

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Perkembangan perusahaan saat ini yang semakin pesat mengakibatkan kompetisi semakin ketat pula sehingga perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan kinerjanya secara menyeluruh dan terpadu, sehingga dapat berhasil dapat kompetisi tersebut dengan cara memperbaiki kinerjanya. Sebuah perusahaan atau organisasi akan senantiasa berorientasi pada sebuah pemikiran untuk selalu bisa bertahan dan dapat menghadapi persaingan. Sebuah organisasi hendaknya mampu menjalankan kegiatannya secara tidak monoton, berfikir pada kebutuhan konsumen, serta biaya yang efisien, sehingga diharapkan akan lebih mampu menghadapi perubahan dan kompetisi yang dihadapinya (Sembiring dan Layasina, 2019).

Perusahaan atau organisasi pelayanan masyarakat, khususnya rumah sakit juga mengalami pertumbuhan yang pesat, di beberapa daerah nampak bermunculan rumah sakit baru baik rumah sakit negeri maupun swasta dengan model dan sarana yang lebih lengkap baik. Keberadaannya sangat dirasakan oleh masyarakat, sehingga semakin banyak pilihan bagi masyarakat yang membutuhkan pelayanan kesehatan. Perkembangan ini mengakibatkan persaingan yang semakin

berat, sehingga menjadi tantangan tersendiri bagi pengelola untuk melakukan perbaikan dan pengembangan melalui strategi organisasinya, yaitu bagaimana organisasi akan melaksanakan kegiatannya, bagaimana organisasi tersebut dapat bertahan dengan sukses dan bagaimana organisasi memobilisasi dan memuaskan semua pihak yang berkepentingan untuk tujuan organisasi (Wicaksono dan Aini, no date).

Dalam Undang-Undang RI No. 44 Tahun 2009 dinyatakan bahwa rumah sakit merupakan lembaga yang melaksanakan kegiatan pelayanan kesehatan perseorangan secara paripurna, dengan menyediakan pelayanan rawat jalan, rawat inap dan gawat darurat. Rumah sakit dalam kegiatannya mempunyai ciri khusus yang dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan, kemajuan teknologi, serta pola kehidupan sosial ekonomi masyarakat yang mana harus mampu meningkatkan pelayanan yang lebih bermutu dan terjangkau oleh masyarakat sehingga derajat kesehatan masyarakat yang diharapkan dapat tercapai.

Peraturan Menteri Kesehatan RI No.3 Tahun 2020 menyebutkan bahwa jenis pelayanan rumah sakit dibedakan menjadi Rumah Sakit Umum dan Rumah Sakit Khusus. Rumah Sakit Umum merupakan rumah sakit yang melaksanakan pelayanan kesehatan pada seluruh bidang dan macam penyakit, sedangkan Rumah Sakit Khusus menyelenggarakan

pelayanan terutama pada bidang atau macam penyakit tertentu sesuai disiplin ilmu, jenis penyakit, organ tubuh, usia, atau kekhususan lainnya. Tujuan pendirian rumah sakit sendiri agak berbeda dengan perusahaan profit dimana tujuan utama perusahaan profit adalah untuk memperoleh laba sebesar-besarnya, berbeda dengan rumah sakit yang lebih mengutamakan pada sisi pelayanan untuk masyarakat (*public service oriented*).

Rumah sakit harus siap dan mampu menghadapi tuntutan pelayanan kesehatan yang semakin meningkat. Sebagai suatu organisasi pelayanan di bidang kesehatan memiliki tenaga dan sumber daya yang sangat kompleks, hal ini terlihat dari sangat banyaknya variasi dan jumlah tenaga profesional yang terlibat, modal investasi yang sangat besar, teknologi yang mahal dan cepat berubah, serta tuntutan kualitas pelayanan, diperlukan pengelolaan yang berdaya guna dan berhasil guna.

Setiap rumah sakit diharapkan bisa melaksanakan strategi programnya dalam menghadapi tantangan perkembangan dan persaingan, dengan menggunakan semua komponen sumber daya yang ada secara efektif dan efisien untuk mewujudkan visi dan tujuan rumah sakit. Sumber daya dalam suatu organisasi dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu sumber daya non manusia dan sumber daya manusia. Sedangkan sumber daya manusia terdiri dari semua orang yang masing-

masing memiliki peran dan fungsi dalam organisasi, dalam perannya untuk mewujudkan tujuan organisasi diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan terpadu agar bisa meningkatkan kinerjanya secara menyeluruh.

