

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Rumah sakit merupakan insitusi atau organisasi yang merupakan sektor publik yang bergerak pada bidang pelayanan Kesehatan yang melayani Kesehatan perorang secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, jalan dan gawat darurat berdasarkan UU No. 44 Tahun 2009 tentang rumah sakit. Yang dimaksudkan dengan pelayanan Kesehatan paripurna yaitu pelayanan Kesehatan yang meliputi promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif. Rumah sakit tentunya harus mampu memberikan pelayanan Kesehatan yang baik bagi siapapun yang membutuhkan pelayanan Kesehatan. Kualitas dari suatu rumah sakit juga ditentukan oleh beberapa faktor dan salah satunya merupakan sarana dan prasaran dari rumah sakit tersebut yang tentunya akan menunjang pelayanan Kesehatan bagi pasien dan sebagainya. Dampak yang dapat ditimbulkan jika sarana dan prasarana rumah sakit terbilang tidak memadai tentunya pelayanan rumah sakit dalam keadaan tidak baik atau buruk.

Berdasarkan ketentuan pada Pasal 7 UU No. 44 Tahun 2009 dapat diketahui bahwa rumah sakit harus memenuhi persyaratan lokasi, bangunan, prasarana, sumber daya manusia, kefarmasian dan peralatan. Bagi rumah sakit yang tidak memenuhi persyaratan tersebut tentunya tidak akan diberikan izin mendirikan sebuah rumah sakit dan jika rumah sakit tersebut sudah didirikan dapat dicabut surat izinnya atau tidak dapat diperpanjang izin operasional dari rumah sakit

tersebut. Rumah sakit sebagai sarana yang memberikan pelayanan Kesehatan *promotive*, preventif, kuratif, dan *rehabilitative* kepada masyarakat tentunya memiliki peran yang penting dalam meningkatkan Kesehatan masyarakat.

Prasarana merupakan kelengkapan fisik dari suatu organisasi, lingkungan, atau Kawasan dan juga wilayah sehingga lingkungan atau tempat tersebut dapat berjalan sebagaimana fungsinya. Infrastruktur merujuk pada *System* yang menyediakan alat-alat transportasi, bangunan atau fasilitas publik yang dapat dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan manusia dalam ruang lingkup sosial dan merupakan faktor yang sangat dibutuhkan dalam menentukan arah dan masa depan bagi perkembangan suatu lingkungan karena pembangunan tidak akan bisa berjalan dengan baik jika prasarana sebagai penunjang tidak memadai.

Prasarana pada rumah sakit merupakan *System* utilitas dan juga peralatan yang akan mendukung seluruh pelayanan perawatan Kesehatan yang aman. Pengelolaan sarana dan prasarana rumah sakit dari aspek keselamatan dan Kesehatan adalah upaya memastikan bahwa prasarana rumah sakit aman digunakan bagi seluruh elemen, baik sumber daya manusia rumah sakit, pasien, pendamping pasien, pengunjung maupun lingkungan rumah sakit, sehingga pengelolaan sarana dan prasarana rumah sakit merupakan suatu hal yang penting karena terkait berjalannya operasional rumah sakit, karena tanpa adanya sarana dan prasarana yang mendukung akan membuat berjalannya operasional rumah sakit menjadi tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya.

Hal ini dikarenakan sarana dan prasarana pada rumah sakit berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 24 tahun 2014 mencakup seluruh sistem baik itu sistem tata udara, kelistrikan, pencahayaan, proteksi kebakaran, komunikasi, gas medis, sanitasi, pengendalian terhadap kebisingan, transportasi vertikal, dan aksesibilitas disabilitas dan lansia. Sehingga keberadaan sarana dan prasarana pada rumah sakit memiliki peranan yang sangat penting pada operasional serta menunjang keberhasilan kinerja dari aspek lainnya pada rumah sakit menjadi lebih maksimal. Dengan kinerja rumah sakit yang maksimal maka akan membuat sumber daya manusia rumah sakit, pasien, pendamping pasien, serta pengunjung menjadi nyaman untuk bekerja dan datang berobat.

