

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Rumah Sakit merupakan bentuk dari organisasi kesehatan yang dalam pelaksanaannya saat ini penuh dengan dilema, tekanan dari pemerintah, kompetisi untuk mampu memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas dan terjangkau bagi masyarakat. Rumah sakit merupakan institusi pelayanan publik yang bergerak di bidang kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat (UU No.44 tahun 2009). Pelayanan jasa rumah sakit di Indonesia mengalami perubahan paradigma sebagai akibat dari perubahan lingkungan yang sangat cepat dan kompleks. Rumah sakit yang sebelumnya merupakan lembaga sosial, kini berkembang menjadi industri jasa yang makin kompetitif, terlebih karena pemerintah membuka peluang investasi swasta di bisnis ini.

Kondisi ini menjadi tantangan utama bagi manajemen rumah sakit untuk mampu bersaing dan bertahan hidup. Para pimpinan rumah sakit harus mampu memahami faktor penentu kinerja dan keberlangsungan hidup organisasi. Intensitas persaingan semakin meningkat dengan semakin banyaknya rumah sakit baru yang beroperasi, baik rumah sakit pemerintah maupun swasta. Bahkan banyak rumah sakit tersebut mengklaim sebagai rumah sakit berstandar internasional (Kamariah, 2013).

Perkembangan jumlah rumah sakit di Indonesia semakin meningkat dari tahun ke tahun. Berdasarkan data Kemenkes mengenai profil Indonesia 2009-2013 dan data informasi 2014 didapatkan data bahwa jumlah rumah sakit di Indonesia dalam 4 tahun

terakhir terus meningkat, yaitu dari 1721 unit pada tahun 2011, meningkat menjadi 2048 unit pada tahun 2014. Berdasarkan kepemilikannya, peningkatan RS swasta lebih tinggi di banding RS pemerintah, yaitu dari 238 unit RS swasta di tahun 2011, meningkat menjadi 740 unit pada tahun 2014. Rumah sakit pemerintah juga mengalami peningkatan jumlah walaupun tidak sepesat pertumbuhan rumah sakit swasta yaitu dari 614 pada tahun 2011 menjadi 687 pada tahun 2014.

Menghadapi persaingan industri rumah sakit yang semakin tinggi, maka pengelola rumah sakit memerlukan sistem manajemen yang mampu mengantisipasi perubahan lingkungan yang dinamis. Sebagai salah satu lembaga kesehatan pemerintah, para pimpinan rumah sakit pemerintah harus menyadari bahwa rumah sakit harus membenahi sistem internal dan manajemen sumber daya manusia (SDM) (Kamariah, 2013; Wibowo, 2014). Mengingat besarnya perubahan organisasi kesehatan terutama rumah sakit sehingga ada kebutuhan untuk mengukur kinerja perawat pelaksana karena kelangsungan rumah sakit sangat ditentukan oleh kinerja perawat pelaksana dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat baik yang bersifat promotif, preventif, kuratif maupun rehabilitatif. Perawat yang kompeten menjadi syarat mutlak dalam memberikan pelayanan kesehatan saat ini dikarenakan perkembangan masyarakat yang semakin kritis seiring meningkatnya pengetahuan masyarakat mengenai kesehatan.

Kinerja merupakan salah satu komponen penting dalam pengelolaan SDM. Kinerja (*performance*) menjadi isu dunia saat ini. Hal tersebut terjadi sebagai konsekuensi tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan akan pelayanan prima atau pelayanan yang bermutu tinggi (Wibowo, 2014). Salah satu elemen kunci dari kinerja adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja diharapkan mampu mempresentasikan kepentingan

organisasi dan mewujudkan kepuasan kerja karyawan serta membantu pengembangan karyawan (Wibowo, 2014). Untuk menilai kinerja diperlukan instrumen/alat yang mampu menilai kinerja dengan baik.

