

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Proses kemajuan teknologi di dunia saat ini merupakan sesuatu yang terjadi dengan cepat ditandai dengan pesatnya perkembangan industri, salah satunya di bidang kesehatan. Persaingan antar industri atau perusahaan juga semakin ketat (Hardi et al., 2019). Oleh karena itu, setiap industri atau perusahaan sudah seharusnya berupaya untuk melakukan efisiensi dan efektivitas pada kinerja perusahaan dalam menghadapi persaingan (Nuraeni et al., 2021).

Kinerja dapat diartikan sebagai perilaku individu atau karyawan suatu organisasi atau perusahaan, dalam menyelesaikan pekerjaannya dan relevan dengan tujuan organisasi (Fogaca et al., 2018). Kualitas dari kinerja sumber daya manusia di suatu perusahaan merupakan masalah penting yang harus diperhatikan karena sudah terbukti manfaatnya dalam membantu keberlangsungan perusahaan hingga mencapai tujuan (Nuraeni et al., 2021). Mengingat adanya tantangan organisasi atau perusahaan di masa depan karena pesatnya teknologi, manajemen sumber daya manusia (SDM) sebaiknya merencanakan ulang terkait regenerasi atau pengembangan sumber daya manusia (SDM) jangka panjang dengan memasukkan konsep berkelanjutan. Karyawan adalah pemangku kepentingan utama dalam kemajuan dan eksistensi

suatu organisasi dan sumber utama pengetahuan dalam pengembangan dan penerapan manajemen sumber daya manusia (SDM) dengan konsep berkelanjutan (Davidescu et al., 2020). Betapa besarnya peran dan pentingnya kualitas kinerja seorang karyawan dari suatu organisasi atau perusahaan menjadi alasan perlunya dilakukan penilaian dan evaluasi terhadap kinerja agar tetap mampu membawa tujuan dan bersaing antar organisasi atau perusahaan.

Dengan adanya masa pandemi saat ini, masyarakat semakin peduli terhadap kesehatan. Rumah Sakit (RS) juga dituntut untuk bisa memenuhi keperluan kesehatan masyarakat secara komprehensif. Rumah Sakit adalah salah satu fasilitas pemberi layanan kesehatan yang berfungsi untuk memberikan layanan berupa pengecekan kesehatan, pemulihan, dan pengobatan untuk pasien (Khasanah, 2020). Kualitas pelayanan yang diberikan oleh fasilitas kesehatan baik di RS maupun fasilitas layanan lainnya tentu dipengaruhi oleh kinerja SDM-nya. Saat ini memang SDM dianggap menjadi komponen krusial untuk mencapai kesuksesan dan keberhasilan organisasi (Murad and Asaduzzaman, 2014). Oleh sebab itu, manajemen SDM di Rumah Sakit juga sebaiknya melakukan evaluasi terhadap kinerja SDM-nya secara komprehensif agar kualitas pelayanan kesehatan dapat terus meningkat dan memberikan pelayanan kesehatan yang terbaik.

Pengukuran kinerja tradisional dengan perspektif keuangan saja tidak dapat secara komprehensif mengukur semua kemampuan organisasi, sehingga diperlukan pendekatan sistem pengukuran yang dapat memperhitungkan

seluruh potensi organisasi. (Nuraeni et al., 2021). Pengukuran kinerja perusahaan atau organisasi yang hanya fokus pada bidang finansial saja hanya akan mendeskripsikan kinerja SDM pada satu sisi, yaitu dari dalam atau internal saja, sedangkan sisi eksternal kurang dapat dijabarkan atau dideskripsikan dengan baik (Aini, 2021). Salah satu pendekatan analisis pengukuran kinerja yang dapat digunakan adalah *Human Resources Scorecard* yang pertama kali dikenalkan oleh Becker pada tahun 2001. *Human Resources Scorecard* atau disingkat dengan HRSC merupakan perkembangan dari konsep *Balanced Scorecard* (BSC) oleh Kaplan dan Norton. HRSC merupakan metode yang tepat dalam mengidentifikasi dan mengukur hubungan antara karyawan, strategi organisasi atau perusahaan, dan kinerja untuk menghasilkan organisasi atau perusahaan yang baik (Hardi et al., 2019). HRSC lebih fokus untuk mengukur kinerja berdasarkan SDM di dalam organisasi atau perusahaan dan BSC mengukur kinerja berdasarkan pandangan dari organisasi (Murad and Asaduzzaman, 2014).