Pengukuran kinerja adalah proses untuk menilai kemajuan dari pekerjaan agar sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan, termasuk informasi terhadap kegunaan sumber daya alam apakah sudah efisien dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas terhadap barang atau jasa yang telah diberikan kepada pelanggan tersebut bagaimana tingkat kepuasan pelanggan, hasil kegiatan yang diinginkan dan juga tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan tersebut (Robertson, 2002). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan yang diambil untuk mengukur aktivitas yang dilakukan terhadap rantai nilai pada sebuah perusahaan.

Pengukuran kinerja juga terdapat dalam surat At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Dan, katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka, Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan”. (Q.S At-Taubah: 105)

Makna dalam ayat tersebut menjelaskan bahwa dalam islam Allah mengajarkan kepada umatnya bahwa kinerja harus dinilai, dan para penilai itu tidak saja Allah tetapi juga melibatkan pihak lain, yakni para kaum muslimin. Sehingga itulah mengapa kita harus melakukan pengukuran kinerja agar kelak kita mampu memperbaiki dan menjadi lebih baik kedepannya.

Salah satu metode untuk mengukur kinerja organisasi adalah dengan metode 7s Mckinsey yang merupakan alat untuk menganalisis organisasi dan tindakan manajerial secara keseluruhan sehingga masalah organisasi dapat didiagnosa serta dapat dikembangkan lagi strategi untuk mengimplementasikannya (Waterman et al., 1980). Metode ini berbeda dengan model analisis organisasi yang lain karena 7s Mckinsey menilai internal organisasi secara keseluruhan dengan menggunakan tujuh kerangka kerja 7s Mckinsey dibedakan menjadi dua yaitu elemen kuat (Hard element) yang terdiri dari *Strategy*, *Structure*, dan *System* dan elemen lunak (Soft element) yang terdiri dari *Skill* (kemampuan), *Staff*, *Style* (gaya kepemimpinan) dan *Shared Value* (nilai Bersama).

Berdasarkan studi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (padma dewi, 2014) menganalisis kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* Pada RSUD Wangaya. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa kinerja dari aspek finansial diperoleh pengukuran kinerja efektif di RSUD Wangaya. Dari pengukuran efisiensi, RSUD Wangaya menunjukkan kinerja yang efisien. Dan dari pengukuran ekonomi menunjukkan hasil yang tidak ekonomis di RSUD Wangaya. Penilaian dari aspek pelanggan menunjukkan kepuasan pelanggan hasilnya baik di RSUD Wangaya. Dari aspek proses bisnis internal diperoleh SCE RSUD Wangaya kurang baik, dan tingkat kunjungan rawat jalan RSUD Wangaya memadai. Dari aspek pertumbuhan dan pembelajaran RSUD Wangaya bernilai baik.

Penelitian juga dilakukan oleh (Setiawannie & Rahmania, 2019) yang mengukur integritas kinerja rumah sakit dengan menggunakan analisis SWOT dan *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian adalah Pengukuran integrasi SWOT dan Balance Scorecard dirumah sakit dapat mengukur kinerja secara lebih komperhensif, dan meningkatkan level di masa mendatang. Hasil pengukuran kinerja didapatkan bahwa rumah sakit dalam kondisi sangat sehat. Selanjutnya terdapat penelitian (Masyarakat, 2017) yang meneliti analisi kinerja pada RSUD K.R.M.T Wongsonegoro Kota Semarang dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja RSUD K.R.M.T Wongsonegoro dilihat dari 4 Perspektif balanced scorecard masih buruk. Aspek yang masih kurang berkembang dan perspektif pembelajaran adalah sikap positif, harmoni, partisipasi, dan tidak ada survei

kepuasan karyawan. Ini mempengaruhi penurunan operasional kinerja dalam perspektif proses bisnis internal, karena menyebabkan rumah sakit pendapatan menurun.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang telah diuraikan diatas menunjukkan adanya perbedaan penelitian (*gap research*) dengan penelitian yang akan diteliti oleh peneliti yaitu terkait metode pendekatan yang digunakan untuk menganalisis pengukuran kinerja dan juga bidang yang diteliti selama ini masih secara umum. Hal ini menjadi alasan peneliti untuk menganalisis pengukuran kinerja dengan menggunakan metode 7s Mckinsey pada bidang sarana dan prasarana pada rumah sakit.