Pengembangan sistem pengukuran kinerja merupakan tindakan potensial yang dapat diambil oleh manajer SDM yang diharapkan mampu memperlihatkan dampak SDM terhadap kinerja. Konsep yang dipelopori oleh Kaplan dan David (2007) yang mengemukakan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balance Scorecard* (BSC) yang terdiri dari unsur-unsur keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Saat ini, orang mulai menyadari bahwa perbaikan dan pembelajaran merupakan proses bersiklus dengan adanya pengembangan kemampuan pribadi dan organisasi, serta keterlibatan batin yang saling memperkuat. Oleh karena itu, sebuah konsep baru yang dianggap lebih tepat untuk kondisi kekinian dengan pendekatan "dari dalam ke luar" yaitu jati diri perorangan sebagai titik awal, yang dikenal sebagai model *Personal Balance Scorecard* (PBS).

Personal balance scorecard (PBSC) adalah alat pengukuran yang dikembangkan oleh Dr. Rampersad yang didefinisikan sebagai proses sistematis perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran yang bersifat bersinambungan, bertahap, dan rutin, yang terpusat kepada perbaikan kinerja pribadi dan organisasi secara berkelanjutan (Rampersad, 2006). *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan/atau suatu kelompok, juga untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkan. Sementara itu, pengertian *balanced* adalah bahwa kinerja seseorang atau kelompok tertentu akan diukur secara berimbang. Berimbang antara sisi internal dan eksternal perusahaan, dan berimbang pula antara perspektif proses dan orang (Rampersad, 2006).

Menurut Wibowo (2014) terdapat beberapa pendekatan dalam mengukur kinerja salah satunya pendekatan *personal balance scorecard*.

Menurut hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Baker dan Pink (1995, dalam Zelman et al, 2003), teori dan konsep dari *Balanced scorecard* cocok diterapkan di rumah sakit. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka yang dibutuhkan untuk menilai kinerja pada lingkungan medis yang kompleks dan cepat berubah (Gumbus et al, 2005). Oleh karena itu, pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang telah ditentukan atau apakah hasil kinerja tercapai sesuai dengan yang diharapkan (Parmenter, 2011).

Perawat adalah ujung tombak dalam memberikan pelayanan kesehatan karena perawat adalah profesi yang paling lama dan paling dekat dengan pasien dan keluarga dan paling mengetahui apa yang dibutuhkan pasien sehingga sangat dituntut untuk memberikan pelayanan yang berkualitas tinggi dan mampu bekerja sesuai tujuan organisasi yang tercantum dalam visi dan misi rumah sakit. Dalam melakukan suatu pekerjaan ataupun profesi, perawat akan di evaluasi kinerjanya. Sebagai bahan pertimbangan dan penilaian dalam evaluasi tentu dibutuhkan suatu standar atau patokan yang disebut standar kinerja. Standar kinerja mutlak diperlukan dalam setiap bidang pekerjaan tidak terkecuali keperawatan. Dengan standar kinerja profesional, maka seorang perawat dapat mengetahui apakah yang harus ia lakukan dan minimal yang dilakukan dalam pekerjaannya tersebut.

Standar penilaian kinerja perawat yang sering digunakan berdasarkan standar kinerja profesional perawat yang disusun oleh PPNI (2010) yang dijabarkan menjadi delapan elemen yaitu jaminan mutu, pendidikan, penilaian kinerja, kesejawatan, kolaborasi, etik, riset dan pemanfaatan sumber-sumber. Selain standar kinerja, seorang perawat juga memiliki standar praktik keperawatan. Praktik keperawatan adalah tindakan mandiri profesional melalui kerjasama berbentuk kolaborasi dengan tenaga kesehatan lain dalam bentuk asuhan keperawatan. Dalam penelitian ini kinerja perawat lebih difokuskan pada penilaian kinerja sesuai dengan standar praktik keperawatan (PPNI,2010) dan peraturan tentang kewenangan praktik perawat (KepMenKes RI No 1239, 2001) yaitu kinerja perawat ditinjau dari kemampuan melakukan asuhan keperawatan meliputi pengkajian, diagnosa keperawatan, perencanaan, pelaksanaan tindakan keperawatan dan evaluasi keperawatan.

