

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Untuk dapat mengetahui efektifitas kinerja suatu perusahaan diperlukan suatu penilaian terhadap kualitas aktifitas kerja yang dilakukan. Pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai upaya untuk melakukan penilaian terhadap kualitas aktifitas kerja yang dilakukan oleh suatu perusahaan. Pengukuran kinerja berguna untuk memberikan informasi pada perusahaan tentang kinerjanya, sehingga perusahaan dapat melakukan evaluasi, untuk kemudian mengambil langkah perbaikan bagi peningkatan kinerjanya dan untuk melakukan perbaikan secara berkesinambungan (*continuous improvement*). Oleh sebab itu pengukuran kinerja perusahaan merupakan hal yang sangat penting bagi manajemen, selain untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan juga berfungsi sebagai perencanaan tujuan di masa mendatang.

Dalam pengukuran kinerja, hal yang terpenting adalah penentuan indikator kinerja dan penentuan metode yang akan digunakan untuk mengukurnya. Indikator kinerja harus benar-benar mampu menggambarkan kinerja perusahaan. Sehingga indikator harus dipilih yang benar-benar representatif terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan metode pengukuran harus mampu mengukur pencapaian perusahaan untuk masing-masing indikator kinerja dengan tepat dan praktis serta ekonomis untuk digunakan.

RS Muhammadiyah Babat merupakan RS Swasta milik Pimpinan Cabang Muhammadiyah (PCM) Babat. Agar bisa tetap eksis, RS Muhammadiyah Babat harus memberikan pelayanan yang baik pada pasien, serta wajib menjaga persepsi yang baik dari *stakeholder* yang lain, yaitu karyawan, supplier, masyarakat, dan pemilik, dalam hal ini Pimpinan Cabang Muhammadiyah (PCM) Babat.

Saat ini tuntutan masyarakat akan pelayanan kesehatan yang lebih baik semakin meningkat, oleh sebab itu pengukuran kinerja rumah sakit mutlak diperlukan, agar RS Muhammadiyah Babat mampu melakukan langkah perbaikan untuk peningkatan kinerjanya.

Kinerja RS Muhammadiyah Babat selama ini diukur berdasarkan perspektif finansial yang dianggap tidak lagi mampu menjawab permasalahan riil yang ada karena hanya mengukur dari sisi finansial semata sebagai bentuk keberhasilan perusahaan sehingga terjadi pengabaian kinerja lainnya di luar sisi finansial. Penggunaan metode konvensional ini tentu saja tidak lagi efektif apabila diterapkan pada era globalisasi sekarang ini dimana faktor finansial tidak hanya sebagai penentu keberhasilan dari organisasi perusahaan. Selain itu, sekarang dan pada masa yang akan datang jalan terbaik bagi perusahaan untuk bertahan dan berhasil dalam jangka panjang adalah dengan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan seluruh *stakeholder*.

Tabel berikut menggambarkan kinerja keuangan RS Muhammadiyah Babat tahun 2011 dan 2012, yang selama ini menjadi ukuran kinerja RS Muhammadiyah Babat.

Tabel 1.1 Realisasi Keuangan Tahun 2011 dan Tahun 2012 RSMB

No.	Uraian	Realisasi 2011	Realisasi 2012	%
Pendapatan Operasional		10,013,117,618	12,071,500,041	123
1	Instalasi Gawat Darurat	235,853,800	322,647,900	137
2	Instalasi Bedah Sentral	1,590,190,500	1,411,340,000	89
3	Instalasi Rawat Jalan	1,040,975,000	1,186,723,000	114
4	Instalasi Rawat Inap	1,313,504,175	1,948,133,796	148
5	Instalasi Farmasi	4,940,966,793	6,006,168,145	122
6	Instalasi Radiologi	247,453,250	266,283,650	108
7	Instalasi Laboratorium	545,149,100	813,006,050	149
8	Instalasi Perawatan Jenazah	0	0	0
9	Ambulance & Mobil Jenazah	99,025,000	117,197,500	118