Rumah sakit sebagai suatu organisasi yang melaksanakan jasa pelayanan kesehatan dimana jasa sebagai hasil produk maka peran sumber daya manusia sangat besar. Kekurangan sumber daya manusia baik secara kualitas maupun kuantitas akan dapat berdampak pada mutu produk yang ditawarkan. Sedangkan pengadaan dari sumber daya manusia itu sendiri tidak dapat mendadak, perlu perencanaan dan penyesuaian yang optimal.(Ilyas, 2000). Dalam menjalankan fungsinya, diperlukan suatu perencanaan strategik yang baik, yang dapat diimplementasikan secara nyata ke dalam kegiatan pelayanan dengan berorientasi kepada *economic – equity – quality*, artinya pengelolaan rumah sakit harus secara efektif dan efisien, pelayanan yang berkualitas, memuaskan pelanggan dan profesional.

Rumah sakit sebagai organisasi publik harus dikelola dengan sebuah pengelolaan manajemen yang profesional. Pengelolaan manajemen SDM harus berorientasi terhadap pelanggan internal seperti karyawan termasuk dokter, perawat, bidan, tenaga penunjang medis, dan pegawai lainnya sedangkan pelanggan eksternal yaitu pengunjung, pasien

dan anggota keluarganya serta berbagai konsumen yang lain.

Karyawan sebuah organisasi merupakan salah satu sumber aset paling utama untuk mempertahankan serta mengembangkan keberlangsungan organisasi. Sebagai salah satu faktor kesuksesan kinerja organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya adalah kinerja karyawan, apabila kinerja karyawannya baik, diharapkan kinerja organisasi atau perusahaannya juga akan baik. Hasil kinerja bisa dilihat apabila karyawan atau suatu unit mempunyai ketentuan penilaian yang sudah diputuskan.

Pengukuran kinerja SDM pada sebuah organisasi atau perusahaan selama ini masih bersifat kualitatif dan belum menilai seberapa besar kontribusi SDM terhadap pelaksanaan strategi dan pencapaian tujuan organisasi. Fitriani dan Tjahjono (2011) dalam penelitiannya menyampaikan sebuah cara yang bisa dipakai dalam menilai seberapa besar peran karyawan yaitu dengan memakai pendekatan *Human Resources Scorecard* yang dicetuskan oleh Becker, Huselid and Ulrich (2001). *Human Resources Scorecard* menguraikan tentang tujuan organisasi dan strategi menjadi *human resources* yang bisa dinilai. *HR Scorecard* dapat membantu manajer atau pimpinan organisasi untuk menilai seberapa besar karyawan yang berperan atau memiliki andil dalam pelaksanaan strategi organisasi yang ditempuh..

Rumah sakit 'Aisyiyah Klaten merupakan sebuah rumah sakit khusus ibu dan anak swasta di wilayah Kabupaten Klaten, Propinsi Jawa Tengah. Rumah sakit ini adalah salah satu amal usaha kesehatan Pimpinan Daerah 'Aisyiyah (PDA) Kabupaten Klaten, sebagai wujud peran organisasi 'Aisyiyah untuk membantu pemerintah dalam upaya peningkatan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Keberadaan rumah sakit ini merupakan satu – satunya rumah sakit khusus ibu dan anak di wilayah Kabupaten Klaten.

Rumah sakit 'Aisyiyah Klaten dalam menjalankan kegiatan pelayanan telah menetapkan visi dan misi yang akan dicapai. Dalam upaya mencapai visi dan misi rumah sakit tersebut, peran dan dukungan SDM sangatlah diperlukan, visi akan tercapai dengan baik apabila semua SDM memahami dan menjalankan kegiatan sesuai visi misi tersebut, sebaliknya apabila SDM tidak memahami dan tidak menjalankan visi dan misi rumah sakit dengan baik, maka mustahil visi tersebut akan tercapai. SDM rumah sakit sangat kompleks dan beragam dengan status pendidikan yang berbeda - beda, meliputi tenaga kesehatan dan tenaga non kesehatan.