Tidak dipungkiri perawat merupakan tenaga profesional di RS dengan jumlah terbanyak, sehingga kinerjanya langsung akan mempengaruhi kinerja RS. Sastradijaya (2004) menemukan kinerja perawat dalam pemberian asuhan keperawatan di RS. Pemerintah Daerah Cilegon dengan kategori baik hanya sebesar 56,25% dengan karakteristik populasi berlatar belakang pendidikan DIII Keperawatan dan SPK. Jika ditelaah dari data tersebut, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa baru sebagian perawat yang memiliki kinerja baik, sementara sebagian lagi masih memiliki kinerja kurang baik. Melalui kinerja perawat, diharapkan dapat menunjukkan kontribusi profesionalnya secara nyata dalam meningkatkan mutu pelayanan keperawatan yang berdampak terhadap pelayanan kesehatan secara umum pada organisasi tempatnya bekerja, dan dampak akhir bermuara pada kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat (Kurniadi, 2013).

Hasil Penelitian Kwang (2011) yang dilakukan di RS M.H. Thamrin Salemba yang telah menerapkan *Personal Balance scorecard* dalam menilai kinerja perawat pelaksana didapatkan bahwa sebanyak 67% perawat pelaksana mempunyai kinerja yang baik berdasarkan perspektif keuangan, hanya 24% perawat pelaksana yang mempunyai kinerja yang baik berdasarkan perspektif pelanggan, sebanyak 60% perawat pelaksana mempunyai kinerja yang baik berdasarkan perspektif bisnis internal dan sebanyak 62% perawat pelaksana mempunyai kinerja yang baik berdasarkan perspektif pembelajaran dan pengembangan. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja perawat pelaksana perspektif PBS di ruang rawat inap dewasa RS M.H. Thamrin Salemba secara umum memiliki kinerja baik dalam aspek perspektif keuangan; kinerja yang cukup baik pada aspek bisnis internal serta pembelajaran dan pengembangan; dan kinerja yang kurang baik pada perspektif pelanggan.

Penelitian oleh Thomas Junaedi yang mengukur kinerja karyawan di UD. Alinco sesuai dasar job analysis dengan metoda *Personal Balance Scorecard* didapatkan hasil bahwa pengukuran kinerja menggunakan PBSC dapat mengetahui motivasi kerja dan ambisi dari karyawan dan diketahui penyebab kinerja karyawan menurun.

RSUD Lubuk Basung merupakan rumah sakit tipe C dengan visi “Mengupayakan pelayanan yang berkualitas dan komprehensif”. Strategi untuk mewujudkan visi adalah dengan misi yaitu memberikan pelayanan yang profesional dengan standar pelayanan, meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan untuk memberikan pelayanan optimal, pelayanan dengan ikhlas dan penuh kasih sayang. Penilaian kinerja yang telah dilakukan oleh bidang keperawatan RSUD Lubuk Basung pada awalnya menggunakan Daftar

Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) , namun seiring dengan perkembangan zaman konsep penilaian kinerja telah mengalami perubahan sebagaimana yang telah ditetapkan dalam bentuk PP N0.46 Tahun 2011 yaitu mengenai Sasaran Kerja Pegawai (SKP).