Sumber : Laporan Tahunan 2011 dan 2012

Dari tabel 1.1 diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja RS Muhammadiyah Babat apabila diukur dari sisi finansial pada tahun 2012 meningkat 23% dibandingkan tahun 2011. Namun pengukuran kinerja yang telah dilakukan ini belum dapat mengakomodasi semua *stakeholder* yang terlibat dalam organisasi sehingga terkesan mengesampingkan beberapa *stakeholder* yang dianggap tidak terlalu berpengaruh terhadap organisasi. Padahal, pada dasarnya masing-masing *stakeholder* yang terlibat dalam organisasi memiliki kontribusi terhadap organisasi, dan hal tersebut tidak seharusnya diabaikan oleh rumah sakit. Oleh karena itu, rumah sakit perlu melakukan pengukuran kinerja yang juga memperhitungkan pula mengenai kontribusi, serta keinginan ataupun kebutuhan dari semua *stakeholder* yang terlibat dalam rumah sakit sehingga dapat menimbulkan kepuasan dari seluruh *stakeholder* yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja rumah sakit.

Untuk mengetahui kepuasan *stakeholder* rumah sakit yaitu pasien dan karyawan, pada bulan oktober 2013 penulis melakukan survei awal kepada 25 pasien yang sedang menjalani rawat inap di RS Muhammadiyah Babat dan 18 karyawan RS Muhammadiyah Babat.

Berikut adalah data yang menunjukkan kepuasan dari *stakeholder* (pasien dan karyawan).

Tabel 1.2 Rekapitulasi Kepuasan Pasien RS Muhammadiyah Babat Tahun 2013

Parameter	Penilaian								Jumlah	
	STP		TP		P		SP			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<i>Reliability</i>	0	0	0	0	24	96	1	4	25	100
<i>Assurance</i>	0	0	0	0	24	96	1	4	25	100
<i>Tangible</i>	0	0	2	8	22	88	1	4	25	100
<i>Empathy</i>	0	0	0	0	23	92	2	8	25	100
<i>Responsiveness</i>	0	0	0	0	24	97	1	4	25	100
Total	0	0	1	4	23	92	1	4	25	100

Sumber : Survei Awal

Data tersebut menunjukkan secara total terdapat 4 % pasien merasa tidak puas terhadap pelayanan RS Muhammadiyah Babat. Dari sisi *tangible* sebesar 8 % merasa tidak puas. Hal ini menunjukkan bahwa dari sisi kepuasan *stakeholder*, dalam hal ini pelanggan, kinerja rumah sakit masih rendah. Namun, kinerja ini selama ini belum menjadi perhatian oleh RS Muhammadiyah Babat.

Data kepuasan karyawan RS Muhammadiyah Babat dapat dilihat dalam tabel 1.3

Tabel 1.3 Rekapitulasi Kepuasan Karyawan RS Muhammadiyah Babat Tahun 2013

No	Parameter	Penilaian								Jumlah		
		STP		TP		P		SP		%	n	%
		n	%	n	%	n	%	n				
	Bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap instalasi kerja dalam hal:											
1	Hubungan dengan atasan	3	17	7	39	8	44	0	0	0	18	100
2	Kualitas pelatihan yang didapatkan dari RS	10	56	8	44	0	0	0	0	0	18	100
3	Kesempatan belajar untuk mengembangkan keahlian khusus	7	39	11	61	0	0	0	0	0	18	100
4	Kerja sama dengan rekan kerja satu instalasi	0	0	0	0	18	100	0	0	0	18	100
5	Kerja sama dengan karyawan / rekan kerja lain	3	17	4	22	11	61	0	0	0	18	100
6	Keterbukaan pola komunikasi	3	17	11	61	4	22	0	0	0	18	100
7	Koordinasi pelatihan bagi karyawan	6	33	9	50	3	17	0	0	0	18	100
8	Koordinasi pengadaan peralatan yang dibutuhkan	8	44	7	39	3	17	0	0	0	18	100
9	Cara atasan/pimpinan memperlakukan bawahan	3	17	8	44	7	39	0	0	0	18	100
10	Penghargaan terhadap kerja keras karyawan	10	56	8	44	0	0	0	0	0	18	100
11	Kebebasan mengemukakan pendapat	7	39	11	61	0	0	0	0	0	18	100
12	Kecukupan gaji dan tunjangan	15	83	3	17	0	0	0	0	0	18	100
13	Insentif bagi kerja keras karyawan	13	72	5	28	0	0	0	0	0	18	100
14	Kenyamanan suasana kerja	7	39	8	44	3	17	0	0	0	18	100

