

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Industri rumah sakit juga masih mengalami beberapa tantangan yang perlu dihadapi. Selain karena kualitas yang perlu masih ditingkatkan, hal lainnya seperti persebaran fasilitas kesehatan dan tenaga kesehatan yang terfokus di pulau Jawa dan Sumatera, serta trend peningkatan RS dari waktu ke waktu, adalah perubahan yang akan sangat berpengaruh terhadap industri RS. Sementara itu persaingan antara pelaku jasa rumah sakit jika tidak dikelola dengan baik akan berujung pada kegagalan pasar dan inefisiensi yang merugikan pelaku industri maupun masyarakat selaku pengguna jasa rumah sakit (Komisi Pengawas Persaingan Usaha, 2020). Oleh karena itu Rumah Sakit harus mengoptimalkan kinerja dalam menghadapi persaingan usaha yang semakin ketat. Kinerja adalah suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang yang dipekerjakan oleh suatu organisasi, dan orang tersebut melakukannya dengan baik. Oleh karena itu, kinerja tidak hanya ditentukan oleh tindakan saja, tetapi juga oleh proses-proses penilaian dan evaluatif. Lebih dari itu, hanya tindakan-tindakan yang dapat ditimbang atau diukur atau dibuat skalanya yang dianggap merupakan kinerja (Ahmadiansah, 2020).

Kinerja karyawan merupakan aset yang paling penting bagi organisasi atau instansi. Persaingan yang semakin ketat membuat perusahaan harus terus memiliki kinerja yang lebih baik. Pengelolaan sumber daya perusahaan yang baik menjadi hal penting untuk terus ditingkatkan. Belum optimalnya kinerja karyawan dalam sebuah

perusahaan, sampai saat ini masih menjadi suatu permasalahan terbesar yang harus dihadapi, serta menjadi tugas utama bagi para manajer atau pimpinan perusahaan untuk bisa menggali segala *skills, knowledge, ability* terbaik yang dimiliki karyawannya, sehingga karyawan mampu menjabarkan visi dan misi yang telah disepakati bersama dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Semangat kerja pada karyawan muncul ketika kecintaan terhadap pekerjaannya tinggi, dan hal tersebut terbentuk karena adanya motivasi dan kepuasan kerja dalam diri karyawan tersebut, selain itu juga adanya gaya kepemimpinan yang mampu memberikan kenyamanan pada karyawan dalam bekerja. Seorang karyawan yang mempunyai motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi mereka akan menunjukkan semangat kerja yang tinggi (Rukhan, 2020).

Pertumbuhan Rumah Sakit di Indonesia juga mengalami peningkatan yang sangat pesat dalam kurun waktu 2010-2020, terutama untuk RS swasta profit disertai kecenderungan meningkatnya RS jaringan/grup. Dalam 11 tahun terakhir (2010- 2020, jumlah rumah sakit di Indonesia bertambah sebanyak 80 % atau lebih dari 1300 RS dari 1632 menjadi 2943. Sebagian besar RS adalah RS Umum (82%), sementara untuk RS Khusus Sebagian besar adalah Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA) yaitu 67% (353/528). Dari segi kepemilikan RS swasta tumbuh lebih pesat daripada RS pemerintah. Dalam 10 tahun terakhir (2011-2020) RS pemerintah hanya tumbuh 39% dari 751 rumah menjadi 1043, sementara RS swasta tumbuh 92% dari 990 menjadi 1900. Secara geografis, pertumbuhan Rumah Sakit di Indonesia di Pulau Jawa masih lebih pesat dibandingkan pertumbuhan di wilayah di lainnya Indonesia. RS masih terkonsentrasi di pulau Jawa (50%), Sumatera (25%) dan Sulawesi (9%), sehingga daerah lain masih sangat membutuhkan RS untuk memenuhi kebutuhan layanan

