

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Klinik adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan dengan menyediakan pelayanan medis dasar dan/atau spesialisik (Permenkes RI nomor 09, 2014). Dapat disimpulkan bahwa klinik memiliki fungsi sebagai penyedia pelayanan. Jenis pelayanan yang dimaksud antara lain, pelayanan medik, pelayanan penunjang medik, pelayanan perawatan, pencegahan dan peningkatan. kualitas layanan harus sangat diperhatikan karena secara tidak langsung akan mempengaruhi performa, kualitas serta tingkat kepercayaan masyarakat terhadap layanan kesehatan dari klinik itu sendiri. Salah satu hal yang mendukung pelayanan yang diberikan berjalan baik adalah dengan adanya fasilitas yang baikpula.

Muhammadiyah adalah salah satu organisasi pergerakan dengan dakwah islam di Indonesia yang sudah berdiri dari tahun 1912 didirikan Kyai Haji Ahmad Dahlan. Organisasi Pergerakan ini lahir di salah satu daerah di Yogyakarta yaitu Kauman yang dulunya adalah sebuah perkampungan kecil disamping Kraton Yogyakarta. Dengan itu Kyai Haji Ahmad Dahlan mendorong masyarakat sekitar untuk taat menjalankan keagamaanya(Mayra, 2013).

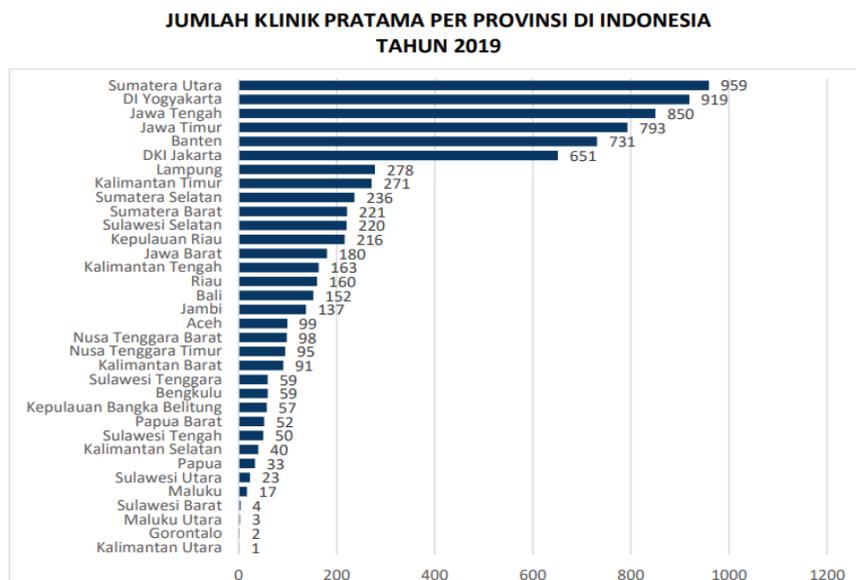
Muhammadiyah selalu terus berinovasi serta selalu memberikan solusi dalam kontribusi kemajuan dalam keislaman yang ada di Indonesia. Muhammadiyah juga wajib meningkatkan kualitas kehidupan bangsa

Indonesia dan demi kesehatan bangsa tertaut pada kevisi dan misian pendirian dari Kemuhammadiyah itu sendiri. Muhammadiyah disini lahir dari permintaan masyarakat dan kebutuhan yang ada di sosial khususnya menerapkan kedakwahannya secara real di bidang Sosial, Ekonomi, Kesehatan, Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat(Majelis Pembina Kesehatan Umum, 2018).

Berdasarkan dari jenis pelayanan yang diberikan, klinik dibagi menjadi dua jenis yakni, kelinik utama dan klinik pratama. Ada yang membedakan dua jenis klinik tersebut, yakni jika klinik utama menyelenggarakan pelayanan medik spesialistik, sedangkan klinik pratama menyelenggarakan pelayanan medik dasar. Pada 2019 terdapat sekitar 9.205 klinik yang tersebar di seluruh Indonesia, terdiri dari 924 klinik utama dan 8.281 klinik pratama.

Gambar 1. 1

Jumlah Klinik Pratama di Indonesia



Sumber: Ditjen. Pelayanan Kesehatan, Kemenkes RI, 2020

Data yang didapat dari ditjen, pelayanan kesehatan, kementrain kes RI pada tahun 2020, menunjukkan bahwa DI Yogyakarta memiliki klinik terbanyak nomor dua di Indonesia yakni sebanyak 168 klinik pratama (Profil Kesehatan Indonesia, 2019). Hal ini menunjukkan bahwa banyak sekali klinik pratama yang tersebar di Daerah Istimewa Yogyakarta, akan tetapi masih banyak klinik pratama yang memiliki sistem pelayanan kesehatan yang kurang. Kurangnya pelayanan kesehatan tersebut dilihat dari salah satu aspeknya yaitu fasilitas yang tersedia di klinik pratama yang ada.