Rumah Sakit Pembinaan Kesejahteraan Umat Muhammadiyah atau yang bisa disingkat dengan nama RS PKU Muhammadiyah merupakan rumah sakit yang didirikan oleh organisasi islam besar di Indonesia yaitu Muhammadiyah. RS PKU Muhammadiyah ini merupakan salah satu amal usaha yang dibangun oleh Pembina Kesehatan Umum Pimpinan Pusat Muhammadiyah dan merupakan rumah sakit publik swasta nonprofit atau tidak mengejar keuntungan yang bergerak dibidang Kesehatan dan sosial. Pada awalnya, nama yang digunakan merupakan PKO atau Penolong Kesengsaraan Oemoem yang didirikan pada tanggal 15 Februari 1923 dan masih berstatus klinik sederhana belum menjadi rumah sakit, didirikannya dengan maksud untuk membantu dan melayani Kesehatan kaum dhuafa atau golongan masyarakat yang kurang mampu untuk meringankan beban mereka.

Organisasi Muhammadiyah telah membuktikan komitmennya untuk serius dan mengembang perintah Allah seperti yang terkandung dalam surah Al-Ma'un yaitu segala sesuatu yang berhubungan dengan kebutuhan pokok seperti sandang, pangan, dan papan sehingga untuk mengamalkan surah tersebut K.H Sudja' mencetuskan pertama kali RS PKU Muhammadiyah. Pimpinan Pusat Muhammadiyah mengatur seluruh Gerakan kerja amal usaha pada bidang Kesehatan melalui Surat Keputusan Pimpinan Pusat Muhammadiyah No 86/SK-PP/IV-B/1.c/1998 yaitu tentang kaidah amal usaha Muhammadiyah pada Bidang Kesehatan, dalam surat putusan tersebut juga mengatur misi utama yaitu meningkatkan kemampuan masyarakat agar mencapai Kesehatan yang lebih berkembang sehingga inilah yang mendasari dibangunnya RS PKU Muhammadiyah dan selain sebagai institusi yang bergerak dibidang layanan Kesehatan RS PKU Muhammadiyah ini juga memiliki tujuan khusus yaitu sebagai sarana dakwah Muhammadiyah. Dengan semakin berkembangnya RS PKU Muhammadiyah ini sudah memiliki 134 RS PKU dan juga klinik Muhammadiyah yang sudah tersebar di Indonesia dan 30 lainnya sedang dalam pembangunan. Untuk di Yogyakarta sendiri sudah terdapat 9 RS PKU Muhammadiyah.

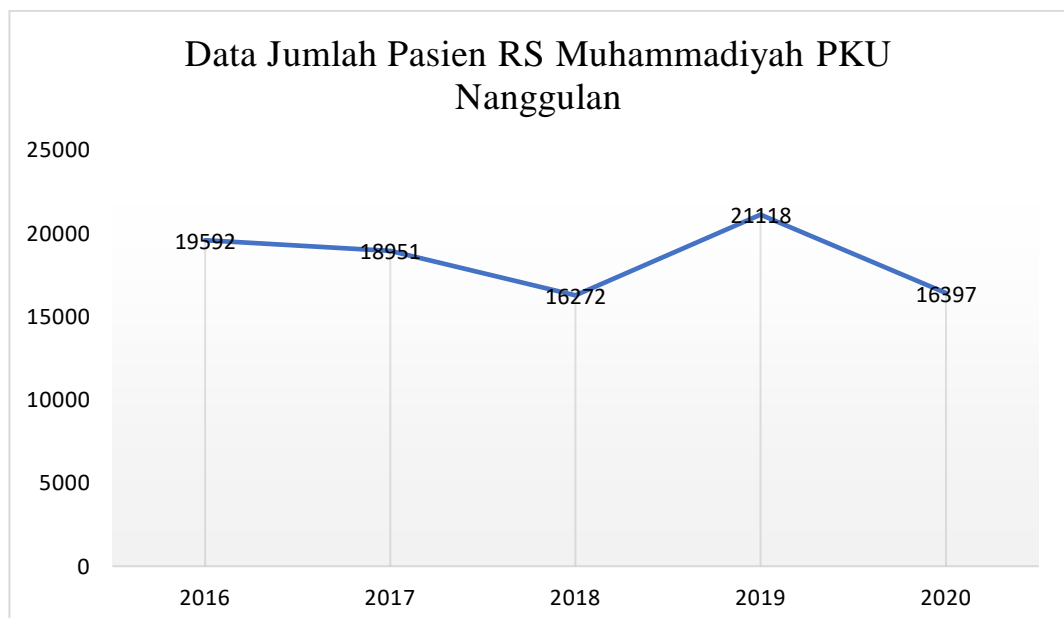
Tabel 1. 1 Daftar Rumah Sakit di Kabupaten Kulon Progo