kesehatan masyarakat (Komisi Pengawas Persaingan Usaha, 2020). Jumlah Rumah Sakit di Provinsi Jawa Timur mengalami perubahan setiap tahun. Data 3 tahun terakhir, jumlah rumah sakit mengalami perubahan. Tahun 2018 ada 380 rumah sakit, tahun 2019 menjadi 384 rumah sakit dan tahun 2020 menjadi 392 RS. Bertambahnya rumah sakit ini juga diikuti dengan bertambahnya jumlah Tempat Tidur (TT). Hal ini diharapkan dapat memenuhi akses pelayanan rujukan masyarakat Jawa Timur. Pelayanan rumah sakit terdiri pelayanan dasar medik, pelayanan spesialis, dan pelayanan penunjang. Salah satu pelayanan dasar medik adalah pelayanan rawat jalan dan rawat inap. Pada profil kesehatan tahun 2019 dari 384 rumah sakit hanya 325 rumah sakit (84,6%) yang melaporkan data kunjungan rawat jalan dan rawat inap, Sedangkan pada profil kesehatan tahun 2020 mengalami kenaikan dari 392 rumah sakit yang melaporkan 375 rumah sakit (95,7%) (Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur, 2021).

Rumah Sakit Gatoel didirikan diatas persil seluas 1,75 hektar yang terletak di jalan Raden Wijaya No. 56 Kota Mojokerto , Rumah Sakit Gatoel selain memberikan pelayanan kepada Karyawan, Pensiunan dan keluarga PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) juga melayani pasien umum yang meliputi : Kota Mojokerto, Mojoagung, Kertosono, Jombang dan sekitarnya. Setiap tahunnya RS Gatoel Kota Mojokerto telah melaksanakan evaluasi kinerja yang tertuang dalam Laporan tahunan Rumah sakit. Secara umum laporan yang disajikan diukur dengan indikator input, output dan outcome untuk mengamati dan mengevaluasi sejauh mana indikator kegiatan yang sudah dijalankan di rumah sakit dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Berdasarkan laporan indikator mutu pelayanan RS Gatoel pada tahun

2019 menunjukkan penilaian capaian Bed Occupancy Ratio (BOR) RS sebesar 67,10%. Pada Leng Of Stay (LOS) RS didapatkan capaian sebesar 3,7. Pada capaian indikator mutu Turn Over Interval (TOI) didapatkan capaian sebesar 1,34. Capaian indikator mutu Gross Death Rate (GDR) sebesar 18,14. Pada indikator mutu Bed Turn Over (BTO) sebesar 7,61. Sedangkan pada tahun 2020 capaian Bed Occupancy Ratio (BOR) RS sebesar 49,87%. Pada Leng Of Stay (LOS) RS didapatkan capaian sebesar 4,31. Pada capaian indikator mutu Turn Over Interval (TOI) didapatkan capaian sebesar 3,6. Capaian indikator mutu Gross Death Rate (GDR) sebesar 29. Pada indikator mutu Bed Turn Over (BTO) sebesar 4,76. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja RS Gatoel sudah cukup baik meskipun terdapat beberapa kekurangan dalam penerapan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja evaluasi kinerja sangat diperlukan untuk menunjang kualitas pelayanan jasa yang diberikan kepada pasien lebih optimal. Sehingga demikian dibutuhkan suatu sistem penilaian kinerja yang mampu mengukur kinerja secara lebih akurat dan komprehensif salah satu cara yang dapat dilakukan dengan penerapan *Balanced Scorecard*.

Beberapa hasil penelitian terdahulu mendukung adanya pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* seperti penelitian Medinal (2021) yang menunjukkan hasil Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat analisis yang komprehensif terhadap penilaian keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan memuaskan dan baik. Kinerja Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang ditinjau dari perspektif pelanggan/pasien dengan indikator retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan pada tahun 2018 – 2020 menunjukkan hasil yang baik. Hal ini didukung pula

dengan penelitian dari Ma'arifa (2019) yang menunjukkan hasil kinerja RSUD Jend. A. Yani tahun 2017 – 2019 : 1) perspektif pelanggan berada di kategori cukup baik, yaitu ; retensi pelanggan 113 %, akuisi pelanggan 21,47 %, kepuasan pelanggan 3,8 2) perspektif proses bisnis internal kurang baik dimana nilai BTO, GDR dan NDR belum memenuhi standar Permenkes Nomor 1171 tahun 2011, 3) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada dikategori cukup baik, yaitu : retensi pegawai 1,03 %, pegawai yang mendapat pelatihan 53,76 %, kepuasan pegawai 3,81. Untuk itu, perlu dilakukan peningkatan kinerja di masing masing indikator perspektif yang kurang, guna meningkatkan kinerja rumah sakit.

