

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Rumah sakit sebagai salah satu fasilitas pelayanan kesehatan merupakan bagian dari sumber daya kesehatan yang sangat diperlukan dalam mendukung penyelenggaraan upaya kesehatan (Depkes RI, 2009). Salah satu pelayanan rumah sakit adalah pelayanan keperawatan yang merupakan pelayanan yang sangat penting dan berorientasi pada tujuan yang berfokus pada penerapan asuhan keperawatan. Peningkatan mutu pelayanan keperawatan merupakan tantangan bagi perawat karena perawat merupakan tenaga profesional yang mempunyai tugas kontak paling lama dengan pasien, berbeda dengan pelayanan medis dan pelayanan kesehatan lain yang hanya membutuhkan waktu yang relatif singkat dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada kliennya (Sari, 2014).

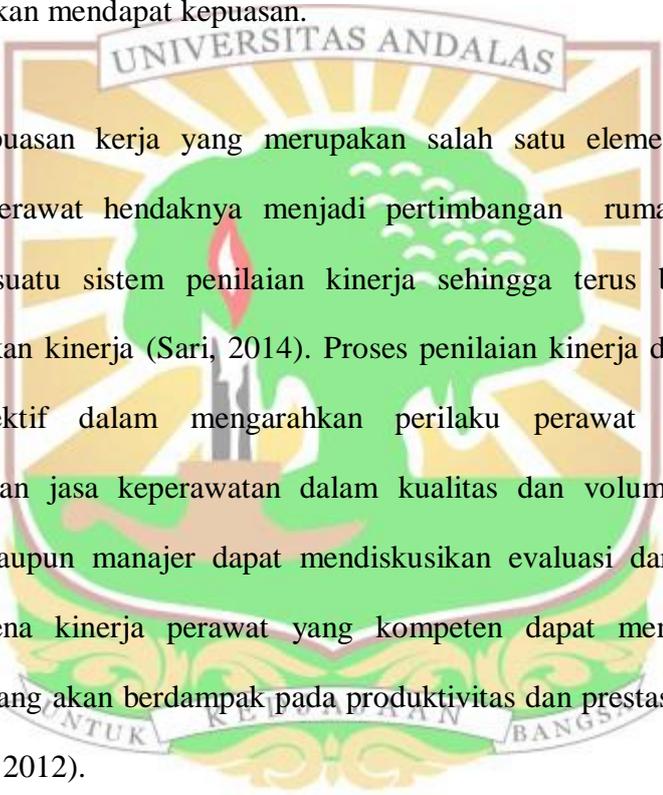
Ketika perawat bekerja pada suatu organisasi, instansi atau rumah sakit maka hasil kerja yang ia selesaikan akan mempengaruhi terhadap tingkat produktivitas organisasi. Oleh karena itu, pandangan dan juga perasaan individu terhadap pekerjaannya harus tetap terjaga pada sisi positif dengan kata lain individu tersebut harus memiliki dan menjaga kepuasan kerjanya agar produktivitasnya dapat terus ditingkatkan (Wibowo, 2014).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana perawat memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2008). Menurut konsep Value Theory, kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas (Wibowo, 2014). Kepuasan kerja perawat merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi produktivitas kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan mutu pelayanan asuhan keperawatan kepada klien (Maryanto, 2013).

Beberapa data penelitian tentang tingkat kepuasan perawat menunjukkan hasil yang berbeda. Pada penelitian Yasin (2013), mengukur kepuasan kerja perawat di RSUD Moh. Anwar Kabupaten Sumenep didapatkan hasil dari 15 perawat dapat dirinci kepuasan kerjanya cukup sebanyak 9 perawat (60%), kepuasan kerjanya baik sebanyak 3 perawat (20%), kepuasan kerjanya kurang sebanyak 3 perawat (20%). Penelitian Gatot dan Adisasmiko (2005) mengukur kepuasan terhadap 216 perawat di instalasi rawat inap RSUD Gunung Jati Cirebon menunjukkan tingkat kepuasan kerja perawat berkisar antara 30% - 62,9% dan ketidakpuasan kerja perawat berkaitan dengan factor kebijakan dan imbalan.

Kontroversi terbesar dalam penelitian organisasi adalah tentang hubungan antara kepuasan dengan kinerja. Ada yang menyatakan bahwa kepuasan mempengaruhi prestasi kerja lebih tinggi, sedangkan lainnya berpendapat

bahwa terdapat hubungan yang positif antara kinerja dan kepuasan (Wibowo, 2014). Sementara itu, Gibson (Wibowo, 2014) secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Disatu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Disisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja yang baik sehingga perawat yang lebih produktif akan mendapat kepuasan.