Untuk memiliki SDM yang berkualitas dalam pencapaian visi dan misi rumah sakit peran manajemen rumah sakit 'Aisyiyah Klaten sangat penting. Manajemen juga diharapkan mampu meningkatkan kualitas

pelayanan dengan mengelola dan mengembangkan kompetensi dan kinerja karyawan. Pengembangan kompetensi ini sesuai kebutuhan rumah sakit yang tidak hanya untuk karyawan yang langsung menangani pasien, tetapi juga bagi karyawan yang tidak langsung menangani pasien. Pengembangan kompetensi karyawan yang dilakukan antara lain meliputi pendidikan berkelanjutan, pengembangan ketrampilan melalui pelatihan-pelatihan internal maupun eksternal, pendidikan perilaku sehingga karyawan mampu melaksanakan tugasnya lebih baik secara profesional dan berkemajuan, mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi kesehatan.

Pengelolaan SDM sangat kompleks baik secara administratif maupun operasional. Pengelolaan SDM antara lain meliputi proses penghitungan kebutuhan tenaga, rekrutmen karyawan, proses orientasi, penempatan karyawan, monitoring dan evaluasi kinerja karyawan, yang semua kegiatan tersebut dikoordinasikan oleh kepala bagian personalia rumah sakit dengan unit kerja lainnya. Proses rekrutmen atau penerimaan karyawan dilakukan sesuai panduan yang sudah ditetapkan rumah sakit 'Aisyiyah Klaten, mulai dari seleksi administratif, test tertulis dan wawancara, test kesehatan, dilakukan dengan berkoordinasi dengan unit kerja terkait. Proses orientasi dilakukan sebelum karyawan mulai pekerjaan di unit kerja baru.

Dalam pengelolaan sumber daya manusia, rumah sakit 'Aisyiyah Klaten masih belum optimal, terutama dalam melakukan evaluasi kinerja karyawan. Rumah sakit yang sudah berdiri hampir 20 tahun belum mempunyai sistem penilaian kinerja karyawan yang terukur dan komprehensif. Berdasarkan informasi dari manajemen rumah sakit, penilaian kinerja karyawan di rumah sakit 'Aisyiyah Klaten dilakukan oleh atasan langsung dengan menggunakan lembar penilaian kinerja karyawan yang disediakan oleh bagian SDM. Lembar penilaian tersebut berisi beberapa komponen penilaian antara lain mengenai prestasi kerja, sikap kerja, dan kedisiplinan karyawan. Penilaian berdasarkan pengamatan atasan terhadap karyawan selama periode tertentu, akan tetapi data pendukung sebagai dokumen bukti dalam memberikan penilaian tidak dimiliki oleh atasan, sehingga penilaian kinerja karyawan dirasakan masih bersifat subyektif dari tim penilai terutama atasan langsung. Penilaian yang dilakukan lebih banyak menitikberatkan pada sisi administratif sesuai beban kerja setiap hari dan yang menjadi tanggungjawabnya, atas dasar penilaian tersebut manajemen rumah sakit dapat menganggap bahwa karyawan tersebut telah bekerja dengan baik, hal ini menyebabkan rumah sakit dalam melaksanakan penilaian kinerja bersifat monoton setiap tahun. Penilaian kinerja yang dilakukan hanya menilai dari sisi pencapaian kinerja karyawannya saja, belum dapat

menilai hasil kinerja lain seperti aspek efektifitas pendanaan karyawan, kesejahteraan dan kepuasan karyawan, pelatihan dan ketrampilan pegawai, yang semua itu merupakan faktor penting dalam pengembangan SDM. sehingga tidak dapat menggambarkan pencapaian kerja karyawan secara terpadu dan komprehensif..

Dalam upaya untuk mewujudkan tujuan organisasi rumah sakit dan pengembangan rumah sakit, diperlukan SDM yang berkualitas dan mempunyai pandangan yang sama terhadap pencapaian tujuan organisasi, sehingga memerlukan suatu konsep dalam pengukuran kinerja SDM yang menyeluruh dan berorientasi kepada tujuan organisasi, tidak hanya berorientasi pada aspek *financial* saja akan tetapi juga mempertimbangkan aspek non *financial*. Penilaian kinerja karyawan hendaknya mempertimbangkan keseimbangan antara apa yang dilakukan karyawan kepada rumah sakit dengan apa telah yang diberikan oleh rumah sakit kepada karyawan yang tetap mengacu pada visi dan misi rumah sakit.