Kinerja (*performance*) menjadi isu dan trend di indonesia khususnya kinerja perawat. Banyaknya kesadaran masyarakat akan pentingnya kesehatan mengakibatkan tingginya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan terutama pelayanan keperawatan. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat selalu melihat dan menilai kinerja perawat dalam memberikan pelayanan keperawatan (Masfi and Soleha, 2020). Perilaku kerja lebih cenderung kepada pokok kepribadian, karena kepribadian menggambarkan perilaku seorang individu. Karakteristik mencakup perasaan malu, keagresifan, sikap patuh, kemalasan, ambisi, kesetiaan, dan sifat takut dan malu. Karakteristik ini bila diperagakan dalam sejumlah besar situasi, disebut ciri-ciri kepribadian. Semakin konsisten karakteristik itu dan semakin sering terjadi dalam berbagai situasi, maka disebut dengan perilaku. Karakteristik tersebut dapat bersifat positif dan negatif. Karakteristik yang bersifat positif akan menguntungkan bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya, namun sebaliknya karakteristik yang negatif akan merugikan bagi perusahaan. Oleh karena itu mereka harus dibina dan diberikan

suatu motivasi. Motivasi yang dimaksud adalah motivasi menyangkut reaksi berantai, yaitu dimulai dari kebutuhan yang dirasakan, lalu timbul keinginan yang hendak dicapai, kemudian menyebabkan usaha-usaha mencapai keinginan tersebut, yang berakhir dengan pemuasan (Purba *et al.*, 2020). Menurut Nursalam (2020) *Balance Scorecard* adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi, dan sasaran kepada pemegang saham. Dalam mengukur kinerja Rumah Sakit, metode ini tidak hanya mengukur keberhasilan finansial, tetapi mencakup 4 perspektif, yaitu : perspektif finansial (*finance*), perspektif pelanggan (*costumer*), perspektif proses pelayanan internal bisnis (*bussiness process*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learn and growth*).

Menurut Wiguna (2019) pengukuran kinerja suatu organisasi sangat penting untuk dilakukan agar dapat mengetahui atau menilai kinerja yang telah dilakukan rumah sakit serta dapat mengevaluasi dan menilai segala aktivitas yang telah dilakukan. Pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan berbentuk pengukuran tradisional yang hanya berfokus pada segi keuangan dengan asumsi segi keuangan lebih mudah untuk diukur. Penerapan *balance scorecard dalam* mengukur kinerja suatu rumah sakit dapat melakukan evaluasi dan perbaikan kualitas dengan tidak hanya berpedoman pada sisi keuangan akan tetapi juga dari sisi non keuangan salah satunya pada sumber daya manusia (SDM) rumah sakit. Motivasi kerja, baik karyawan atau manajer merupakan salah satu faktor yang dapat menjadi penentu dari keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan jasa. Pangestu dkk, (2017) menjelaskan bahwa karyawan yang bekerja dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai suatu hal

yang menyenangkan. Ketika karyawan merasa puas, maka karyawan akan semakin loyal kepada perusahaan, sehingga disiplin, semangat serta moral kerja yang mereka miliki dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya akan meningkat. Begitu pula sebaliknya, karyawan dengan tingkat kepuasan yang rendah akan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang membosankan sehingga dalam melakukan pekerjaannya, karyawan tersebut akan merasa terpaksa. mengemukakan “bahwa faktor-faktor penting yang mendorong kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung”. Mukrodi dan Komarudin (2017) menyatakan dalam menciptakan kepuasan kerja maka dibutuhkan kepemimpinan yang baik. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dapat menyesuaikan dengan situasi dan kondisi, sehingga dapat ditentukan langkah-langkah perbaikan untuk lebih memacu tingkat kepuasan. Hal ini bertujuan agar mereka merasa lebih dihargai dan diperhatikan kesejahteraannya. Kepuasan kerja dapat berjalan dengan baik apabila hambata-hambatan atau permasalahan yang terdapat dalam pemberian motivasi kerja dapat di atasi .