Faktor kepuasan kerja yang merupakan salah satu elemen dari sumber motivasi perawat hendaknya menjadi pertimbangan rumah sakit ketika membuat suatu sistem penilaian kinerja sehingga terus berprestasi dan meningkatkan kinerja (Sari, 2014). Proses penilaian kinerja dapat digunakan secara efektif dalam mengarahkan perilaku perawat dalam rangka menghasilkan jasa keperawatan dalam kualitas dan volume yang tinggi. Perawat maupun manajer dapat mendiskusikan evaluasi dari kinerja yang sama, karena kinerja perawat yang kompeten dapat memenuhi tingkat kepuasan yang akan berdampak pada produktivitas dan prestasi kerja perawat (Nursalam, 2012).

Kinerja perawat sebagai ujung tombak pelayanan kesehatan merupakan masalah yang sangat penting untuk dikaji dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan mutu pelayanan kesehatan. Kinerja perawat yang baik merupakan jembatan dalam menjawab jaminan kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan terhadap pasien baik yang sakit maupun yang sehat. Kunci

utama dalam peningkatan kualitas pelayanan kesehatan adalah perawat yang mempunyai kinerja tinggi. Namun tak jarang ditemukan keluhan yang berkaitan kualitas pelayanan kesehatan yang muaranya berasal dari perawat (Mulyono, 2013).

Penilaian kinerja perawat pelaksana dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu, Penilaian diri sendiri (*self evaluation*) dan penilaian hasil kerja, Penilaian diri sendiri merupakan pendekatan yang paling umum digunakan untuk mengukur dan memahami perbedaan individu (Ilyas, 2002). Banyak perusahaan mengembangkan sistem pengukuran kinerja untuk menciptakan system pengukuran yang nyata dan terukur dengan terlebih dahulu menentukan tipe informasi terkait dengan kinerja yang diperlukan untuk dapat membantu mencapai tingkat kinerja yang diinginkan. Menurut Wibowo (2014) terdapat beberapa pendekatan dalam mengukur kinerja salah satunya pendekatan *personal balance scorecard*.

Personal balance scorecard 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).

Konsep *Personal Balanced Scorecard* (PBSC) meliputi perbaikan bersinambungan dari keterampilan dan perilaku pribadi, dengan fokus pada kesejahteraan dan keberhasilan pribadi dalam masyarakat. Pengelolaan diri, pengembangan diri, merupakan inti dari PBSC dan terfokus kepada manajer dan sekaligus karyawan di dalam keseluruhan organisasi. Untuk menggunakan alat ini, sebuah organisasi harus menetapkan bukan hanya perspektif keuangan dari rantai nilainya, tetapi juga perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pengembangan (Rampersad, 2006).

Menurut Kaplan & Norton (2007), kinerja perspektif keuangan memang tetap akan menjadi prioritas para manajer dan mereka akan berusaha mempertahankan kinerja tersebut. Filosofi manajemen saat ini telah menekankan pentingnya fokus pada pelanggan, sehingga timbul pernyataan bahwa kepuasan pelanggan adalah segalanya. Kinerja yang kurang pada perspektif ini merupakan indikator akan terjadinya penurunan di masa depan, walaupun kinerja keuangan tampak baik-baik saja saat ini.

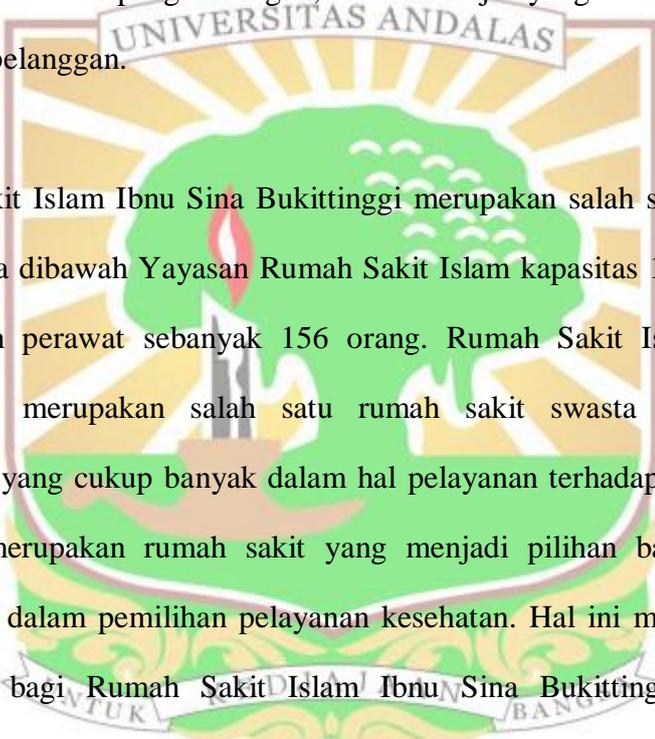
Hasil pengukuran dari perspektif bisnis internal merupakan petunjuk bagi para manajer tentang seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau servis mereka sesuai dengan keinginan pelanggan. Kinerja perawat pada