1.	RSUD Wates
2.	RSU St.Yusup Boro
3.	RSU Rizki Amalia Medika
4.	RSU Kharisma Paramedika
5.	RS PKU Muhammadiyah Nanggulan
6.	RS PKU Muhammadiyah Wates
7.	RSU Rizki Amalia
8.	RSUD Nyi Ageng Serang
9.	RSU Pura Raharja Medika

Sumber: bpsdmk.kemkes.go.id/info_sdmk/info/distribusi_sdmk_rs_per_prov?prov=34

Berdasarkan data rumah sakit yang berada di Kulon Progo pada kemenkes.go.id data ini belum terdapat pembaruan, karena RS PKU Muhammadiyah Wates sudah turun dari rumah sakit kelas D menjadi klinik pratama, sehingga RS PKU Muhammadiyah Nanggulan menjadi satu-satunya rumah sakit islam di Kulon Progo dan milik PP Muhammadiyah. Oleh karena itu pada penelitian kali ini, objek yang peneliti gunakan yaitu RS PKU Muhammadiyah Nanggulan. RS PKU Muhammadiyah Nanggulan merupakan satu-satunya rumah sakit Islam swasta di Nanggulan yang memiliki visi dan misi menjadi rumah sakit yang islami, unggul, terpercaya, dan professional, dan juga sebagai mahasiswa pada Universitas Muhammadiyah maka akan sangat terbantu PP Muhammadiyah dengan diadakannya penelitian ini untuk meningkatkan kinerja sarpras di RS PKU Muhammadiyah Nanggulan. Menurut Direktur RS PKU Muhammadiyah Nanggulan, RS PKU Muhammadiyah Nanggulan ini merupakan satu-

satunya yang masih berstatus rumah sakit islam di daerah Kulon Progo lainnya masih berstatus klinik dll, sehingga rumah sakit ini sangat layak untuk dipertahankan terlebih lagi lokasi rumah sakit yang sangat strategis yaitu dekat dengan pemukiman warga dan juga jalan besar. Dan merupakan rumah sakit kelas D yang terletak di Kulon Progo, Yogyakarta dan telah berdiri pada tanggal 20 Oktober 1995, RS ini berdiri atas inisiatif Pengurus Cabang Muhammadiyah Nanggulan yang dilakukan dalam rangka meningkatkan Kesehatan masyarakat di Kulon Progo secara promotif, preventif, kuratif dan rehabilitative.



