

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bidang kesehatan merupakan salah satu sektor yang berkaitan langsung dengan kehidupan masyarakat, karena itu penyediaan kebutuhan akan pelayanan kesehatan harus diutamakan. Rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan bagi masyarakat dengan karakteristik tersendiri yang dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan kesehatan, kemajuan teknologi dan kehidupan sosial ekonomi masyarakat yang harus tetap mampu meningkatkan pelayanan yang lebih bermutu dan terjangkau oleh masyarakat agar terwujud derajat kesehatan yang setinggi-tingginya.

Dalam peranannya rumah sakit dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang bermutu sesuai dengan standar yang ditetapkan dan dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat (DepKes RI, 2018). Standar yang sudah digunakan oleh beberapa rumah sakit untuk mengukur kinerja manajemennya seperti: Komite Akreditasi Rumah Sakit (KARS), *Joint Commission International* (JCI), ISO 9000, *Balanced scorecard* dan sistem manajemen mutu lainnya untuk perbaikan kualitas layanan.

Untuk meningkatkan mutu dan mempertahankan standar pelayanan rumah sakit maka perlu sebuah penilaian kinerja. Penilaian kinerja Rumah sakit sangat sulit dan kompleks untuk dilakukan, dibutuhkan informasi lebih dalam bidang non finansial. Sistem penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan mengendalikan,

memonitoring dan memperbaiki kualitas pelayanan perusahaan kesehatan (Lin, Liu, Liu, & Wang, 2013).

Agar penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan tepat, perusahaan perlu menetapkan indikator kinerja yang relevan. Indikator kinerja tidak hanya berupa indikator keuangan tetapi juga indikator non keuangan terutama untuk mengukur hasil (*outcome*).

Pada tahun 1987 National Institute of Standards and Technology (NIST) mengembangkan *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) dengan tujuan dasar mempromosikan kesadaran mutu kualitas yang diakui serta disebarkan oleh perusahaan Amerika. Pada awalnya, MBNQA terbatas untuk manufaktur dan usaha pelayanan profit saja, namun tahun 1995, MBNQA dikembangkan khusus untuk perusahaan bidang kesehatan (Goldstein & Schweikhart, 2002).

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence merupakan penuntun bagi suatu perusahaan untuk mencapai kinerja bermutu tinggi. Terdiri dari 7 kriteria yaitu Kepemimpinan; Perencanaan strategi; Fokus Pasien, Pelanggan lain dan Pasar; Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan; Fokus Tenaga Kerja; Fokus Operasi Kerja; dan Hasil. Keunggulan dari kriteria *Baldrige* adalah kemampuannya untuk memberikan penilaian secara menyeluruh dan terpadu. Pengukuran kualitas menggunakan kriteria *Baldrige* memberi keuntungan karena memungkinkan perusahaan melakukan penilaian mandiri (*self-assessment*) (Gaspersz dan Fontana, 2011). Selain mempunyai kriteria yang lengkap dan sesuai dengan standar internasional, kriteria *Malcolm Baldrige* pun mempunyai

ketergantungan antar satu kriteria dengan kriteria lainnya (Meyer Goldstein, Collier, Meyer, & Collier, 2011).

Salah satu penelitian dalam penilaian kinerja yaitu menggunakan Kerangka *Balanced Scorecard* dan metode *fuzzy* linguistik juga diterapkan dalam evaluasi kinerja pada ruang operasi (*operating room*) untuk mengukur dan meningkatkan kinerja ruang operasi. Menggunakan 4 perspektif dasar yaitu: keuangan; pelanggan; bisnis proses internal; pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian ini mampu membantu perusahaan untuk mengevaluasi dan merevisi strategi perusahaan. Namun *Balanced Scorecard* tidak cukup kuat untuk mengangkat kinerja perusahaan untuk menjadi perusahaan dengan level kinerja *great* atau *excellence*. Karena *Balanced Scorecard* hanya mempunyai 4 perspektif/kategori yang berfokus pada keuangan. Sedangkan *Malcolm Baldrige* mempunyai 7 kriteria yang harus dipenuhi oleh suatu perusahaan.