Sistem penilaian kinerja SDM yang baik, terukur dan komprehensif akan mencerminkan kinerja karyawan yang sesungguhnya, dari hasil kinerja yang didapat akan dapat memberi gambaran bagaimana peran karyawan dalam melaksanakan visi misi rumah sakit, disamping itu juga dapat memberi gambaran seberapa jauh peran rumah sakit dalam

pengembangan SDM untuk mencapai visi dan misi bersama. Hasil kinerja karyawan yang komprehensif dan terukur sangat berpengaruh pada keberhasilan kinerja rumah sakit.

Informasi kinerja rumah sakit sangat penting bagi pihak manajemen termasuk informasi mengenai kinerja karyawannya. Dengan mengetahui informasi tersebut maka permasalahan-permasalahan yang menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan pihak manajemen rumah sakit 'Aisyiyah Klaten akan dapat diketahui sehingga manajemen rumah sakit dapat memperbaiki untuk kepentingan di masa yang akan datang. Hasil kegiatan rumah sakit sebagai sektor publik bersifat multidimensial tidak cukup dinilai hanya dari kinerja keuangan saja, dimana tidak bisa dipakai dalam menilai hasil kinerja secara menyeluruh.(Hartati, 2012)

Berdasarkan kondisi tersebut dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kinerja SDM di rumah sakit 'Aisyiyah Klaten diperlukan sebuah cara untuk melakukan evaluasi kinerja karyawan secara terukur serta komprehensif, untuk itu diperlukan sebuah metode pendekatan penilaian kinerja karyawan yaitu *Human Resources Scorecard (HRSC)*, dimana konsep *HRSC* ini penilaian kinerja tidak hanya menilai dari sisi *financial* saja akan tetapi juga menilai dari sisi *non financial*. Dalam pengukuran kinerja SDM dengan konsep *Human Resources Scorecard* ini terdiri dari 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif

pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga dengan pengukuran 4 perspektif tersebut akan dapat memberikan informasi mengenai hasil kinerja karyawannya secara terukur dan komprehensif. *Human Resources Scorecard (HRSC)* lebih memfokusnya pada kinerja karyawan yang dikaitkan dengan tujuan organisasi, ini berbeda dengan metode *Balanced scorecard* yang memfokuskan pada penilaian kinerja organisasi.

Urgensi penelitian ini mencakup beberapa hal. Pertama, dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja SDM di rumah sakit ‘Aisyiyah Klaten diperlukan sebuah cara untuk mengevaluasi kinerja karyawan menggunakan konsep *Human Resources Scorecard (HRSC)*. Kedua, pengukuran kinerja karyawan sangat diperlukan bagi rumah sakit agar dapat mengelola tanggung jawab strategiknya secara efektif dalam menghadapi persaingan dimasa akan datang sehingga visi dan misi yang dicanangkan rumah sakit akan tercapai. Ketiga, sebagai suatu pertimbangan untuk membuat upaya-upaya strategis dalam mewujudkan tujuan organisasi dan pengembangan Rumah Sakit.

Dengan pertimbangan elaborasi latar belakang permasalahan, maka akan dilakukan penelitian dengan judul **“Pengukuran Kinerja Karyawan Rumah Sakit ‘Aisyiyah Klaten dengan pendekatan *Human Resources Scorecard*”**.

**B. Rumusan Masalah**

“Bagaimana Pengukuran Kinerja Karyawan Rumah Sakit ‘Aisyiyah Klaten dengan pendekatan *Human Resources Scorecard*?”

**C. Tujuan Penelitian.**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengukur dan menganalisa kinerja karyawan Rumah Sakit ‘Aisyiyah Klaten dengan pendekatan *Human Resources*.
2. Memberikan masukan upaya-upaya perbaikan terhadap pengukuran kinerja karyawan Rumah Sakit ‘Aisyiyah Klaten.

**D. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat secara teori

Sebagai sumbangan pemikiran di bidang ilmu pengetahuan khususnya tentang tolok ukur kinerja karyawan dengan Metode *Human Resources Scorecard* di Rumah Sakit ‘Aisyiyah Klaten.

2. Manfaat secara praktis:

- a. Dapat digunakan sebagai salah satu alternatif instrumen dalam pengukuran kinerja karyawan rumah sakit.
- b. Dapat digunakan sebagai salah satu bahan pertimbangan bagi pimpinan rumah sakit untuk perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan di Rumah Sakit ‘Aisyiyah Klaten.