

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Rumah Sakit

2.1.1 Pengertian Rumah Sakit

Berdasarkan Undang-Undang No.44 Tahun 2009 Tentang 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 diselenggarakan berdasarkan Pancasila dan didasarkan kepada nilai kemanusiaan, etika dan profesionalitas, manfaat, keadilan, persamaan hak dan anti diskriminasi, pemerataan, perlindungan dan keselamatan pasien, serta mempunyai fungsi sosial yang mempunyai tugas memberikan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna.

Menurut Permenkes rumah sakit merupakan pusat pelayanan rujukan medis spesialisik dan sub spesialisik dengan fungsi utama menyediakan dan menyelenggarakan upaya kesehatan yang bersifat penyembuhan (kuratif) dan pemulihan (rehabilitatif) pasien. Sesuai dengan fungsi utamanya tersebut, perlu pengaturan sedemikian rupa sehingga rumah sakit mampu memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya dengan lebih berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif).

2.1.2 Tujuan Rumah Sakit

Berdasarkan Undang-Undang No.44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit bahwa tujuan diselenggarakannya rumah sakit, yaitu:

1. Mempermudah akses masyarakat untuk mendapatkan pelayanan kesehatan;
2. Memberikan perlindungan terhadap keselamatan pasien masyarakat, lingkungan rumah sakit dan sumber daya manusia di rumah sakit;
3. Meningkatkan mutu dan mempertahankan standar pelayanan rumah sakit;

4. Memberikan kepastian hukum kepada pasien, masyarakat, sumber daya manusia rumah sakit, dan rumah sakit.

2.1.3 Tugas dan Fungsi Rumah Sakit

Rumah Sakit bertugas memberikan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna. Sedangkan rumah sakit memiliki fungsi yaitu (Undang-Undang No.44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit. 2009):

1. Penyelenggaraan pelayanan pengobatan dan pemulihan kesehatan sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit;
2. Pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan melalui pelayanankesehatan yang paripurna tingkat kedua dan ketiga sesuai kebutuhan medis;
3. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kemampuan dalam pemberian pelayanan kesehatan; dan
4. Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan serta penapisan teknologi bidang kesehatan dalam rangka peningkatan pelayanan kesehatan dengan memperhatikan etika ilmu pengetahuan bidang kesehatan.

2.1.4 Jenis dan Klasifikasi Rumah Sakit

Menurut Undang – Undang RI Nomor 44 Tahun 2009, rumah sakit dikelompokkan berdasarkan jenis pelayanan dan pengelolaannya.

- a. Berdasarkan jenis pelayanannya yang diberikan, rumah sakit dibagi menjadi rumah sakit umum dan rumah sakit khusus.
 - 1) Rumah sakit umum yaitu rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan pada semua bidang dan jenis penyakit. Rumah sakit umum dibagi menjadi empat berdasarkan fasilitas dan kemampuan pelayanan kesehatan.
 - a) Rumah sakit umum kelas A yaitu rumah sakit umum yang mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medic paling

sedikit empat spesialistik dasar, lima spesialis penunjang medis, dua belas spesialis lain dan tiga belas subspecialistik.

- b) Rumah sakit umum kelas B yaitu rumah sakit umum yang mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medis paling sedikit empat spesialis dasar, empat spesialis penunjang medis, delapan spesialis lain dan dua subspecialistik dasar.
 - c) Rumah sakit umum kelas C yaitu rumah sakit umum yang mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medis paling sedikit empat spesialis dasar dan empat spesialis penunjang medic.
 - d) Rumah sakit umum kelas D yaitu rumah sakit umum yang mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medis paling sedikit dua spesialis dasar.
- 2) Rumah sakit khusus yaitu rumah sakit yang memberikan pelayanan utama pada satu bidang atau satu jenis penyakit tertentu berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, organ, dan jenis penyakit, atau kekhususan lainnya.
- b. Berdasarkan pengelolaannya, rumah sakit dapat dibagi menjadi rumah sakit publik dan rumah sakit privat.
- 1) Rumah sakit publik dapat dikelola oleh pemerintah, pemerintah daerah, dan badan hukum yang bersifat nirlaba:
 - a) Rumah sakit publik yang dikelola oleh pemerintah, dan pemerintah daerah diselenggarakan berdasarkan pengelolaan Badan Layanan Umum (BLU) atau Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
 - b) Rumah sakit publik yang dikelola oleh pemerintah dan pemerintah daerah tidak dapat dialihkan menjadi rumah sakit privat.