Dibidang Kemasyarakatan Muhammadiyah juga ikut ambil andil dalam kesehatan bangsa. Muhammadiyah berhasil mendirikan Rumah Sakit dan Klinik yang bisa disebut PKU Muhammadiyah. definisi PKU sendiri adalah Pembina Kesejahteraan Umat. Awal didirikannya PKU ini dari niat semangat Haji Sudja' yang terinspirasi dari Al-Qur'an khususnya surat Al-Maun ayat 7 yang mana pada surat saya simpulkan menyuruh manusia menyerukan agar kita memberi bantuan kepada orang yang membutuhkan karena manusia adalah makhluk sosial yang tidak bisa hidup tanpa memerlukan bantuan orang lain. Saat ini Muhammadiyah sudah tersebar di seluruh penjuru negeri sudah terdapat 134 Rumah Sakit dan Klinik yang siap menampung pasien dalam keadaan darurat khususnya pada masa Pandemi *COVID-19* saat sekarang ini. Di Daerah Istimewa Yogyakarta sendiri khususnya sudah ada 10 Rumah Sakit dan 10 Klinik yang ready untuk menangani pasien.

Dari data diatas dapat kita ketahui bahwa jumlah Klinik akan terus bertambah dari waktu kewaktu, sehingga akan timbul persaingan yang ketat dan kompetitif antar Klinik. Dengan adanya persaingan yang ketat dan kompetitif tersebut Klinik dituntut untuk memaksimalkan kinerja dari Klinik tersebut karena persaingan di bidang pelayanan dari Klinik sangat ketat dan pasien akan memilih Klinik dengan pelayanan yang terbaik.

Dengan semakin besar persaingan dan kualitas layanan kesehatan di seluruh pelosok nusantara yang dihadapi setiap rumah sakit dituntut wajib untuk mengembangkan organisasinya seefisien dan seefektif mungkin, sehingga mampu bersaing secara berkelanjutan (Competitive Advatage). Hal ini mengharuskan pimpinan rumah sakit untuk dapat meningkatkan kinerja manajerialnya agar tidak kehilangan eksistensinya di masyarakat. Selain itu rumah sakit mempunyai otonomi sendiri-sendiri dalam menentukan sistem penganggarannya, sehingga mampu mengendalikan organisasi dengan lebih baik serta mampu berkiprah sebagai mitra masyarakat dalam menyelenggarakan program kesehatan di Indonesia khususnya (Coryanata, 2006).

Ketersediaan dari fasilitas pelayanan kesehatan pada klinik belum merata antar daerah meskipun jumlah klinik pratama yang dibangun setiap tahunnya mengalami peningkatan baik yang dikelola oleh pemerintah ataupun yang dikelola oleh pihak swasta (Penguatan Sistem Pelayanan Kesehatan 2019).

Pentingnya Pengelolaan SDM merupakan bagian penting dalam mewujudkan organisasi yang bergerak pada arah visi, misi, dan tujuan organisasi. Sumber Daya Manusia yang dikelola dengan baik menjadi rangkaian penentu efektivitas organisasi tersebut mencapai visi, misi, serta tujuan yang direncanakan.(Nahrudin, 2018). Pengelolaan SDM yang baik dalam suatu entitas akan berdampak pada tata kelola organisasi yang baik pula. Tata kelola rumah sakit disesuaikan dengan standar medis pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 77 Tahun 2015 tentang pedoman organisasi rumah sakit. Tata kelola rumah sakit yang baik tentunya tidak terlepas dari etika yang diterapkan oleh suatu organisasi. Faktor lain dalam menunjang tercapainya tujuan sebuah organisasi adalah etika bisnis lembaga (Piyajeng & Wibowo, 2017).

World health report pada tahun 2000 untuk pertama kalinya memperkenalkan sistem tata kelola sistem kesehatan dengan istilah penatagunaan kerangka kebijakan strategis dengan pengawasan, regulasi, insentif dan juga akuntabilitas yang efektif untuk menjalankan klinik (Thidar Pyone, 2017). Tata kelola dapat dikatakan sebagai sebuah mekanisme yang komprehensif yang diperuntukkan untuk memastikan bahwa sistem kesehatan dan mutu pelayanan berjalan sesuai dengan standar praktik klinik. Artinya tata kelola klinik bertujuan untuk memberikan pelayanan kesehatan yang terbaik kepada pasien ataupun masyarakat luas (Hartati et al., 2014).