Dalam pelaksanaannya sistem SKP masih dirasakan tidak efektif dalam menilai kinerja perawat pelaksana. Hasil penilaian kinerja perawat pelaksana pada umumnya tidak sesuai dengan yang dirasakan oleh perawat pelaksana dan penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata. Proses penilaian pelaksanaan pekerjaan cenderung terjebak dalam hal formalitas serta tidak ada tindak lanjut dari penilaian tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan 10 perawat pelaksana di RSUD Lubuk Basung didapatkan bahwa 7 orang perawat mengatakan bahwa hasil penilaian tidak bersifat terbuka oleh atasan terhadap bawahan, 7 orang perawat mengatakan bahwa hasil penilaian kinerja tidak menggambarkan kinerja perawat pelaksana sebenarnya, dan mengatakan bahwa tidak ada pengaruh kedisiplinan dan pola kerja yang baik karena nilai sudah ada sebenarnya. Hal ini menimbulkan kecemburuan, memberikan pengaruh negatif bagi perawat pelaksana yang ingin tetap mempertahankan memberikan pelayanan yang bermutu. Apabila kondisi ini terus berlanjut maka akan mengurangi motivasi perawat pelaksana dalam memberikan asuhan keperawatan bermutu.

Kondisi ini disebabkan sistem penilaian terhadap karyawan tidak memperhatikan perbedaan deskripsi pekerjaan masing-masing, sehingga ada keinginan dari pihak manajemen dan perawat untuk menggunakan instrumen penilaian kinerja perawat yang lebih menggambarkan kinerja perawat sesungguhnya dengan mengacu pada standar kinerja profesional yang ditetapkan PPNI dan memperhatikan berbagai aspek baik internal dan eksternal ataupun orang dan proses.

Hasil wawancara dengan 10 perawat juga didapatkan bahwa 6 orang perawat menyatakan bahwa penilaian kinerja perawat memang sebaiknya memperhatikan perspektif keuangan karena keuangan merupakan faktor pemicu seseorang dalam bekerja, 8 perawat menyatakan penilaian kinerja harus memperhatikan pengembangan diri dari perawat itu sendiri sehingga pelayanan yang diberikan akan lebih baik karena kualitas SDM yaitu perawat sebagai pelanggan internal sangat berpengaruh terhadap kualitas layanan yang diberikan. Namun saat ini belum ada penilaian kinerja perawat yang memperhatikan faktor tersebut. 7 orang perawat mengatakan bagaimana perawat bekerja dalam tim dalam melaksanakan asuhan keperawatan namun tidak terukur dengan jelas, bahkan komplain pasien tidak pernah dijadikan bahan pertimbangan dalam menilai kinerja perawat. 8 orang perawat menyatakan akan lebih baik jika hal-hal tersebut dinilai dalam menentukan kinerja perawat dalam melaksanakan tugasnya.

Data dari bagian kepegawaian RSUD Lubuk Basung mengenai DP3 pegawai tahun 2014 didapatkan data bahwa perawat pelaksana memiliki kinerja yang kurang yaitu sebanyak 37,1 % dan perawat yang mempunyai kinerja yang baik sebanyak 67,9 %. Menurut perawat pelaksana dan ketua tim dari data yang 67,9% terdapat beberapa orang yang bila di observasi memiliki kinerja yang kurang baik. Sedangkan sistem penilaian kinerja perawat yang menggunakan penilaian prestasi kerja pegawai pada tahun 2015 semuanya berada dalam kategori baik yaitu dengan nilai 75-90 sehingga terkesan penilaian hanya sebagai formalitas dan tidak benar-benar menggambarkan kinerja perawat sebenarnya. Sedangkan dilapangan pada kenyataannya masih banyak perawat pelaksana dengan kompetensi yang kurang, dengan disiplin yang kurang, etos kerja yang kurang dan etika yang kurang namun tetap mendapatkan penilaian yang baik. Hal ini menunjukkan

bahwa alat pengukuran kinerja harus ditinjau kembali untuk menghasilkan penilaian yang lebih baik dan benar-benar menggambarkan kinerja yang sebenarnya.

