

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam perkembangan ekonomi dewasa ini dimana dunia usaha tumbuh dengan pesat di Indonesia dan persaingan yang semakin kompetitif pada era globalisasi. Berkaitan dengan hal tersebut dibutuhkan sebuah desain sistem manajemen yang dapat merumuskan strategi, sistem perencanaan strategi, dan penyusunan strategi berupa penjabaran visi dan misi yang akan dicapai menurut Becker, dkk (2009). Keberhasilan suatu perusahaan dalam memperbaiki kinerja perusahaannya sangat tergantung pada kualitas Sumber Daya Manusia yang ada. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif dan elemen kunci yang penting untuk meraih kesuksesan dalam bersaing untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, pengelolaan yang berguna bagi organisasi adalah hal yang penting bagi pelayanan kepada masyarakat dan bagian dari manajemen. Yang merupakan unsur manajemen yang didalamnya terdapat tenaga kerja pada perusahaan. Manusia selalu aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Hal ini berkaitan dengan cara pemeliharaan perusahaan terhadap kinerja pegawai untuk mengoptimalkan pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan, agar proses tersebut berjalan lancar dan seimbang maka diperlukan menerapkan *Human Resource Scorecard* untuk mengukur kinerja karyawan. Rumah sakit merupakan salah satu lembaga yang sangat penting dalam memberi pelayanan kesehatan kepada masyarakat, yang mempunyai misi untuk memberikan pelayanan kesehatan secara paripurna meliputi upaya kuratif, rehabilitatif, promotif, dan

preventif. Selain itu juga merupakan institusi yang kompleks, dinamis, padat modal, dan padat karya yang multi disiplin, serta senantiasa dipengaruhi oleh lingkungan yang selalu berubah pula, yang secara konsisten tetap dituntut untuk menjalankan misinya sebagai institusi pelayanan publik dengan mengutamakan pelayanan kesehatan kepada masyarakat banyak dan harus selalu memperhatikan etika pelayanannya. Dilain pihak, sebagai unit usaha perlu tetap memperhatikan prinsip-prinsip ekonomi. Selain itu juga merupakan sarana kesehatan besar yang ada di Madura. Tempat tidur inap berjumlah 163, lebih banyak dibandingkan dengan rumah sakit lainnya di Jawa Timur yang hanya tersedia rata-rata 53 tempat tidur inap. Rumah sakit ini direkomendasikan untuk setiap kabupaten di Madura dengan kondisi tidak sanggup menangani pasien. Jadi seluruh masyarakat Madura yang ingin melakukan pengobatan dan perawatan medis dapat langsung menuju sarana kesehatan yang ada di sumenep, tanpa harus ke sarana kesehatan yang berada di luar Madura.

Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Sumenep Tahun 2004 telah banyak melakukan perubahan dalam rangka beradaptasi terhadap tuntutan masyarakat yang semakin berkembang, yakni sebagai sarana kesehatan tipe C, dan juga telah dilengkapi dengan tujuh tenaga dokter spesialis, yaitu dokter-dokter spesialis bedah, spesialis kebidanan & kandungan, spesialis penyakit dalam, spesialis anak, spesialis patologi klinik, spesialis Telinga Hidung dan Tenggorokan (THT) dan spesialis mata, yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat. Namun demikian masih dirasakan mutu pelayanan yang diberikan belum dapat memuaskan semua pihak. Masih banyak dijumpai keluhan yang harus terus menerus diperhatikan dan diatasi. Masalah yang paling mendasar adalah

perlunya pengembangan manajemen sumber daya manusia yang berkesinambungan, serta upaya-upaya yang bersifat diversifikasi secara terus menerus. Selain itu, pengelolaan rumah sakit pemerintah membutuhkan biaya yang terus meningkat, disamping biaya umum yang meningkat juga karena adanya peningkatan kebutuhan pelayanan oleh masyarakat serta kemajuan teknologi kedokteran. Hasil wawancara kepada pimpinan, kemampuan sumber dana pemerintah semakin terbatas, sehingga peran serta masyarakat dalam pembiayaan rumah sakit perlu terus digali dan ditingkatkan, khususnya dari golongan masyarakat mampu agar subsidi pemerintah secara bertahap dapat dikurangi dan dialihkan pada sektor-sektor lain yang lebih membutuhkan. Hasil evaluasi kinerja RSUD dr. H. Moh. Anwar Sumenep yang berupa laporan akuntabilitas kerja instansi pemerintah 2014 menunjukkan evaluasi kinerja tidak memberikan feedback yang signifikan terhadap RSUD dr. H. Moh. Anwar Sumenep seperti peningkatan kinerja.