Tata kelola yang baik akan akan menghendaki adanya jaminan kesamaan fasilitas pelayanan kesehatan yang diberikan klinik untuk seluruh pasien atau masyarakat pada umumnya. Tanggung jawab merupakan nilai dasar yang harus ada, untuk mendapatkan responsivitas dalam memberikan pelayanan Kesehatan. Ayat di atas ini mempertegas bahwasanya Tata Kelola Sumber Daya Manusia (SDM) sangat sekali diperlukan pada organisasi dan dipertegas dalam (Q.S. al-An.am/6:165).

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ
دَرَجَاتٍ لِيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ
رَّحِيمٌ

“Artinya: Dan Dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu sangat cepat memberi hukuman dan sungguh, Dia Maha Pengampun, Maha Penyayang”.

Islam menghendaki manusia berada pada tatanan yang tinggi dan luhur. Oleh karena itu manusia dikaruniai akal, perasaan, dan tubuh yang sempurna. Islam, melalui ayat-ayat al-Qur’an telah mengisyaratkan tentang kesempurnaan diri manusia.

Kemajuan organisasi berhubungan dengan kebutuhan akan dukungan kapasitas SDM sehingga perlu proses yang perencanaan melalui rangkaian analisa yang berpatokan pada regulasi sebagai pedoman dan rujukan dalam pengelolaan SDM. Usaha peningkatan kualitas SDM

ditempuh melalui upaya yang sinergis antara berbagai pihak dan juga memfasilitasi pelatihan dan pendidikan yang memadai (Dewi Wuryandani, 2015). Selain itu kinerja dan manajemen SDM aparatur perlu mendapat pembenahan secara komprehensif yang berbasis pada kompetensi (Ashari, E., 2010). Secara umum upaya pengelolaan SDM pemerintahan melalui sejumlah tahapan-tahapan yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi (Zaenuri, 2015).

Sejumlah tahapan tersebut dipengaruhi berbagai faktor dalam proses tata kelola SDM. Adapun faktor yang mempengaruhi tata kelola SDM pemerintahan dapat dikategorikan menjadi dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal terdiri dari misi dan tujuan organisasi, Strategi pencapaian tujuan, dan jenis teknologi yang digunakan sedangkan faktor eksternal yaitu kebijaksanaan pemerintah, sosial budaya, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Handoko, 2005).

Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Wates yang sebelumnya Rumah Sakit tipe D ini beralamat di Jl. KH Ahmad Dahlan No.11, Dipan, Wates, Kabupaten Kulon Progo, Daerah Istimewa Yogyakarta. Klinik Pratama ini juga merupakan salah satu klinik umum milik PP Muhammadiyah Cabang Yogyakarta yang tujuan utamanya bukan untuk mencari keuntungan, melainkan untuk melayani pelanggan. Selama ini dalam menilai kinerjanya, Klinik ini terfokus dengan efisiensi anggaran maksudnya dengan hasil evaluasi anggaran pendapatan. Klinik Pratama

PKU Muhammadiyah Wates memiliki tujuan yaitu tujuan utama untuk kemaslahatan karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara, Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Wates merupakan klinik yang berubah nama dari rumah sakit pada tahun 2013 dan berubah kepemilikan menjadi Muhammadiyah yang menjadi Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Wates dan diresmikan oleh Ketua Umum PP Muhammadiyah Prof.Dr.H.M.Din Syamsudin,MA resmikan Gedung Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Yogyakarta Unit Wates, didampingi Wakil Bupati Kulon Progo Drs.H.Sutedjo, Kepala PKU Muhammadiyah Yogyakarta dr.H.Joko Murdiyanto,Sp.An.,MPH., Pimpinan Wilayah Muhammadiyah DIY, Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kabupaten Kulon Progo pada tanggal 23 Juli 2015.

Untuk menghasilkan kinerja yang baik dibutuhkan strategi oleh pihak manajemen. Strategi disusun harus dengan dasar yang akurat dari pihak tata kelola Sumber Daya Manusia. Salah satu model yang sudah diterapkan oleh berbagai organisasi adalah model *7S McKinsey* yang kemudian akan menjadi dasar dalam menyusun strategi dan menilai kinerja manajemen. Model tersebut terdiri dari *Hard element* dan *Soft element*. *Hard element* terdiri dari *Strategy*, *Structure*, dan *System* yang mana elemen tersebut mudah untuk diidentifikasi oleh pihak manajemen dan bisa dipengaruhi secara langsung. Sedangkan *Soft element* terdiri dari *Staff*, *Style*, *Skill*, dan *Shared Value* yang lebih sulit untuk diidentifikasi dan tidak bisa dipengaruhi secara langsung oleh pihak manajemen.