perspektif bisnis internal dapat diukur dari pendokumentasian asuhan keperawatan. Menurut PPNI (Murni, 2013) untuk melihat kinerja perawat maka yang dilihat adalah hasil kerja perawat dalam memberikan asuhan keperawatan. Hasil kerja perawat dapat dinilai melalui pengamatan langsung yaitu proses pemberian asuhan keperawatan atau laporan dan catatan pasien (dokumentasi) asuhan keperawatan yang telah diberikan. Dokumentasi keperawatan merupakan dokumen yang penting bagi asuhan keperawatan di rumah sakit, merupakan bukti dari pelaksanaan asuhan keperawatan dan catatan tentang tanggapan atau respon pasien terhadap tindakan medis, tindakan keperawatan atau reaksi pasien terhadap penyakit (Suarli, 2009).

Terkait dengan perspektif yang keempat, perspektif pembelajaran bukan hanya mengenai pelatihan, tetapi juga berkaitan dengan *mentoring* dan *tutoring* di dalam organisasi. Penghambatan pengembangan diri akan mengurangi kepuasan kerja pegawai yang akan berakibat pada penurunan kinerja pegawai. Pengembangan diri bertujuan meningkatkan produktifitas kerja, meningkatkan efisiensi, mengurangi kerusakan, mengurangi kecelakaan, meningkatkan pelayanan, meningkatkan moral, meningkatkan karir, meningkatkan kemampuan konseptual dan kepemimpinan (Yasin, 2013).

Hasil Penelitian Kwang (2011) 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

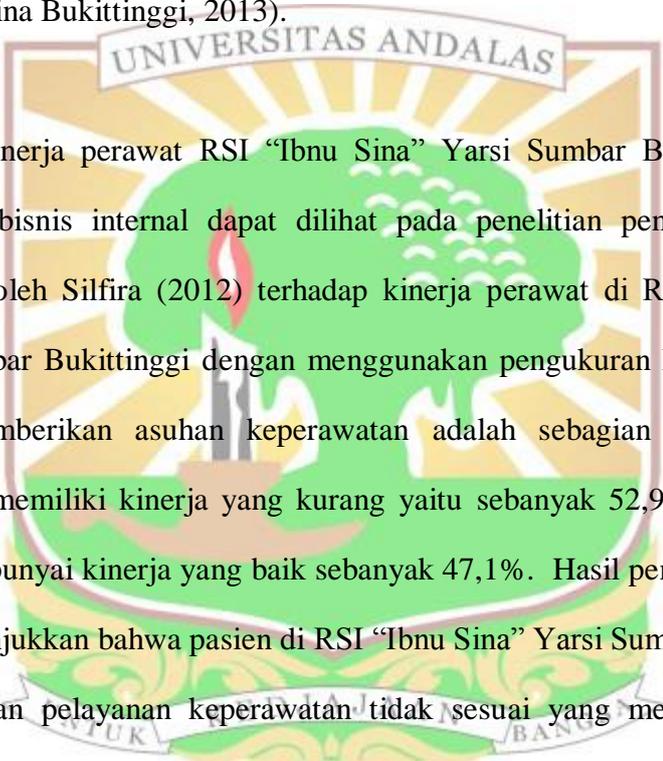
berdasarkan perspektif bisnis internal dan sebanyak 62% perawat pelaksana mempunyai kinerja yang baik berdasarkan perspektif pembelajaran dan pengembangan. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja perawat pelaksana perspektif PBS di ruang rawat inap dewasa RS M.H. Thamrin Salemba 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.



Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Bukittinggi merupakan salah satu rumah sakit yang berada dibawah Yayasan Rumah Sakit Islam kapasitas 136 tempat tidur dan jumlah perawat sebanyak 156 orang. Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Bukittinggi merupakan salah satu rumah sakit swasta yang memiliki persaingan yang cukup banyak dalam hal pelayanan terhadap pasien. Rumah sakit ini merupakan rumah sakit yang menjadi pilihan bagi perusahaan-perusahaan dalam pemilihan pelayanan kesehatan. Hal ini merupakan faktor pendorong bagi Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Bukittinggi untuk terus meningkatkan kinerja baik dari segi pelayanan, peralatan dan fasilitas, serta sumber daya manusia yang ada di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Bukittinggi.