Sedangkan hasil wawancara kepada pasien menunjukkan bahwa masih banyak permasalahan yang terjadi di lapangan seperti kurangnya teguran dari pimpinan ketika perawat tidak melayani pasien tanpa senyum, tidak tepat waktu dalam mengecek kondisi pasien dan pelayanan perawat di IGD kurang tanggap dalam melayani pasien seperti:

1. Ketika ada pasien yang baru masuk IGD tidak langsung di tangani oleh perawat
2. Ketika pasien membutuhkan bantuan perawat tidak langsung merespon keluhan pasien
3. Karena kurang cepatnya respon perawat terkadang mengakibatkan sakit pasien semakin parah.

1.2 Tabel Data Peningkatan Kunjungan Pasien Rawat Jalan

NO	PASIEN	2013	2014	2015	2016	2017
1	Kunjungan Baru	24.181	29.417	30.231	27.435	31.866
2	Kunjungan Lama	20.032	23.180	28.606	33.107	37.241

Berdasarkan tabel Peningkatan Kunjungan Rawat jalan, kunjungan baru dan kunjungan lama mengalami peningkatan jumlah pasien. Namun pada tahun 2012 kunjungan baru mengalami penurunan pasien tetapi kunjungan lama masih terus mengalami kenaikan kunjungan pasien. Namun pada tahun 2013 kunjungan pasien baru mengalami peningkatan yang cukup pesat.

1.3 Tabel Jumlah Tenaga Paramedis Perawatan berdasarkan Pendidikan

JENIS TENAGA	STATUS DAN JUMLAH SAAT INI			STATUS DAN JUMLAH IDEAL		
	PNS	PTT	JML	PNS	PTT	JML
Tenaga Keperawatan :						
a. S1/D IV Keperawatan	9	-	9	9	-	9
b. D – 4 Keperawatan	1	-	1	9	-	9
c. D – 3 Keperawatan	147	2	149	175	-	175
d. S P K	23		23	23	-	23
JUMLAH	180	2	182	216	-	216

Sumber : Sub Bag Umum dan Kepegawaian RSUD dr.H. Moh. Anwar Kab. Sumenep

Berdasarkan Tabel 1.2 jumlah Tenaga kerja paramedis perawatan berdasarkan pendidikan jumlah tenaga kerja saat ini tidak ideal terhadap meningkatnya jumlah pasien RSUD dr. H. Moh. Anwar Sumenep. Ketidak idealan disebabkan karena jumlah tenaga medis lebih sedikit dari pada jumlah pasien.

Berdasarkan hasil Tabel 1.1 dan Tabel 1.2 di atas dapat disimpulkan bahwa jumlah tenaga medis tidak sesuai dengan jumlah pasien yang semakin

meningkat sehingga pekerjaan dan tanggung jawab setiap tenaga medis kurang efektif. Secara konsep kepuasan kerja memiliki hubungan dengan tingkat kinerja pekerja. 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. Dengan terciptanya kepuasan kerja yang merupakan sikap positif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka, maka akan tercapainya kinerja individual tersebut Irman et al 2012 (Wibowo, 2007: 117).

Berdasarkan hasil wawancara penulis terhadap beberapa pegawai menunjukkan rendahnya tingkat kepuasan pegawai RSUD dr.H. Moh. Anwar Kab. Sumenep. Hal ini disebabkan karena sedikitnya tenaga medis yang dimiliki RSUD dr.H. Moh. Anwar Kab. Sumenep, sedangkan jumlah pasien dari tahun ke tahun rata-rata mengalami peningkatan. Sehingga mengakibatkan tugas dan tanggung jawab setiap perawat semakin tinggi atau berat akibat jumlah pasien yang setiap tahun mengalami peningkatan sedangkan jumlah perawat tidak mengalami penambahan jumlah perawat. Dengan tugas dan tanggung jawab perawat yang semakin tinggi perawat merasa keluhan yang dialami perawat tidak didengar oleh pimpinan sehingga tingkat kepuasan kerja setiap perawat rendah sehingga mempengaruhi kinerja perawat.

Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan memegang peranan penting dalam mengelola, mengatur dan mengembangkan karyawan sebagai sumber daya manusia di perusahaan sehingga dapat menghasilkan kinerja dan prestasi kerja bagi tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Dimana untuk menghasilkan kinerja dan prestasi kerja yang baik adalah dengan penggunaan penilaian kinerja dengan sistem *scorecard*, karena penilaian

seperti ini baru jadi memerlukan adaptasi dan pembelajaran yang cukup lama untuk diterapkan dan diberlakukan.