Dengan penerapan *Baldrige Excellence Framework* secara konsisten dan berkelanjutan pimpinan rumah sakit akan mampu memenuhi standar internasional JCI dan mendorong rumah sakit untuk mampu bersaing di era persaingan bebas MEA tahun 2015 (Priyadi, 2015).

Dari persoalan yang dikemukakan, maka diharapkan penerapan kerangka *Malcolm Baldrige* mampu menyediakan sarana penilaian kinerja yang lebih komperhensif dan menyeluruh sehingga menghasilkan strategi perusahaan dalam meningkatkan mutu manajemen berdasarkan standar pelayanan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Petro Kimia Gresik.

Untuk meningkatkan mutu pelayanan Rumah Sakit Petro Kimia Gresik maka peneliti menggunakan *Malcome Baldrige Criteria for Performance Excellent* yang dimana hal tersebut dilatar belakangi oleh akreditasi Rumah Sakit Petro Kimia Gresik yang masih berstatus akreditasi C, dibawah ini adalah data rumah sakit di kabupaten Gresik ini dibawah naungan dinas kesehatan kabupaten Gresik. Data-data rumah sakit yang beradadi Kabupaten Gresik sebagai berikut:

Table 1.1

Daftar rumah sakit di kabupaten Gresik Sumber : <http://sirs.yankes.kemkes.go.id/rsonline>

N O	NAMA RUMAH SAKIT	JEN IS	KELAS	ALAMAT
1	RS umum daerah Ibnu Sina Kabupaten Gresik	RS U	B	Jl. Dr. Wahidin Sudirohusodo No. 243B Gresik
2	RS Semen Gresik	RS U	C	Jl. R A Kartini No. 280 Kel. Tlogopatut Kec. Gresik, Kab. Gresik
3	RS Ibu dan Anak Nyai Ageng Pinatih Gresik	R S I A	C	Jl. KH Abdul Karim 76-78 Gresik
4	RS Jiwa Aditama	RS Jiwa / R S K O	Belum ditetapkan	Jl. Raya Bunder Gresik
5	RS Petrokimia Gresik	RS U	C	Jl. Jend. A. Yani No. 69

				Kel. Ngipik, Kec. Ngipik,
6	RS Denisa	RS U	D	Jl. Dr. Wahidin Sudirohusodo No.736
7	RS Umum Muhammadiyah Gresik	RS U	D	Jl. KH. Kholil 88,Gresik
8	RS Umum Mabarrot MWCNU	RS U	D	Jl. Raya Bungah Dukun No. 63 Bungah Gresik
9	RSU Wates Husada	RS U	D	Jl Raya Wates Utara No 38 Kec.Balongpanggung Kab. Gresik
10	RS Umum Wali Songo I	RS U	D	Jl. Raya Balongpanggung - Mojokerto Km 4 Kec. Balongpanggung
11	RS Grha Husada Gresik	RS U	D	Jl. Padi No. 3 Komplek Perumahan PT Petrokimia Gresik
12	RS Fathma Medika	RS U	C	Jl. Pendopo no. 45, sembayat, manyar
13	RSU PKU Muhammadiyah Sekapuk	RS U	D	Jln. Raya Deandles No. 21 Sekapuk Ujung Pangkah Gresik
14	RS Petrokimia Gresik Driyorejo	RS U	D	Jl. Legundi Km. 0,5 Krikilan Driyorejo Gresik
15	RS Surya Medika	RS U	D	Jl. Laban Kulon 58 Menganti
	RS Umum Islam Cahaya Giri Gresik			Jl. Raya Bringkang No. 90-94, Bringkang,

16		RS U	D	Menganti
17	RS Umum Rachmi Dewi	RS U	C	Jl. Jawa 79 – 81 Perum Gresik Kota Baru.
18	RS Ibu dan Anak Amalia	RSI A	C	Jl. Raya Deandles Golokan RT 01 RW 02, Sidayu Gresik
19	RS Umar Masud	RS U	D	Jl. Pendidikan No. 2 Sangkapura

Dari tabel 1.1 dapat ditarik kesimpulan bahwa Rumah Sakit Petro Kimia Gresik merupakan Rumah Sakit yang masih berakreditasi C dan dari data diatas maka peneliti melakukan penelitian di Rumah Sakit Petro Kimia Gresik dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* untuk mengukur strategi organisasi guna meningkatkan performa dan kinerja organisasi rumah sakit. Hal ini bertujuan untuk menaikkan atau meningkatkan status akreditasi dari Rumah sakit Petro Kimia Gresik.