Berdasarkan fenomena yang muncul di RSUD Lubuk Basung tersebut, maka sangat diperlukan suatu instrumen penilaian kinerja yang mampu menjadi daya ungkit terhadap kinerja perawat terutama dalam melaksanakan asuhan keperawatan dan penilaian kinerja dengan *Personal Balance Scorecard* merupakan suatu instrumen yang mengutamakan keseimbangan antara faktor internal dan eksternal yang sangat penting di evaluasi pelaksanaannya terutama metoda ini belum pernah dilakukan di RSUD Lubuk Basung. Metoda ini mampu memudahkan atasan untuk mengetahui ambisi dan motivasi karyawan serta penyebab menurunnya kinerja karyawan. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi kinerja perawat pelaksana menggunakan pendekatan *Personal Balance Scorecard* di RSUD Lubuk Basung tahun 2016.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, rumusan masalah penelitian yaitu “
Bagaimanakah kinerja perawat pelaksana di RSUD Lubuk Basung jika di evaluasi menggunakan *Personal Balance Scorecard* ?”

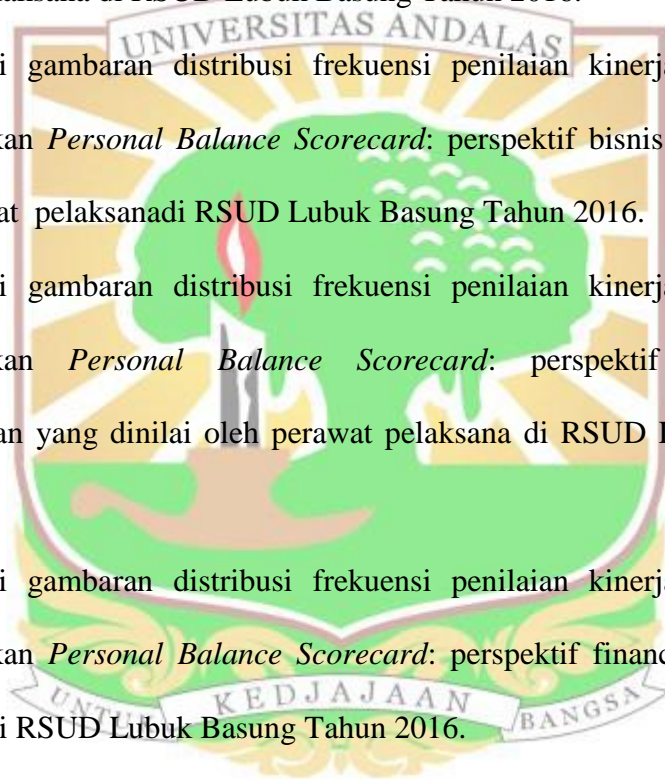
1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

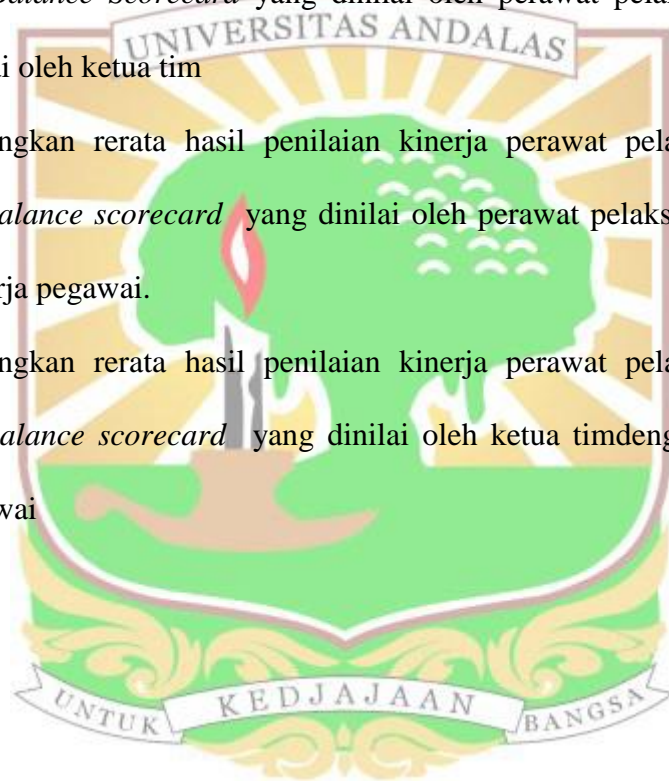
Mendapatkan gambaran kinerja perawat pelaksana di RSUD Lubuk Basung menggunakan *Personal Balance Scorecard*.