Kepuasan kerja yang lebih tinggi dapat mengurangi tingkat turnover, namun secara rinci persentase *turnover* di Rumah Sakit Ibnu Sina dari setiap tahunnya sejak tahun 2010 sampai dengan tahun 2013 meningkat dimana kecendrungan *turnover* naik dalam 2 (dua) tahun terakhir (pada tahun 2010

6,0%, pada tahun 2011 4,4%, pada tahun 2012 21,3%, dan pada tahun 2013 24,3%). Angka turnover ini melebihi angka normal yang ditetapkan oleh Gillies yaitu 5 – 10 % per tahun. Masalah tersebut disebabkan sebanyak 27,6 % perawat menyatakan ketidak sesuaian terhadap kompensasi yang diterima, 42,11% perawat menyatakan ketidakpuasan terhadap pekerjaan, dan 30,26% perawat menyatakan tidak adanya pengembangan karier perawat (Bidang Keperawatan RSI Ibnu Sina Bukittinggi, 2013).

The logo of Universitas Andalas is a circular emblem. At the top, a banner reads "UNIVERSITAS ANDALAS". The center features a green tree with a red flame-like shape at its base. Below the tree, a banner contains the motto "SIUK BANGSA". The background of the emblem is yellow with radiating lines.

Masalah kinerja perawat RSI “Ibnu Sina” Yarsi Sumbar Bukittinggi pada perspektif bisnis internal dapat dilihat pada penelitian pendahuluan yang dilakukan oleh Silfira (2012) terhadap kinerja perawat di RSI “Ibnu Sina” Yarsi Sumbar Bukittinggi dengan menggunakan pengukuran kinerja perawat dalam memberikan asuhan keperawatan adalah sebagian besar perawat pelaksana memiliki kinerja yang kurang yaitu sebanyak 52,9% dan perawat yang mempunyai kinerja yang baik sebanyak 47,1%. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa pasien di RSI “Ibnu Sina” Yarsi Sumbar Bukittinggi mengeluhkan pelayanan keperawatan tidak sesuai yang mereka harapkan. Adanya keluhan pasien menunjukkan kurang puasnya pelayanan kesehatan yang mereka terima di Rumah Sakit (Depkes RI, 2007).

Sementara data wawancara yang dilakukan pada tanggal 27 Februari sampai 4 Maret 2014 terhadap lima belas (15) orang perawat didapatkan beberapa fenomena diantaranya, kesejahteraan perawat kurang terpenuhi, jasa pelayanan tidak lancar, pembagian kompensasi yang diterima dalam bentuk jasa

pelayanan tidak sesuai antara perawat yang rajin dan yang tidak, keamanan perawat dalam bekerja kurang di perhatikan (tidak ada imunisasi kepada perawat), perawat yang berprestasi dan memiliki pendidikan tinggi tidak dapat reward, perawat yang bermasalah justru kebanyakan ditempatkan di rawat jalan padahal masalah ini akan berpengaruh pada kepuasan pasien, kenaikan pangkat tidak lancar (tetap 3,5 - 4 tahun) bon alat-alat ke bagian pengadaan jarang di penuhi sehingga sedikit banyak berpengaruh terhadap pelayanan kepada pasien.

Dari 20 status pasien yang peneliti ambil secara acak, hanya 10 status format asuhan keperawatan yang terisi lengkap, berarti 10 atau 50% tidak terisi dengan lengkap. Berikutnya dari 20 orang pasien yang diwawancarai mengungkapkan keluhan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perawat pelaksana. Hal ini tentu menjadi masalah penting yang harus diperhatikan agar kondisi tersebut tidak menimbulkan dampak yang berarti bagi kualitas pelayanan kesehatan di rumah sakit. Dengan melihat kondisi tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “analisis hubungan pelaksanaan penilaian kinerja berdasarkan *personal balance scorecard* terhadap kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Ibnu Sina Yarsi Sumbar Bukittinggi 2015.

