

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Rumah Sakit

Dalam upaya meningkatkan derajat kesehatan masyarakat, rumah sakit mempunyai peranan yang sangat penting, terutama dalam memberikan jasa pelayanan kesehatan. Rumah sakit merupakan suatu bentuk organisasi sosial ekonomi yang memiliki tujuan utama untuk memberikan jasa kesehatan, baik dalam bentuk pemeriksaan, perawatan, pengobatan, tindakan medis, dan tindakan diagnosa lainnya yang dibutuhkan oleh pasien.

2.1.1 Definisi Rumah Sakit

Menurut Undang - Undang Republik Indonesia nomor 17 tahun 2023 tentang Kesehatan, rumah sakit adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perseorangan secara paripurna melalui pelayanan kesehatan promotif, preventif, kuratif, rehabilitatif, dan/atau paliatif dengan menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Hakikat dasar dari rumah sakit adalah pemenuhan kebutuhan dan tuntutan pasien yang mengharapkan penyelesaian masalah kesehatannya pada rumah sakit, pasien mengharapkan pelayanan yang siap, cepat, tanggap dan nyaman terhadap keluhan penyakit pasien.

2.1.2 Jenis dan Klasifikasi Rumah Sakit

Menurut Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 3 Tahun 2020 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit, berdasarkan jenis pelayanannya, 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 memiliki jumlah tempat tidur paling sedikit 250 (dua ratus lima puluh) buah.
 - b. Rumah sakit umum kelas B yaitu rumah sakit umum yang memiliki jumlah tempat tidur paling sedikit 200 (dua ratus) buah.
 - c. Rumah sakit umum kelas C yaitu rumah sakit umum yang memiliki jumlah tempat tidur paling sedikit 100 (seratus) buah.
 - d. Rumah sakit umum kelas D yaitu rumah sakit umum yang memiliki jumlah tempat tidur paling sedikit 50 (lima puluh) buah.
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. Rumah sakit umum dibagi menjadi empat berdasarkan fasilitas dan kemampuan pelayanan kesehatan.
- a. Rumah sakit khusus kelas A sebagaimana dimaksud dalam merupakan rumah sakit khusus yang memiliki jumlah tempat tidur paling sedikit 100 (seratus) buah.
 - b. Rumah sakit khusus kelas B sebagaimana dimaksud dalam merupakan rumah sakit khusus yang memiliki jumlah tempat tidur paling sedikit 75 (tujuh puluh lima) buah.
 - c. Rumah sakit khusus kelas C sebagaimana dimaksud dalam merupakan rumah sakit khusus yang memiliki jumlah tempat tidur paling sedikit 25 (dua puluh lima) buah.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Gary Dessler (2016) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi kerja mereka, kesehatan, dan

keselamatan mereka, serta hal – hal yang berhubungan dengan keadilan. Manajemen sumber daya manusia mempunyai keistimewaan dibandingkan manajemen sumber daya lainnya, karena yang dikelola (*manage*) adalah manusia, sehingga kegagalan manajemen sumber daya manusia akan mempunyai dampak yang sangat luas.

2.2.2 Kegiatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan atau aktivitas dalam sumber daya manusia merupakan tindakan - tindakan yang diambil untuk memberikan satuan kerja yang efektif kepada organisasi. Menurut Gary Dessler (2016) aktivitas spesifik yang terlibat di dalam setiap fungsi manajemen antara lain:

1. Perencanaan: menetapkan sasaran dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan peramalan.
2. Pengorganisasian: memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan, membentuk departemen, mendelegasikan otoritas kepada bawahan, menetapkan saluran otoritas dan komunikasi, mengorganisasikan pekerjaan bawahan.
3. Penyusunan staf: menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan, merekrut karyawan prospektif, memilih karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan, menetapkan standar kinerja, mengevaluasi kinerja, menasehati karyawan, memberikan kompensasi kepada karyawan.
4. Kepemimpinan: meminta orang lain menyelesaikan pekerjaan, menegakkan moral, dan memotivasi karyawan.
5. Pengendalian: menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar mutu atau tingkat produksi, memeriksa bagaimana kinerja aktual dibandingkan dengan standar - standar ini, mengambil tindakan korektif, sesuai kebutuhan.

2.3 Kinerja

Menurut Gary Dessler, kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang

disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

2.3.1 Definisi Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja menurut Gary Dessler (2016), manajemen kinerja adalah proses terus menerus untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim dan menyelaraskan kinerja mereka dengan sasaran organisasi. Manajemen kinerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja dengan membuat sasaran dan indikator kinerja kunci (*Key Performance Indicators/KPI*) dan mengelola kinerja melalui hadiah (*reward*), dan/atau penegakan kembali aturan (*reinforcement*) untuk kinerja di atas harapan, serta *coaching*, penyuluhan atau penegakan disiplin untuk kinerja di bawah harapan.