Model *7S McKinsey* menarik untuk dibahas dalam sebuah organisasi rumah sakit untuk memperbaiki sebuah tata kelola Sumber Daya Manusia yang menjadi pusat perhatian masyarakat, khususnya Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Wates. Model tersebut telah diterapkan di sejumlah Puskesmas Kabupaten Sampang pada tahun 2018 dengan tingkat efektifitas yang rendah terjadi pada jasa pelayanan terhadap kinerja. Lebih lanjut, Adityo dan Suharnomo (2016) dalam penelitiannya mengungkapkan metode *7S McKinsey* efektif digunakan untuk menilai manajemen PT. KAI. Dari 7 elemen S yang diteliti, *Style* atau gaya lebih berpengaruh terhadap manajemen PT. KAI. Gaya kepemimpinan dari Ignasius mendobrak transformasi PT.KAI.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka model *7S McKinsey* digunakan untuk menilai kinerja pada tata kelola Sumber Daya Manusia di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Wates. Dengan harapan dapat membantu pihak Klinik dalam mengevaluasi kinerja manajemennya. Terutama pada tata kelola Sumber Daya Manusia yang menjadi garda depan Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Wates.

Penelitian ini bertujuan untuk mengenali bagaimana kinerja rumah sakit PKU Muhammadiyah Wates apabila memakai Tata cara *Mc Kinsey 7s Framework*. Dengan memakai Metode *McKinsey 7s Framework* diharapkan rumah sakit PKU Muhammadiyah Wates bisa meningkatkan aspek di bidang khususnya sumber daya manusia dalam melaksanakan evaluasi kinerja menggunakan *structure, strategy, systems, skills, style,*

staff, dan shared values, Sehingga dengan evaluasi tersebut nantinya terdapat pergantian serta inovasi kepada pihak– pihak terpaut serta menjadikan Klinik ini selaku tempat yang membagikan kepuasan kepada para konsumen serta khususnya karyawan yang sudah mengabdikan kepada Klinik dengan komitmen besar sehingga menciptakan keuntungan demi Pertumbuhan Klinik kedepan. Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Wates juga hadir sebagai penolong utama masyarakat sekitar dalam bidang kesehatan secara langsung. Karena belum ada penelitian terkait, penelitian yang saya ambil yaitu tentang **‘ANALISIS KUALITAS TATA KELOLA SUMBER DAYA MANUSIA STUDI KASUS PADA KLINIK PRATAMA PKU MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA UNIT WATES MENGGUNAKAN METODE 7S MCKINSEY’**. Diharapkan maka dilakukan penelitian ini mengetahui tingkat baik buruknya dibidang sumber daya manusia di rumah sakit terkait dan mengungkap faktor-faktor yang masih membutuhkan perbaikan agar bidang sumber daya manusia di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Wates dapat berjalan sukses dan sesuai dengan apa yang diharapkan .

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 tingkatan kualitas dan sistem tata kelola SDM pada Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Wates telah memenuhi kriteria dalam penilaian kinerja yang sesuai dengan standart?
2. Apa yang harus dilakukan untuk memenuhi tingkatan kualitas dan system tata kelola SDM pada Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Wates dan Bagaimana Penyempurnaan serta Rekomendasi Perbaikannya?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis tingkat seberapa jauh kinerja bidang sumber daya manusia di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Wates. Kemudian berdasarkan rumusan masalah di atas maka riset ini yaitu bertujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui Tingkat Kualitas dan sistem Tata kelola Bidang Sumber Daya Manusia (SDM) di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Wates menggunakan *7s McKinsey Framework* untuk mendapatkan bukti empiris.
2. Mendapatkan bukti empiris pengukuran kinerja tata kelola bidang sumber daya manusia di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Wates menggunakan hasil kuisisioner dan divalidasikan dengan hasil wawancara.

3. Memberikan pembuatan rekomendasi perbaikan Tingkat Kualitas dan sistem Tata kelola Bidang Sumber Daya Manusia (SDM) di Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Wates.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dari audit kinerja dengan menggunakan metode *7s McKinsey Framework*. Penelitian ini juga dikhususkan untuk mengkaji bagaimana kualitas dari Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Yogyakarta unit Wates terutama pada bidang sumber daya manusia. Selain itu, diharapkan penelitian ini nantinya menjadi evaluasi bagi Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Yogyakarta unit Wates agar dapat memberikan layanan yang lebih baik kepada masyarakat sekitar terutama dalam pelayanan dibidang sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini memiliki kontribusi sebagai masukan kepada pengurus ataupun pengelola Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Yogyakarta unit Wates. Dengan mempertimbangkan hasil dari evaluasi sebagai acuan untuk memperbaiki kualitas sumber daya manusia Klinik Pratama PKU Muhammadiyah Yogyakarta unit Wates.