Berikut peneliti memeberikan sedikit gambaran tentang Rumah Sakit Petro Kimia Gresik. Berdasarkan Undang-Undang tentang rumah sakit no.44 tahun 2009, rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Rumah sakit adalah salah satu sarana kesehatan tempat menyelenggarakan upaya kesehatan. Upaya kesehatan adalah setiap kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan, bertujuan untuk mewujudkan derajat kesehatan yang optimal bagi masyarakat. Upaya kesehatan

diselenggarakan dengan pendekatan pemeliharaan, peningkatan kesehatan (promotif), pencegahan penyakit (preventif), penyembuhan penyakit (kuratif), dan pemulihan kesehatan (rehabilitatif), yang dilaksanakan secara menyeluruh, terpadu, dan berkesinambungan.

Rumah Sakit Petrokimia Gresik merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelayanan kesehatan perumahsakit di kawasan Gresik Jawa Timur. Rumah Sakit Petrokimia Gresik memiliki beberapa unit usaha yang masing-masing memiliki peran penting dalam pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Adapun pelayanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat adalah sebagai berikut :

1. Poli Spesialis
2. Fisioterapi
3. KKWA & Bersalin
4. Pemeriksaan Kesehatan / MCU
5. Laboratorium Klinik
6. Radiologi / CT Scan/ Mammografi / USG 4D
7. Pelayanan Obat / Farmasi
8. Kamar Operasi & Sterilisasi
9. Ruang ICU
10. Poli Geriatri
11. Pelayanan Gawat Darurat, Ruang Dekontaminasi, Ambulans
12. Bus kesehatan (Pengobatan Diluar Tempat Layanan/mobile).
13. Pelayanan Gizi Menu Sehat
14. Trauma Center .

Visi Perusahaan :

”Menjadi penyelenggara layanan kesehatan yang unggul dan terpercaya”

Misi Perusahaan :

1. Mengelola rumah sakit dan layanan kesehatan lainnya secara profesional dan terstandarisasi dengan mengutamakan mutu dan keselamatan pasien.
2. Memberikan layanan rumah sakit dan layanan kesehatan lainnya yang prima pada masyarakat industri dan masyarakat umum.
3. Mengelola rumah sakit dan layanan kesehatan lainnya sebagai unit bisnis yang berdaya saing tinggi dengan memperhatikan peningkatan hasil usaha dan fungsi sosial.
4. Menciptakan tata nilai kerja dengan menjunjung tinggi prinsip Good Corporate Governance budaya kerja yang dinamis dan menyesuaikan terhadap perubahan eksternal.
5. Melakukan transformasi nilai pola pikir pada semua unit bisnis rumah sakit dan layanan kesehatan lainnya berdasar pada sasaran yang strategis.
6. Mengembangkan karyawan rumah sakit dan layanan kesehatan lainnya yang kompeten, inovatif, loyal dan berdedikasi tinggi serta sejahtera.

Biaya certified assessment yang relatif tinggi menjadi kendala bagi perusahaan-perusahaan kecil menengah. Internal assessment merupakan suatu solusi untuk mengetahui tingkat performa perusahaannya. Kendala terjadi dalam

menerapkan metode MBCfPE serta tidak diketahuinya metode untuk mengukur perkiraan score yang dapat menyatakan sejauh mana kinerja perusahaan.

Berdasarkan masalah-masalah yang timbul, maka dibutuhkan suatu sistem pengukuran yang dapat mempermudah perusahaan dalam melakukan internal assessment dengan metode MBCfPE berdasarkan tujuh kriterianya. Sistem pengukuran ini dapat mempermudah perusahaan dalam melakukan pengukuran dan penilaian serta dapat mengetahui berapa perkiraan score yang dihasilkan untuk suatu kriteria.