- c) Rumah sakit privat dikelola oleh badan hukum dengan tujuan profit yang berbentuk Perseroan Terbatas (Persero).

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Definisi Kinerja Karyawan

Sumber daya manusia merupakan aset yang harus ditingkatkan secara efektif dan efisien untuk mencapai kinerja yang optimal, untuk mencapai tujuan organisasi dalam hal ini rumah sakit harus mampu menciptakan situasi dan kondisi yang mendorong dan memungkinkan pegawai untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilannya secara optimal, terutama dalam hal kinerja. Menurut (Chairunnisah, 2021) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

Menurut (Hasibuan, 2018) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja karyawan merupakan hasil dari implementasi tujuan suatu organisasi, oleh karena itu kinerja yang baik adalah suatu hal yang penting untuk dilakukan oleh semua karyawan. Bagi perusahaan, Karyawan yang melaksanakan kinerjanya dengan baik merupakan hal yang didambakan perusahaan karena dapat mewujudkan tujuan Perusahaan.

2.3 Penilaian Kinerja

Kinerja adalah kemampuan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan, ketika tujuan pekerjaan dapat dicapai dengan tepat waktu atau tidak melampaui jangka waktu yang diharapkan agar tujuan tersebut sesuai dengan etika

manajemen organisasi. Kinerja karyawan adalah salah satu hal utama yang dapat ditingkatkan jika karyawan mengetahui apa yang diharapkan ketika mereka dapat terlibat dan dievaluasi berdasarkan kinerja perilaku mereka. Dengan demikian, kinerja karyawan dapat berkontribusi pada organisasi, termasuk rumah sakit

Menurut (Bernadin & Russel, 1993) "*A way of* mengukur kontribusi individu terhadap organisasi mereka". Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Menurut (Cascio, 1992) "penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan suatu dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau kelompok". Menurut (Bambang, 2001) "penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara berkala dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya".

Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa hal sehingga hasilnya beragam, ada yang memuaskan dan juga kurang memuaskan. Untuk itu sebuah instansi apalagi rumah sakit harus mengetahui faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Fatimah (2021) faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya :

1. Fasilitas

Fasilitas kantor merupakan sarana penunjang karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Salah satu penyebab menurunnya kinerja karyawan dapat dijumpai karena fasilitas yang kurang memadai sehingga menghambat pelaksanaan pekerjaan.

2. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan. Dalam sebuah riset dijelaskan bahwa 80% penyebab pengunduran diri karyawan adalah lingkungan kerja yang kurang baik.

3. Prioritas kerja

Penetapan prioritas kerja yang jelas akan memengaruhi kinerja karyawan. Karyawan akan merasa kebingungan apabila diberikan banyak tugas tanpa diberikan skala prioritas yang jelas.

4. *Supportive supervisor*

Sebuah dukungan dari atasan kepada karyawan sangat diperlukan untuk memengaruhi kinerja karyawan. Dukungan dapat diberikan dalam bentuk menerima pendapat karyawan yang berupa ide-ide baru yang dikemukakan dan melibatkan karyawan dalam sebuah proyek yang sedang dikerjakan yang dapat membantu untuk mengembangkan kreativitas karyawan.

5. Bonus

Salah satu hal yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah pemberian sebuah penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan. Penghargaan tersebut dapat berupa pujian dan bahkan bonus.

2.3.1 Indikator Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Asnawi tentang “Kinerja Karyawan” menyatakan bahwa untuk memudahkan evaluasi kinerja karyawan, standar pekerjaan harus diukur dan dipahami dengan jelas. Sebuah pekerjaan dapat diukur dengan menggunakan indikator meliputi: (Rosalini et al., 2022)

1. Kuantitas kerja, menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan untuk menjadi standar pekerjaan. Lakukan pekerjaan yang sesuai dengan target output individu per jam kerja.
2. Kualitas kerja, semua karyawan organisasi harus memenuhi persyaratan tertentu agar dapat menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang dibutuhkan untuk pekerjaan tertentu.
3. Ketepatan waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda-beda, beberapa jenis pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena bergantung pada pekerjaan lain. Selesai sesuai jadwal.
4. Kehadiran, suatu jenis pekerjaan tertentu yang mengharuskan kehadiran seorang karyawan diselesaikan dalam waktu tertentu. Datang tepat waktu dan menyelesaikan pekerjaan sesuai jam kerja yang ditentukan.

