upaya memaksimalkan kinerja Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Nanggulan.

2. Penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Nanggulan dalam menyusun strategi dan sasaran organisasi yang lebih optimal serta dapat dimanfaatkan untuk pengambilan keputusan internal organisasi.
3. Penelitian ini juga dapat memberikan pertimbangan kepada pemimpin Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Nanggulan untuk melihat seberapa optimal kinerja dari Sumber Daya Manusia sehingga kedepannya lebih dapat memaksimalkan pemberdayaan SDM organisasi.
4. Menjadi penelitian awal yang akan mendorong penelitian-penelitian selanjutnya untuk menilai pengukuran kinerja Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Nanggulan dan pada tahun berikutnya.