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence merupakan salah satu *tools* yang dapat digunakan untuk mengukur keefektifan kinerja organisasi secara keseluruhan, baik untuk perusahaan, organisasi pendidikan maupun kesehatan. Berikut perbedaan yang ada dalam ketiga jenis *Malcolm Baldrige* yang ada:

Tabel 1.2
Perbedaan *Malcolm Baldrige*

Perbedaan <i>Malcolm Baldrige</i>		
<i>Education</i>	<i>Business Nonprofit</i>	<i>Health</i>
Indikator 3 Fokus pada program dan layanan pendidikan	Indikator 3 Fokus pada produk	Indikator 3 Fokus pada Layanan Kesehatan
Indikator 7 <i>Student learning and process result</i>	Indikator 7 <i>Product and process results</i>	Indikator 7 <i>Health care and process results</i>

<i>Core and values</i>	<i>Core and values</i>	<i>Core and values</i>
Keunggulan berfokus pada siswa	Keunggulan berfokus pada pelanggan	Keunggulan berfokus pada pasien

Sumber: *Baldrige Excellence Framework (NIST: 2015)*

Dalam bidang kesehatan *Malcolm Baldrige Health* merupakan *tools* yang bisa digunakan. *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent* memiliki tujuh kategori penilaian yaitu kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, manajemen informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia, manajemen proses, dan hasil-hasil kegiatan pendidikan (Sadikin:2005). Kriteria pendidikan *Malcom Baldrige* untuk kinerja yang *excellence* merupakan dasar untuk melakukan *self – assesements* suatu organisasi, guna mendapatkan *award* dan memberikan *feedback* kepada organisasi.

Penggunaan metode pengukuran kinerja *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellent* bertujuan untuk melakukan perbaikan kinerja dalam bidang kesehatan. Oleh karena itu, penting bagi bidang kesehatan untuk melakukan pengukuran kinerja dengan baik. Sehingga perkembangan kesehatan yang pesat akan dapat berjalan beriringan dengan kualitas kesehatan yang baik.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana kinerja atau performa Rumah Sakit Petro Kimia Gresik apabila di ukur dengan pendekatan *Malcome Balgride Criteria for Performance Excellent* (MBCfPE) ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui Performa Rumah sakit Petro Kimia Gresik jika di ukur dengan pedekatan *Malcome Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE)

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bermanfaat sebagai referensi dalam dunia akademik, dan guna mengetahui seberapa besar score kinerja Rumah Sakit Petro Kimia Gresik jika diukur dengan pendekatan *Malcome Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE).

1.5 Sistematika Penelitian

Garis besar tesis terdiri dari 5 Bab berikut sub bab dan sub-sub bab masing masing di dalamnya yang meliputi:

- 1) Pendahuluan; berisi latar belakang dan permasalahan mengenai kinerja Rumah sakit Petro Kimia Gresik, dengan menggunakan analisis *Malcome Baldrige Criteria for Performance Excellence*, guna analisis intern terkait kinerja rumah sakit.
- 2) Tinjauan Pustaka; memuat berbagai teori dasar mengenai *Malcome Baldrige* dengan 7 indikator yang ada dalam MBCfPE, Meliputi : Kepemimpinan, Perencanaan Strategis, Fokus Pasar dan Pelanggan, Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan, Fokus SDM, Manajemen Proses dan Hasil.
- 3) Metode Penelitian; mengulas secara gamblang tahapan, informasi, dan teknik pelaksanaan penelitian yang sesuai dengan kaidah-kaidah penerapan

metodologi ilmiah ke dalam pelaksanaan penelitian, khususnya di bidang manajemen strategik dan manajemen sumber daya manusia yang bergerak pada jasa Rumah Sakit;

- 4) Hasil dan Pembahasan; berisi analisa hasil pengamatan yang terintegrasi dengan teknik analisis secara kualitatif. Pada bab ini, masing-masing isu penting penelitian di analisis dan di deskripsikan secara mendalam, terstruktur dan sistematis;
- 5) Penutup; bagian ini menyimpulkan hasil analisis dengan menggunakan perangkat metode penelitian, terhadap subyek penelitian mengenai kinerja Rumah Sakit dan manajemen sumber daya manusia pada Rumah Sakit Petro Kimia Gresik menggunakan analisis *Malcome Baldrige Criteria for Performance Excellence*.