Gambar 1. 1 Data Jumlah Pasien RS PKU Muhammadiyah Nanggulan

Berdasarkan data yang diambil dari bagian informasi dan rekam medis RS PKU Muhammadiyah Nanggulan menunjukkan bahwa kunjungan pasien semakin tahun kurang stabil dan relatif menurun setiap tahunnya, hal ini ditunjukkan dari grafik tersebut pada tahun 2016 menunjukkan data pasien kunjungan RS PKU Muhammadiyah

Nanggulan sebanyak 19.592 orang, dan pada tahun 2017 mengalami penurunan menjadi 18.951 orang dan pada tahun 2018 yang ditunjukkan pada bagan menurun menjadi 16.272 orang, akan tetapi pada tahun 2019 rumah sakit mengalami kenaikan yang signifikan yaitu sebanyak 21.118 orang dan tahun 2020 mengalami penurunan yang juga signifikan yakni 16.352 orang, hal ini dapat dipengaruhi beberapa faktor termasuk sarana dan prasarana.

Apabila sarana dan prasarana rumah sakit tidak memadai tentu pasien akan memilih berobat ketempat yang sarana dan prasarana yang lebih baik. Pembangunan dan pengembangan fisik terus ditingkatkan untuk pelayanan Kesehatan yang semakin baik kedepannya. Pengembangan sarana dan prasarana ini meliputi ruang rawat inap kebidanan, ruang administrasi, kandungan, laundry, ruang rekam medis, kamar operasi, gizi, instalasi gawat darurat dan poliklinik rawat jalan. sehingga peneliti selaku bagian dari anggota Muhammadiyah ingin membantu Muhammadiyah dalam memajukan rumah sakitnya terkhusus RS PKU Muhammadiyah Nanggulan pada bidang sarana dan prasarana agar kedepannya operasional rumah sakit dapat berjalan lebih baik lagi dan mampu menolong serta melayani masyarakat yang membutuhkan bantuan Kesehatan.

Selanjutnya berdasarkan hasil observasi langsung yang dilakukan peneliti pada tanggal 10 April 2021 didapatkan data bahwa pada bidang sarana dan prasarana RS PKU Muhammadiyah Nanggulan sistem

penilaian kinerja yang berada di rumah sakit masih dilakukan secara sederhana belum terstruktur dan tidak berdasarkan SOP sehingga dapat dikatakan bahwa pengukuran kinerja sendiri belum berjalan secara maksimal atau bahkan ada beberapa yang belum dilaksanakan. Hal inilah yang membuat pada RS PKU Muhammadiyah Nanggulan ini perlu dilakukan pengukuran kinerja khususnya pada bidang sarana dan prasarana agar mampu memperbaiki kekurangan dalam kerjanya yang dinilai masih buruk agar kedepannya rumah sakit dapat memperbaikinya dan menyusun strategi agar mampu berkembang jauh lebih baik lagi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti ingin menganalisis pengukuran kinerja pada bidang sarana dan prasarana RS PKU Muhammadiyah Nanggulan dengan menggunakan metode 7s Mckinsey yang tentunya dapat memberikan kontribusi terkait pengembangan oleh pihak RS PKU Muhammadiyah Nanggulan untuk dapat meningkatkan performanya dibidang sarana dan prasarana di masa yang akan datang dengan optimal.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah pada penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah kualitas sistem tata Kelola sarana dan prasarana di RS PKU Muhammadiyah Nanggulan telah memenuhi standar kriteria?

2. Apa yang harus dilakukan untuk memenuhi kriteria kualitas sistem tata Kelola sarana dan prasarana di RS PKU Muhammadiyah Nanggulan?

C. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka dalam penelitian ini memiliki tujuan adalah:

1. Untuk menilai kualitas sistem tata Kelola sarana dan prasarana di RS PKU Muhammadiyah Nanggulan dengan menggunakan pendekatan model *7s Mckinsey framework*.
2. Untuk mengetahui cara yang harus dilakukan dalam memenuhi kriteria penilaian kinerja yang sesuai dengan standar.

D. MANFAAT PENELITIAN

Secara Teoritis:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan juga mendorong penelitian selanjutnya tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan model pendekatan *7s Mckinsey Framework*.

Secara Praktis:

1. Hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu aspek yang akan diperhatikan oleh Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kabupaten Kulonprogo 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 untuk mengembangkan 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 bidang sarana dan prasarana sehingga kedepannya lebih dapat memaksimalkan pemberdayaan sarana dan prasarana organisasi.