No	Parameter	Penilaian								Jumlah	
		STP		TP		P		SP	%	n	%
		n	%	n	%	n	%	n			
15	Mekanisme pemberian sanksi	9	50	8	44	1	6	0	0	18	100
16	Kesehatan dan Keselamatan Kerja Karyawan	9	50	8	44	1	6	0	0	18	100
17	Sistem penanganan keluhan karyawan	10	56	8	44	0	0	0	0	18	100
18	Sistem penilaian kerja karyawan	6	33	9	50	3	17	0	0	18	100
19	Informasi tentang kesehatan dan keselamatan kerja	6	33	12	67	0	0	0	0	18	100
20	Ketersediaan komputer di Instalasi Rawat Inap	2	11	7	39	9	50	0	0	18	100
	Total	7	38	8	42	4	20	0	0	18	100

Sumber : Survei Awal di RS Muhammadiyah Babat Tahun 2013

Data di atas menunjukkan angka ketidakpuasan karyawan yang sangat tinggi. Dari seluruh parameter penilaian, 7 karyawan (38 %) merasa sangat tidak puas. Hal ini menunjukkan kinerja rumah sakit dari sisi kepuasan *stakeholder*, dalam hal ini karyawan sangat rendah.

Selama ini pengukuran kinerja di RS Muhammadiyah Babat hanya mengukur kinerja dari sisi finansial, dimana kinerja sisi finansial sangat tinggi, namun dari data di atas ternyata sisi non finansial kinerjanya sangat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja di RS Muhammadiyah Babat belum mampu mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan seluruh *stakeholder* serta belum mencerminkan kinerja rumah sakit yang sebenarnya.