Di lingkungan organisasi Pemerintahan Daerah ataupun Instansi (sekretaris, dinas, kantor dan badan) atau satuan kerja perangkat daerah (SKPD) terdapat sistem perencanaan dan penggunaan anggaran, pembiayaan program/ kegiatan dan belanja pegawai, pengelolaan SDM dan organisasi, pengawasan, pelaporan dan evaluasi, kompensasi berupa penggajian, penghargaan atau pemberian insentif, kesemuanya memungkinkan untuk penerapan *Human resources scorecard* tersebut. Sifat strategis dan prospektifnya penerapan *Human resources scorecard* di lingkungan organisasi Pemerintah Daerah juga karena adanya sistem penilaian kinerja pegawai yang disebut Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) berdasarkan Undang-Undang (UU) No. 10 Tahun 1979 sebagaimana diubah menjadi UU No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok - Pokok Kepegawaian. Implementasi DP-3 tersebut didukung Peraturan Pemerintah (PP) No. 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai beserta petunjuk teknis pelaksanaannya berdasarkan SE-BAKN No.02/SE-BAKN/1980 tentang petunjuk pelaksanaan DP3. Saat ini, Pemerintah telah menetapkan PP No.14 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS, sebagai instrumen kebijakan untuk penilaian prestasi kerja PNS yang akan diberlakukan pada Tahun 2014. Melihat kelemahan pada DP3 maka, permasalahan dalam rangka reformnasi birokrasi telah mengeluarkan PP No. 10 Tahun 1979 dan menggantinya dengan PP No. 49 Tahun 2011 tentang penilaian Prestasi Kerja PNS dengan sistem penilaian yang dinamakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Melalui sistem SKP ini, maka penilaian prestasi kerja PNS

secara sistemik menggabungkan antara penilaian sasaran kerja PNS dengan perilaku kerja. Penilaian prestasi kerja terdiri dari dua unsur yaitu SKP sebesar 60% dan perilaku kerja dengan bobot 40%. Penilaian prestasi kerja PNS dengan SKP dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Penilaian prestasi kerja dengan SKP mulai diberlakukan secara serentak mulai 1 Januari 2014. Dengan diberlakukannya sistem penilaian prestasi kerja yang baru, maka semua instansi pemerintah pada tanggal tersebut harus menilai prestasi kerja pegawainya dengan SKP. Salah satu instansi pemerintah di Kota Yogyakarta yang mengimplementasikan kebijakan tersebut adalah Badan Kepegawian Daerah (BKD). Selain penilaian kinerja dengan SKP, BKD Kota Yogyakarta menilai kinerja pegawainya dengan menggunakan sistem 360 derajat. Berdasarkan Perwal No 21 Tahun 2011 proses penilaian 360 derajat dilakukan dengan cara atasan menilai bawahan, bawahan juga menilai atasannya, serta penilaian yang dilakukan oleh teman sejawat. Sementara penilaian prestasi kerja dengan SKP dilakukan oleh atasan langsung dari pegawai yang bersangkutan. Setelah adanya PP No 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja, Pemerintah Kota Yogyakarta melakukan sosialisasi terkait peraturan tersebut.

Dalam kinerja pegawai terdapat beberapa indikator yang digunakan. Namun, dalam penelitian ini menggunakan indikator kualitas kerja dan ketetapan waktu. Kualitas kerja merupakan salah satu pokok penting dalam pelaksanaan suatu kerja berorganisasi atau instansi yang dimaksud, kualitas kerja disini terfokuskan kepada sumber daya manusia yang terintegrasi dan memiliki kemampuan,

pengetahuan, dan abilities yang cakap. Disini karyawan dituntut untuk lebih berkompeten dan berloyalitas terhadap kerja serta kinerjanya.

. Pada kasus kali ini juga diangkat sebuah masalah yang terjadi pada sebuah instansi kesehatan di Kabupaten Sumenep, dimana karyawan yang ditugaskan sebagai sarana penunjang kesehatan yang seharusnya memberikan pelayanan setiap saatnya jika dibutuhkan, namun dalam hal ini pelayanan yang seharusnya setiap saat yang menjadi permasalahan pada kasus ini, tentang waktu dan pelayanan yang sigap. Namun, pada kasus ini karyawan masih saja sulit untuk mengerti waktu yang telah ditentukan oleh instansi. Oleh karena itu dalam penelitian ini mengangkat masalah yang ada pada instansi lebih tepatnya tentang ketepatan waktu atau kualitas kerja karyawan yang diangkat dalam penelitian ini, untuk juga lebih mengetahui sisi permasalahan pada karyawan di instansi tersebut. Ketepatan waktu juga merupakan hal penting dalam tercapainya sebuah tujuan atau visi misi sebuah instansi, maka penekanan karyawan tentang jam atau ketetapan waktu yang telah ditentukan sangatlah penting demi berjalannya suatu tujuan yang baik kedepannya. Pada dasarnya karyawan merupakan aset penting dalam sebuah organisasi, perusahaan, maupun instansi. Dalam kesuksesan sebuah organisasi atau instansi tak luput dari peran penting seorang karyawan didalamnya yang harus lebih berkompeten demi kemajuan serta nama instansi yang menaunginya.