5. Kemampuan bekerja sama, tidak semua pekerjaan dapat dilakukan oleh satu karyawan, karena beberapa jenis pekerjaan mungkin perlu dilakukan oleh dua atau lebih karyawan.

2.3.2 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut (Ayyun, 2011) kegunaan atau manfaat hasil penilaian kinerja adalah:

1. *Performance Improvement*

Performance Improvement berbicara mengenai umpan balik atas kinerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, supervisor, dan spesialis SDM dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja pada waktu yang akan datang.

2. *Compensation Adjustment*

Penilaian kinerja membantu dalam pengambilan keputusan siapa yang seharusnya menerima kenaikan pembayaran dalam bentuk upah, bonus ataupun bentuk lainnya yang didasarkan pada suatu sistem tertentu.

3. *Placement Decision*

Kegiatan promosi, atau demosi jabatan dapat didasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat antisipatif, seperti dalam bentuk penghargaan terhadap karyawan yang memiliki hasil kinerja baik pada tugas-tugas sebelumnya.

4. *Training and Development Needs*

Kinerja yang buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali sehingga setiap karyawan hendaknya selalu memiliki kemampuan untuk mengembangkan diri agar sesuai dengan tuntutan jabatan saat ini.

5. *Career Planing and Development*

Umpan balik kinerja sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan utamanya tentang karir spesifik dari karyawan, sebagai tahapan untuk pengembangan diri karyawan tersebut.

6. *Staffing Process Deficiencies*

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan di departemen SDM.

7. *Informational Inaccuracies*

Kinerja yang buruk dapat mengindikasikan adanya kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM, atau hal lain dari sistem manajemen SDM. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan mempekerjakan karyawan, pelatihan dan keputusan konseling.

8. *Job Design Error*

Kinerja yang buruk mungkin sebagai suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang salah atau kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

9. *Feedback to Human Resources*

Kinerja yang baik dan buruk di seluruh perusahaan mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM yang diterapkan.

2.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut (Alwi, 2001) secara teoritis tujuan penilaian sebagai suatu yang bersifat evaluasi dan pengembangan yang bersifat evaluasi harus menyelesaikan :

1. Hasil yang digunakan sebagai pemberian kompensasi
2. Hasil yang digunakan sebagai keputusan staf
3. Hasil yang digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat development penilai harus menyelesaikan :

1. Prestasi nyata yang dicapai individu
2. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
3. Prestasi- prestasi yang dikembangkan.

2.3.4 Metode Penilaian Kinerja

Metode Penilaian Kinerja Menurut Mutiara Eka (2017:34) Metode

penilaian kinerja secara garis besar terdiri dari 2 jenis sebagai berikut:

1. Metode berorientasi pada masa lalu seperti:
 - a. *Rating scale* merupakan metode yang didasarkan pada skala tertentu.
 - b. *Checklist* memiliki standar unjuk kerja yang telah dideskripsikan
 - c. *Critical incident technique* adalah penilaian atas perilaku khusus di tempat kerja
 - d. *Behaviorally anchored rating scale* (BARS) adalah penilaian berjangkar berdasarkan kuantitas disertai contoh perilaku spesifik dari kinerja yang baik dan buruk
 - e. Observasi dan tes untuk kerja adalah penilaian melalui tes di lapangan
 - f. perbandingan kelompok dilakukan dengan membandingkan seorang karyawan dengan rekan sekerja. Metode ini memiliki berbagai metode seperti pemeringkatan dan pengelompokan pada klasifikasi yang telah ditentukan
2. Penilaian yang berorientasi pada masa depan terdiri dari:
 - a. Penilaian diri sendiri
 - b. *Management By Objective* (MBO) merupakan metode yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan
 - c. Penilaian secara psikologis
 - d. *Assessment Centre* yang merupakan pusat penilaian karyawan

2.3.5 Hambatan dalam Penilaian Kinerja Karyawan

Hambatan dalam penilaian kinerja karyawan seringkali terjadi. Menurut Priansa (2017) berbagai hambatan yang dapat terjadi saat penilaian kinerja karyawan yaitu :

1. Efek halo (*hallo effect*)

Terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat karyawan yang dinilai.
2. Longgar dan ketat (*liniency and security effect*)

Pada dasarnya penilai cenderung berpikir bahwa semua agen harus baik untuk memberikan nilai yang baik untuk semua aspek penilaian. Sedangkan untuk ketat, evaluator cenderung memiliki filosofi dan pandangan yang berlawanan yang menempatkan nilai buruk pada semua aspek penilaian.