1.3.2 Tujuan Khusus

- a. Mengetahui gambaran distribusi frekuensi penilaian kinerja perawat pelaksana menggunakan *Personal Balance Scorecard*: perspektif finansial yang dinilai oleh perawat pelaksana di RSUD Lubuk Basung Tahun 2016.
- b. Mengetahui gambaran distribusi frekuensi penilaian kinerja perawat pelaksana menggunakan *Personal Balance Scorecard*: perspektif pelanggan yang dinilai oleh perawat pelaksana di RSUD Lubuk Basung Tahun 2016.
- c. Mengetahui gambaran distribusi frekuensi penilaian kinerja perawat pelaksana menggunakan *Personal Balance Scorecard*: perspektif bisnis internal yang dinilai oleh perawat pelaksana di RSUD Lubuk Basung Tahun 2016.
- d. Mengetahui gambaran distribusi frekuensi penilaian kinerja perawat pelaksana menggunakan *Personal Balance Scorecard*: perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dinilai oleh perawat pelaksana di RSUD Lubuk Basung Tahun 2016.
- e. Mengetahui gambaran distribusi frekuensi penilaian kinerja perawat pelaksana menggunakan *Personal Balance Scorecard*: perspektif finansial yang dinilai oleh ketua tim di RSUD Lubuk Basung Tahun 2016.
- f. Mengetahui gambaran distribusi frekuensi penilaian kinerja perawat pelaksana menggunakan *Personal Balance Scorecard*: perspektif pelanggan yang dinilai oleh ketua tim di RSUD Lubuk Basung Tahun 2016.
- g. Mengetahui gambaran distribusi frekuensi penilaian kinerja perawat pelaksana menggunakan *Personal Balance Scorecard*: perspektif bisnis internal yang dinilai oleh ketua tim di RSUD Lubuk Basung Tahun 2016.



- h. Mengetahui gambaran distribusi frekuensi penilaian kinerja perawat pelaksana menggunakan *Personal Balance Scorecard*: perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dinilai oleh ketua tim di RSUD Lubuk Basung Tahun 2016.
- i. Mengetahui gambaran distribusi frekuensi penilaian kinerja perawat pelaksana menggunakan sistem penilaian prestasi kerja pegawaidi RSUD Lubuk Basung tahun 2016
- j. Membandingkan rerata hasil penilaian kinerja perawat pelaksana menggunakan *Personal Balance Scorecard* yang dinilai oleh perawat pelaksana sendiri dengan yang dinilai oleh ketua tim
- k. Membandingkan rerata hasil penilaian kinerja perawat pelaksana menggunakan *personal balance scorecard* yang dinilai oleh perawat pelaksana dengan penilaian prestasi kerja pegawai.
- l. Membandingkan rerata hasil penilaian kinerja perawat pelaksana menggunakan *personal balance scorecard* yang dinilai oleh ketua tim dengan penilaian prestasi kerja pegawai



1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Bagi Rumah Sakit

Sebagai masukan bagi RSUD Lubuk Basung untuk dapat mengambil keputusan-keputusan yang tepat dalam mengelola sumber daya manusia agar kinerja perawat bisa meningkat terutama dalam hal penilaian kinerja perawat yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan dalam mengidentifikasi program pelatihan yang

dibutuhkan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia yang efektif.

1.4.2 Manfaat Keilmuan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan bidang manajemen keperawatan, khususnya terkait dengan metode penilaian kinerja perawat.