1.2 Rumusan Masalah

Pelayanan keperawatan sebagai bagian integral dari pelayanan kesehatan mempunyai kontribusi yang sangat menentukan kualitas pelayanan di rumah sakit. Namun kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa asuhan keperawatan tidak dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan standar praktek keperawatan yang telah ditetapkan. Rumah Sakit Ibnu Sina Yarsi Bukittinggi merupakan rumah sakit yayasan tipe C terdiri dari 8 ruangan rawat inap dengan kapasitas 136 tempat tidur serta didukung oleh 156 orang tenaga perawat pelaksana. Berdasarkan laporan penelitian Silfira tahun 2013, penampilan kinerja perawat di unit rawat inap adalah cukup rendah yaitu 47,1% dari target 75%. Selain itu adanya keluhan pasien maupun pengunjung melalui kotak saran mengenai sikap perawat yang kurang komunikatif, dan kurang ramah menunjukkan buruknya kinerja perawat dalam memberikan asuhan keperawatan kepada pasien.

Berdasarkan Fenomena yang terjadi di RSI Ibnu Sina Yarsi Sumbar Bukittinggi dan tingginya angka kecenderungan *turn over* perawat yang merupakan indikator terdapatnya ketidakpuasan yang dirasakan dalam pekerjaan. Ini terlihat pada angka *turn over* tahun 2013 yaitu 24,3% dimana Angka *turnover* ini melebihi angka normal yang ditetapkan oleh Gillies yaitu 5 – 10 % per tahun. Selanjutnya belum adanya reward yang diberikan kepada perawat yang berprestasi dan belum meratanya pengembangan karier perawat. Selain itu belum pernah dilakukan penelitian sebelumnya tentang penilaian kinerja perawat berdasarkan *personal balance scorecard* yang merupakan

informasi potensial untuk mengoptimalkan kinerja guna mencapai visi, misi, dan tujuan rumah sakit. Oleh karena itu rumusan masalah penelitian ini adalah “bagaimana hubungan pelaksanaan kinerja berdasarkan penilaian *personal balance scorecard* terhadap kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Ibnu Sina Yarsi Sumbar Bukittinggi 2015?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan pelaksanaan kinerja berdasarkan penilaian *personal balance scorecard* terhadap kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Ibnu Sina Yarsi Sumbar Bukittinggi 2015.

1.3.2 Tujuan Khusus

1.3.2.1 Diketuainya distribusi frekuensi kepuasan kerja perawat Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Yarsi Sumbar Bukittinggi 2015.

1.3.2.2 Diketuainya distribusi frekuensi kinerja perawat berdasarkan perspektif keuangan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Yarsi Sumbar Bukittinggi 2015.

1.3.2.3 Diketuainya distribusi frekuensi kinerja perawat berdasarkan perspektif pelanggan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Yarsi Sumbar Bukittinggi 2015.

1.3.2.4 Diketuainya distribusi frekuensi kinerja perawat berdasarkan perspektif bisnis internal Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Yarsi Sumbar Bukittinggi 2015.

1.3.2.5 Diketuainya distribusi frekuensi kinerja perawat berdasarkan perspektif pembelajaran dan pengembangan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Yarsi Sumbar Bukittinggi 2015.

1.3.2.6 Diketuainya hubungan kinerja perawat berdasarkan perspektif keuangan dengan kepuasan kerja perawat Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Yarsi Sumbar Bukittinggi 2015.

1.3.2.7 Diketuainya hubungan kinerja perawat berdasarkan perspektif pelanggan dengan kepuasan kerja perawat Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Yarsi Sumbar Bukittinggi 2015.

1.3.2.8 Diketuainya hubungan kinerja perawat berdasarkan perspektif bisnis internal dengan kepuasan kerja perawat Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Yarsi Sumbar Bukittinggi 2015.

1.3.2.9 Diketuainya hubungan kinerja perawat berdasarkan perspektif pembelajaran dan pengembangan dengan kepuasan kerja perawat Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Yarsi Sumbar Bukittinggi 2015.

1.3.2.10 Diketuainya perspektif kinerja yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja perawat Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Yarsi Sumbar Bukittinggi 2015

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat bagi Rumah sakit

Sebagai masukan bagi Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Yarsi Sumbar Bukittinggi untuk dapat mengambil keputusan-keputusan yang tepat dalam mengelola sumber daya manusia agar kepuasan kerja perawat bisa meningkat.

1.4.2 Manfaat bagi keilmuan

Hasil penelitian ini merupakan masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya kepemimpinan dan manajemen keperawatan dan sebagai referensi di perpustakaan yang dapat digunakan oleh peneliti yang mempunyai peminatan di bidang pengelolaan sumber daya manusia yang berkaitan dengan mengenali kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan perawat yang berhubungan dengan kinerja perawat.

1.4.3 Manfaat bagi Peneliti

Penelitian ini dapat memberikan pengalaman yang berharga dalam menerapkan pengetahuan yang telah didapat selama studi dan peningkatan keterampilan dalam manajemen keperawatan.