Dalam suatu keberhasilan sebuah instansi, organisasi maupun sebuah perusahaan sekalipun Karyawan atau pegawai merupakan salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Karyawan selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap karyawan merupakan salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Karyawan selalu berperan

aktif dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan, karena karyawan menjadi perantara, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2006:10). Maka suatu kualitas kerja pegawai atau karyawan sangat dibutuhkan untuk menopang suatu keterwujudan sebuah keinginan yang maju. Dan tidak hanya pada sektor swasta, sektor publik juga memerlukan manajemen kualitas kerja yang baik agar dapat memberikan pelayanan yang baik kepada publik atau masyarakat. Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Selain sumber daya lain seperti sumber daya modal dan sumber daya alam. Karena manusia merupakan pengelola sumber daya yang ada, tanpa adanya manusia maka sebuah perusahaan, organisasi, dan instansi tidak akan berjalan dengan baik. Walaupun dengan majunya era saat ini, penggunaan mesin dan robot tetap saja tidak mampu menggantikan peran manusia sebagai otak dalam sebuah proses manajemen dalam sebuah perusahaan. Sumber daya manusia adalah aset yang dapat menjadi faktor penentu yang menunjang kemajuan perusahaan, organisasi atau instansi. Oleh karena itu, Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi sehingga efektivitas kinerjanya baik dan untuk dapat memaksimalkan tujuan dari perusahaan. Dalam memaksimalkan efektivitas kinerja karyawan tentulah tidak mudah seorang manajer harus benar-benar mencurahkan perhatiannya untuk dapat memperbaiki kualitas para pekerjanya.

Dalam penilaian kerja juga harus diperhatikan adanya salah satu faktor yaitu ketetapan waktu dalam kerja. Dalam sebuah pekerjaan kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap hasil atau input pekerjaan yang dikerjakan, dikarenakan segala pekerjaan akan mengharapkan suatu kepuasan kerja

terhadap perusahaan atau instansi terkait, dalam kepuasan kerja ini haruslah sebagai karyawan atau pekerja bersikap loyal (*Loyalitas*) serta memiliki ketaatan dalam waktu kerja (ketetapan waktu) yang ditentukan oleh yang terkait. Dalam sebuah kinerja pegawai atau karyawan bersikap loyal terhadap kerjanya sangat diperhatikan dan diperlukan untuk tercapainya sebuah keinginan dan harapan sebuah perusahaan atau instansi terkait. Dan ketepatan waktu juga sangat riskan untuk dilakukan dan dibuatnya aturan untuk keefektifan, keefisien kerja karyawan, karena ketepatan merupakan hal paling mendasar untuk tercapainya sebuah tujuan yang ditetapkan. Dalam hal ketepatan waktu, pegawai dituntut untuk harus menjadi insan yang menghargai sebaik mungkin.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan dari latar belakang diatas maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana menerapkan *Human Resource Scorecard* dalam suatu instansi pada RSUD Dr. H. Moh. Anwar Sumenep?
2. Bagaimana pemetaan *Human Resource Scorecard (HRSc)*?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana menerapkan *Human Resource Scorecard* dalam suatu instansi pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. H. Moh. Anwar Sumenep
2. Untuk mengetahui bagaimana pemetaan *Human Resource Scorecard (HRSc)*

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi:

1. Pembaca, sebagai informasi mengenai ada tidaknya poin kerja atau *Human Resource Scorecard* dalam suatu instansi Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. H. Moh. Anwar Sumenep.
2. Instansi, menjadi masukan dalam instansi atau perusahaan untuk menilai kinerja karyawan dan untuk mengetahui bahwa poin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Peneliti, penelitian ini berguna untuk menambah pengetahuan dan pengalaman dalam menerapkan ilmu yang didapat khususnya tentang penerapan *Human Resource Scorecard* terhadap kinerja karyawan.
4. Peneliti berikutnya, sebagai referensi bahan penelitian yang sejenis dan bahan kajian penentuan hipotesis lainnya yang berkaitan.

1.5 RUANG LINGKUP PENELITIAN

Penelitian ini hanya dalam lingkup tenaga kerja Rumah Sakit Moh. Anwar Sumenep dengan pengumpulan data tenaga kerja sebanyak 128 tenaga kerja.