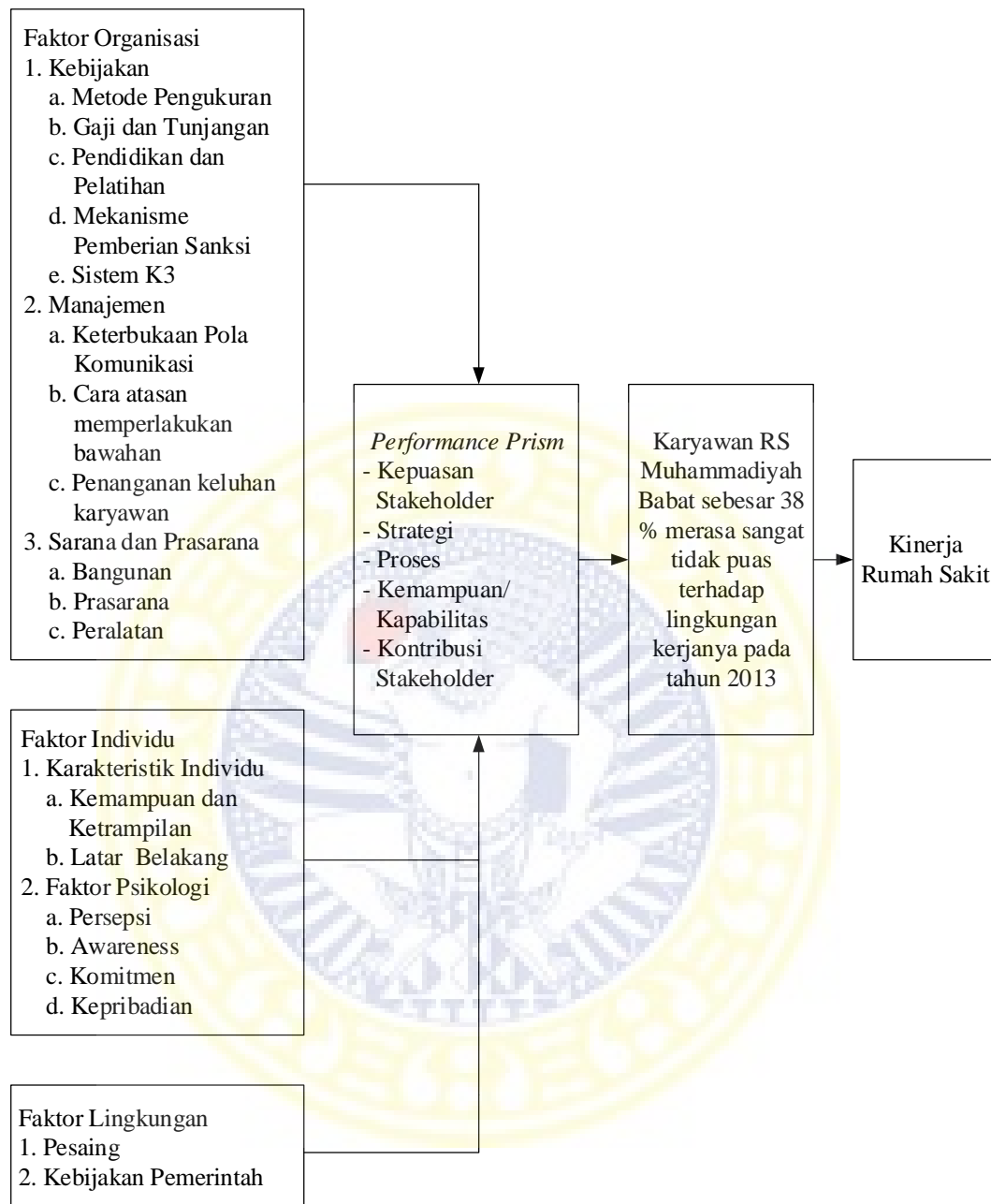
Pengukuran kinerja yang mampu mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan seluruh *stakeholder*, salah satunya adalah dengan metode *Performance Prism*. Metode ini merupakan suatu model pengukuran kinerja yang mencoba

memadukan antara kerangka kerja pengukuran yang berorientasi strategi dengan metodologi pengukuran yang memperhatikan kepentingan *stakeholder*. Selama ini terjadi konflik antara keduanya, dengan model *Performance Prism* diharapkan tidak terjadi karena pada model ini dilakukan penyatuan dari keduanya.

Berdasarkan data latar belakang masalah, yang akan diangkat sebagai masalah dalam penelitian ini adalah karyawan RS Muhammadiyah Babat sebesar 38 % merasa sangat tidak puas terhadap lingkungan kerjanya. Sehingga diperlukan sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan mampu mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan seluruh *stakeholder*.

1.2 Kajian Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, beberapa faktor yang mungkin menyebabkan karyawan RS Muhammadiyah Babat sebesar 38 % merasa sangat tidak puas terhadap lingkungan kerjanya dapat dilihat pada gambar 1.1.



Gambar 1.1 Kajian Masalah

1.2.1 Faktor Organisasi

1. Kebijakan

Kebijakan Organisasi yang sangat berpengaruh terhadap kepuasan seorang karyawan, salah satunya adalah *stakeholder*, yang terdiri dari karyawan dan pasien. Rekan karyawan yang mampu diajak bekerja sama akan meningkatkan kepuasan karyawan lainnya. Pendidikan, pengetahuan dan karakteristik pasien juga mampu meningkatkan kepuasan seorang karyawan. Kebijakan metode pengukuran kinerja juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Pengukuran kinerja yang mampu mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan seluruh *stakeholder*, dimana salah satu dari *stakeholder* rumah sakit adalah karyawan, akan meningkatkan kepuasan karyawan dan selanjutnya mampu meningkatkan kinerja rumah sakit.