HRSC merupakan salah satu pendekatan pengukuran kinerja SDM dalam upaya peningkatan kinerja SDM dan kemajuan organisasi atau perusahaan. Model pengukuran ini berguna bagi manajer sumber daya manusia (SDM) untuk memahami perbedaan antara kinerja SDM yang tidak mempengaruhi pelaksanaan strategi perusahaan dan kinerja SDM yang mempengaruhi pelaksanaan strategi perusahaan. (Muslim and Firania, 2016). HRSC dapat mengukur kinerja secara ringkas namun komprehensif yang akan

membantu dalam pengambilan keputusan strategis terkait SDM dan menilai kontribusi yang dilakukan oleh SDM selama bekerja. Karena HRSC sendiri merupakan turunan atau perkembangan dari *Balanced Scorecard* (BSC), sehingga dalam penerapannya, HRSC juga memiliki empat perspektif BSC, yaitu Keuangan, Pelanggan, Bisnis Internal, dan Pertumbuhan dan Pembelajaran (Hutami, Triwibisono and Nugraha, 2019).

Beberapa penelitian di berbagai sektor, telah menggunakan HRSC sebagai metode dalam mengukur kinerja SDM secara komprehensif, salah satunya penelitian oleh Lubis & Amalia (2021) yang dilakukan di salah satu PT PLN (PERSERO) di Sumatra Utara, di mana dengan menggunakan HRSC tersebut peneliti dapat menilai dan mengukur kinerja karyawan dari ke-4 perspektif, di mana pada perspektif *learning and growth* mendapatkan skor sedang dan perspektif *customer* mendapatkan skor baik. Penelitian lain juga dilakukan oleh Brutu et al., (2019), yang dilakukan di salah satu Rumah Sakit Bhayangkara di Sumatera Utara, di mana pada penelitian tersebut dijabarkan bagaimana kinerja SDM Rumah Sakit berpengaruh terhadap keseluruhan empat perspektif tersebut sehingga peneliti juga bisa memberi masukan kepada Rumah Sakit terkait peningkatan kinerja SDM Rumah Sakit. Selain itu, penelitian lain yang menggunakan HRSC sebagai metode pengukuran kinerja juga dilakukan di Rumah Sakit Royal Medan oleh Sembiring (2019). Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit tersebut karena belum adanya standar baku pengukuran kinerja dan kinerja SDM yang tidak memuaskan khususnya tenaga

perawat. Penelitian-penelitian di atas melakukan analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan metode HRSC yang menunjukkan bahwa HRSC cukup aplikatif untuk digunakan di bidang mana pun, baik itu di bidang non kesehatan maupun kesehatan.

Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati (RSUD PS) Bantul Yogyakarta merupakan salah satu rumah sakit rujukan di Kabupaten Bantul. Sebagai rumah sakit umum dan rumah sakit pendidikan utama Fakultas Kedokteran dan Ilmu Kesehatan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY), RSPS selalu berusaha untuk melakukan peningkatan mutu dan kualitas pelayanan kesehatan baik melalui pemenuhan dan pengembangan sarana prasarana maupun pengembangan sumber daya manusianya.

Hingga saat ini, RSUD Panembahan Senopati Bantul hanya melakukan penilaian kinerja yang dilihat berdasarkan tercapai atau tidaknya indikator yang ditetapkan, salah satunya yaitu persentase *Net Death Rate* (NDR) atau Angka Kematian Bersih (AKB) yang menjadi indikator utama. Berdasarkan laporan kinerja di tahun 2020, kinerja RS menunjukkan cukup baik. Target yang ditetapkan untuk tahun 2020 adalah 16,6, pencapaiannya 21,17, mencapai 72,47% atau memiliki nilai kinerja “Rata-rata”. Namun dibandingkan pencapaian tahun sebelumnya, pencapaian tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 15,55% dan dibandingkan dengan target Kementerian Kesehatan Republik Indonesia untuk mencapai Angka Kematian Bersih (AKB) masih di bawah target yang ditetapkan sebesar kurang dari sama dengan 25%. Berikut

uraian capaian dan realisasi Angka Kematian Bersih (AKB) RS selama 5 tahun yaitu 2016 - 2020.