Dalam rangka meningkatkan derajat kesehatan masyarakat salah satu misi Pemerintah adalah dengan memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu dan berkualitas. Untuk itu rumah sakit dalam setiap evaluasi kerjanya selalu harus berusaha meningkatkan mutu pelayanan agar mampu mencapai standar yang telah ditetapkan. Pelayanan kesehatan yang diberikan rumah sakit meliputi pelayanan promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif, yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat

jalan, dan gawat darurat. Dalam upaya menyelenggarakan pelayanan kesehatan tersebut berbagai jenis tenaga kesehatan dengan perangkat keilmuan yang beragam berintegrasi satu sama lain (Rosyidawati, 2020). Penilaian kinerja rumah sakit sangat penting dalam usaha meningkatkan status kesehatan masyarakat, untuk masa yang akan datang diharapkan Rumah Sakit bukan hanya melaksanakan upaya kuratif dan rehabilitatif saja namun termasuk upaya preventif dan promotif dalam usaha untuk meningkatkan benefit rumah sakit tanpa melupakan fungsi sosial rumah sakit yang telah diwajibkan.

Berdasarkan fakta dan data tersebut, penulis ingin melaksanakan penelitian tentang Hubungan Kepemimpinan, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Perawat Dengan Kinerja Rumah Sakit Menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard* Di RS Gatoel Mojokerto.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang diatas dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah ada hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja Rumah Sakit menggunakan pendekatan *balance scorecard* Di RS Gatoel Mojokerto?
2. Apakah ada hubungan antara motivasi kerja perawat dengan kinerja Rumah Sakit menggunakan pendekatan *balance scorecard* Di RS Gatoel Mojokerto?
3. Apakah ada hubungan antara kepuasan kerja perawat dengan kinerja rumah sakit menggunakan pendekatan *balance scorecard* Di RS Gatoel Mojokerto?

1.3. Tujuan Penelitian

1.3.1. Tujuan Umum

Menganalisis Hubungan Kepemimpinan, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Perawat Dengan Kinerja Rumah Sakit Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard Di RS Gatoel Mojokerto

1.3.2. Tujuan Khusus

1. Mengidentifikasi kepemimpinan Rumah Sakit Gatoel Mojokerto.
2. Mengidentifikasi motivasi kerja perawat di Rumah Sakit Gatoel Mojokerto.
3. Mengidentifikasi kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Gatoel Mojokerto.
4. Mengidentifikasi kinerja Rumah Sakit Gatoel Mojokerto.
5. Mengidentifikasi hubungan kepemimpinan dengan kinerja Rumah Sakit menggunakan pendekatan *balance scorecard* Di RS Gatoel Mojokerto.
6. Mengidentifikasi hubungan motivasi dengan kinerja Rumah Sakit menggunakan pendekatan *balance scorecard* Di RS Gatoel Mojokerto.
7. Mengidentifikasi hubungan kepuasan kerja dengan kinerja Rumah Sakit menggunakan pendekatan *balance scorecard* Di RS Gatoel Mojokerto.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Teoritis

Dapat dijadikan sebagai kerangka teori yang berkaitan dengan evaluasi kinerja, menggunakan *balance scorecard* sehingga dapat meningkatkan kinerja Rumah Sakit berdasarkan perspektif finansial, pelanggan, proses pelayanan internal bisnis dan pembelajaran pertumbuhan.

1.4.2. Praktis

Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai evaluasi kinerja yang sudah dijalankan rumah sakit sehingga dapat menerapkan strategi berkaitan dengan peningkatan kinerja terutama tentang motivasi kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja perawat.