Kebijakan gaji dan tunjangan akan menurunkan angka ketidakpuasan karyawan, sehingga berpengaruh terhadap kinerja rumah sakit meskipun pada dasarnya gaji dan tunjangan tidak akan menimbulkan kepuasan bagi karyawan. Sistem Keselamatan dan Kesehatan Kerja juga merupakan salah satu penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja dan mempengaruhi kinerja rumah sakit.

2. Manajemen

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktifitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan,

sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*). Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen menjadi salah satu alasan bagi karyawan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja dan meningkatkan kinerja rumah sakit.

3. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang memadai akan meningkatkan kepuasan karyawan, termasuk kondisi tempat, ventilasi, penyaliran, kantin dan tempat parkir. Karena karyawan akan bekerja dengan nyaman apabila sarana dan prasarananya mendukung, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja rumah sakit.

1.2.2 Faktor Individu

1. Karakteristik

Pada umumnya ada anggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari pada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur di antara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan dan pada akhirnya dapat menurunkan kinerja rumah sakit.

2. Psikologi

Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Oleh karenanya sumber kepuasan seorang karyawan secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan yang dilakukan memuaskan. Kepuasan inilah yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja rumah sakit.

1.2.3 Faktor Lingkungan

1. Pesaing

Adanya pesaing akan mempengaruhi rumah sakit dalam menetapkan strategi. Strategi yang ditetapkan rumah sakit sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu rumah sakit.

2. Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah seringkali dirasakan sebagai suatu beban bagi seorang karyawan, terutama apabila kebijakan tersebut dirasakan oleh seorang karyawan memperberat pekerjaannya. Sehingga kebijakan pemerintah menjadi faktor yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja seorang karyawan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja rumah sakit.

1.3 Rumusan Masalah

1. Siapakah *stakeholder* kunci di RS Muhammadiyah Babat?
2. Bagaimana keinginan dan kebutuhan serta kontribusi *stakeholder* RS Muhammadiyah Babat?
3. Bagaimanakah *Key Performance Indicator* dengan metode *Performance Prism* berdasarkan keinginan dan kebutuhan serta kontribusi *stakeholder* RS Muhammadiyah Babat?
4. Bagaimana kinerja RS Muhammadiyah Babat diukur berdasarkan KPI yang telah disusun?
5. Bagaimana strategi, proses dan kapabilitas RS Muhammadiyah Babat untuk meningkatkan kinerja RS Muhammadiyah Babat?

1.4 Tujuan Penelitian

1.4.1 Tujuan Umum

Mengukur kinerja RS Muhammadiyah Babat dengan KPI berdasarkan metode *Performance Prism* dalam upaya untuk menyusun strategi, proses dan kapabilitas RS Muhammadiyah Babat.

1.4.2 Tujuan Khusus

1. Melakukan identifikasi *stakeholder* kunci RS Muhammadiyah Babat
2. Melakukan identifikasi keinginan dan kebutuhan serta kontribusi *stakeholder*
3. Menyusun *Key Performance Indicator* dengan metode *Performance Prism* di RS Muhammadiyah Babat berdasarkan keinginan dan kebutuhan serta kontribusi *stakeholder*

4. Mengukur kinerja RS Muhammadiyah Babat berdasarkan KPI yang telah disusun
5. Meyusun strategi, proses dan kapabilitas RS Muhammadiyah Babat untuk meningkatkan kinerja RS Muhammadiyah Babat

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Praktis Bagi Rumah Sakit

Hasil penelitian dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan untuk merancang sistem pengukuran kinerja RS Muhammadiyah Babat dan mampu meningkatkan kinerja RS Muhammadiyah Babat

1.5.2 Bagi Masyarakat

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan bagi rumah sakit untuk meningkatkan kinerja dan pada akhirnya dapat mewujudkan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat.

1.5.3 Bagi Peneliti

Dengan mengadakan penelitian ini diharapkan peneliti dapat menerapkan teori yang diperoleh selama proses belajar khususnya di bidang manajemen kinerja guna meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan serta pengalaman peneliti dapat bermanfaat.