Tabel 1.1 Realisasi dan Capaian Indikator Kinerja Utama Angka Kematian Bersih (AKB)
RSUD Panembahan Senopati Bantul

Tahun	Target (%)	Capaian (%)	Realisasi (%)
2016	18	18,69	
2017	16,9	16,98	99,53
2018	16,8	22,62	65,32
2019	16,7	18,70	88,02
2020	16,6	21,17	72,47

Sumber: Rencana Strategis Tahun 2021 – 2026 dalam Peraturan Bupati Bantul No. 73 tahun 2021.

Penelitian terkait pengukuran kinerja sebelumnya pernah dilakukan di RSUD Panembahan Senopati Bantul, yaitu oleh Erwinayanti & Achmad Purnomo (2013), yang meneliti pengukuran kinerja dengan menggunakan Balanced Scorecard (BSC). Penelitian dilakukan di instalasi farmasi RSPS dengan kesimpulan penelitian pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu jumlah SDM apoteker dibanding jumlah tempat tidur yang tidak ideal dan persentase kegiatan pengembangan SDM berupa pelatihan belum 100%. Lalu pada perspektif proses bisnis internal, rata-rata ketersediaan obat pada instalasi farmasi 98%, rata-rata kesesuaian SOP dengan standar akreditasi RS 74%, dan belum ada catatan untuk kesalahan dalam pemberian obat. Pada perspektif pelanggan didapatkan tingkat kepuasan pelanggan 86% dengan pertumbuhan sebesar 1% per bulannya. Dan yang terakhir, pada perspektif keuangan didapatkan tingkat persentase pendapatan pelayanan menurun pada

tahun 2012 sebesar 6,65% dan *Gross Profit Margin* menurun 1,46% dibandingkan tahun sebelumnya.

Pengukuran kinerja SDM dengan menggunakan HRSC belum pernah dilakukan oleh Rumah Sakit ini sebelumnya sehingga jika diterapkan di RSUD Panembahan Senopati Bantul dapat memberikan keuntungan bagi RS untuk menilai dan mengevaluasi kinerja saat ini secara komprehensif melalui 4 (empat) perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan terakhir pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga analisis yang dilakukan tidak hanya berdasarkan hasil dari capaian indikator utama saja. Hasil analisis diharapkan dapat menjadi evaluasi dan menjadi bahan pertimbangan modifikasi kinerja oleh Rumah Sakit untuk memperbaiki dan meningkatkan lagi kinerja seluruh karyawan khususnya tenaga kesehatan RS.

B. Rumusan Masalah

Dari pemaparan latar belakang, dapat dirumuskan dua pertanyaan untuk penelitian ini yaitu bagaimana analisis pengukuran kinerja tenaga kesehatan di RSUD PS Bantul dengan metode *Human Resources Scorecard* dan apa saja rekomendasi yang dapat diberikan oleh peneliti kepada RSUD Panembahan Senopati Bantul berdasarkan masing-masing perspektif setelah dilakukan analisis kinerja tenaga kesehatan dengan metode *Human Resources Scorecard*?

C. Tujuan

1. Tujuan Umum

Penelitian dilakukan yaitu untuk menganalisis kinerja tenaga kesehatan di RSUD PS Bantul dengan metode *Human Resources Scorecard* (HRSC).

2. Tujuan Khusus

- a. Untuk mengukur kinerja tenaga kesehatan di RSUD PS Bantul dengan metode *Human Resources Scorecard*.
- b. Untuk memberikan rekomendasi kepada RSUD PS Bantul terkait kinerja tenaga kesehatan berdasarkan masing-masing perspektif *Human Resources Scorecard*.

D. Manfaat

1. Manfaat Teoritis

Dengan terlaksananya penelitian ini diharapkan dapat memberikan dampak positif pada ilmu pengetahuan manajemen administrasi RS khususnya dalam hal peningkatan kinerja tenaga kesehatan seiring dengan berkembangnya teknologi informasi agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan Rumah Sakit terhadap pasien.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan masukan kepada Rumah Sakit untuk mengetahui analisis kinerja tenaga kesehatan di Rumah Sakit dengan menggunakan Human Resources Scorecard.
- b. Memberikan masukan bagi rumah sakit untuk meningkatkan kinerja tenaga kesehatan melalui komponen-komponen analisis Human Resources Scorecard yang telah dilakukan sehingga dapat meningkatkan kualitas.