3. Kecendrungan terpusat (*central tendency*)

Penilai memberikan nilai yang tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah kepada pegawainya.

4. Kesamaan dan perbedaan (*assimilation and differential effect*)

Kesamaan atau efek asimilasi adalah bahwa penilai cenderung lebih memilih karyawan yang memiliki karakteristik atau karakteristik yang sama dengannya sehingga menawarkan nilai yang lebih baik daripada karyawan yang karakteristik atau kepribadiannya berbeda dengan penilai. Dalam hal efek diferensiasi atau perbedaan, penilai cenderung lebih memilih karyawan yang memiliki sifat atau karakteristik yang tidak ada di dalamnya, tetapi merupakan sifat yang mereka inginkan untuk diberikan oleh pengulas nilai yang lebih baik daripada yang lain.

5. Kekeliruan dalam kesan pertama (*first impression error*)

Evaluator menarik kesimpulan tentang karyawan berdasarkan kontak pertama dan cenderung mempertahankan kesan ini untuk evaluasi selanjutnya. Jika karyawan dinilai baik di awal evaluasi maka dia akan baik, dan sebaliknya.

6. Efek saat ini (*recency effect*)

Evaluator cenderung memberi nilai berdasarkan perilaku karyawan yang baru-baru ini diamati dan mengabaikan perilaku masa lalu selama periode waktu tertentu.

2.3.6 Upaya Mengatasi Hambatan Penilaian Kinerja

Dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam penilaian kinerja, harus benar-benar memperhatikan hal-hal berikut:

1. Tugas-tugas yang dinilai dalam penilaian kinerja harus sesuai (relevansi) dengan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pekerja.
2. Penilaian kinerja harus memiliki kepekaan (sensitivitas) dalam membedakan pekerjaan yang efektif dengan yang tidak efektif.
3. Penilaian kinerja harus (reliabilitas) konsisten hasilnya jika dilakukan berulang-ulang dalam menilaiseorang pekerja.
4. Hasil penilaian kinerja dapat dipakai atau terpakai, berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan olehpara pekerja (bersifat akseptabel).
5. Penilain kinerja harus praktis, didesain dalam bentuk yang mudah melaksanakannya.
6. Mengupayakan ketelitian.
7. Berfokus pada perilaku dan hasil, bukan pada sikap.
8. Bersikap jujur dan adil.
9. Bersikap rasional, jangan emosional

2.3.7 Penilaian Kinerja dapat dilakukan oleh beberapa Penilai

Menurut (Mathis, 2002) penilaian kinerja dapat dilakukan oleh beberapa penilai yaitu :

1. Penilaian oleh Atasan Langsung

Penilaian karyawan oleh atasan diasumsikan atas asumsi bahwa atasan langsung adalah orang yang secara langsung mengetahui pekerjaan bawahannya sehingga akan mampu memberikan penilaian kinerja secara realistis, objektif dan adil.

2. Penilaian oleh bawahan

Penilaian ini dilakukan oleh bawahan kepada atasannya, proses ini dapat membantu atasan untuk mendiagnosis gaya manajemen, mengidentifikasi masalah dan mengambil tindakan perbaikan dengan para manajer sebagaimana yang diharapkan.

3. Penilaian diri sendiri

Penilaian ini dilakukan oleh karyawan yang bersangkutan dengan memikirkan kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan

tujuan untuk pengembangan.

4. Penilaian dari luar (*Peers Assesment*)

Penilaian ini dilakukan oleh ahli sumber daya manusia yang ditunjuk oleh perusahaan.

5. Penilaian dari Rekan kerja

Penilaian ini dilakukan oleh beberapa orang rekan kerja yang berinteraksi secara langsung dengan ternilai dalam kaitannya dengan pekerjaan.