2.3.2 Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Gary Dessler (2016), penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan, kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih baik lagi. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan perusahaan darinya. Penilaian kinerja pada garis besarnya terdiri dari lima kegiatan utama yaitu:

1. Merumuskan tanggung jawab dan tugas yang harus dicapai oleh karyawan dan rumusan tersebut disepakati bersama.
2. Menyepakati sasaran kerja dalam bentuk hasil yang harus dicapai oleh karyawan untuk kurun waktu tertentu. Termasuk dalam tahap ini adalah penetapan standar prestasi dan tolak ukurnya.
3. Melakukan "*monitoring*", melakukan koreksi, memberikan kesempatan dan bantuan yang diperlukan bawahan.
4. Menilai prestasi karyawan tersebut dengan cara membandingkan prestasi yang dicapai dengan standar atau tolak ukur yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam tahap penilaian ini harus tercakup

pula kegiatan mengidentifikasi bidang-bidang yang ada dan dirasakan terdapat kelemahan pada orang yang dinilai.

5. Memberikan umpan balik pada karyawan yang dinilai dengan seluruh hasil penilaian yang dilakukan. Disini juga dibicarakan cara-cara untuk memperbaiki kelemahan yang telah diketahui dengan tujuan meningkatkan prestasi kerja pada priode berikutnya.

2.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Gary Dessler (2016), Terdapat lima tujuan penilaian kinerja yang meliputi :

Pertama, sebagian besar pemberi kerja mendasarkan keputusan bayaran, promosi, dan retensi pada penilaian kinerja karyawan.

Kedua, penilaian memainkan peran sentral dalam proses manajemen kinerja pemberi kerja, manajemen kinerja berarti secara terus menerus memastikan bahwa kinerja setiap karyawan sesuai dengan sasaran keseluruhan perusahaan.

Ketiga, penilaian memungkinkan manajer dan bawahannya mengembangkan rencana untuk mengoreksi adanya defisiensi, dan untuk menguatkan bawahan.

Keempat, penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karier karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ditampilkannya.

Terakhir, penilaian memungkinkan penyelia untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.

2.3.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Setiap perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan atau *performance review* secara periodik, umumnya setiap tiga bulan, enam bulan, atau satu tahun. Penilaian tidak hanya berguna dalam memberikan umpan balik untuk perbaikan kinerja karyawan, tapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan manajemen perusahaan terkait kelanjutan hubungan kerja dengan karyawan: dihentikan atau dilanjutkan. Selain itu, hasil evaluasi juga menentukan pemberian

reward kepada karyawan yang memiliki kinerja di atas rata-rata, misalnya berupa bonus, kenaikan gaji, dan promosi jabatan.

Menurut Dessler (2016), terdapat lima alasan untuk menilai kinerja bawahan:

1. Sebagaimana besar pemberi kerja mendasarkan keputusan bayaran, promosi dan retensi pada penilaian karyawan.
2. Penilaian memainkan peran sentral dalam proses manajemen kinerja pemberi kerja. Manajemen kinerja berarti secara terus menerus memastikan bahwa kinerja setiap karyawan sesuai dengan sasaran keseluruhan perusahaan.
3. Penilaian memungkinkan manajer dan bawahannya mengembangkan rencana untuk mengoreksi adanya defisiensi, dan untuk menguatkan kekuatan bawahan.
4. Penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karier karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ditampilkan.
5. Penilaian memungkinkan penyelia untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, dan langkah - langkah perbaikan yang dibutuhkan.

2.3.5 Metode Penilaian Kinerja

Metode - metode Penilaian Kinerja Terdapat beberapa metode yang dapat diterapkan oleh perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. Menurut Dessler (2016), metode - metode dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Metode Skala Penilaian Grafik (*Graphic Rating Scale Method*) adalah sebuah skala yang mencatatkan sejumlah ciri-ciri (seperti kualitas dan kepercayaan) dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri.
2. Metode Peringkat Alternasi (*Alternation Ranking Method*), dilakukan dengan cara membuat peringkat karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk pada satu atau banyak ciri.

3. Metode Perbandingan Berpasangan (*Paired Comparison Method*) merupakan metode yang dilakukan dengan cara memberi peringkat pada karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana yang lebih baik dari pasangannya.
4. Metode Distribusi Paksa (*Forced Distribution Method*) adalah sistem penilaian kinerja yang mengkalsifikasikan karyawan menjadi 5 hingga 10 kelompok kurva normal dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Manajer atau supervisor terlebih dahulu mengobservasi kinerja karyawan, kemudian memasukkannya ke dalam klasifikasi karyawan.
5. Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Method*), dalam metode ini penilai membuat catatan yang berisi contoh-contoh kebaikan yang tidak umum dan tidak dilakukan dengan waktu yang pasti kemudian penilai mengulasnya dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.
6. *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS) adalah metode penilaian kinerja yang membidik pada kombinasi insiden kritis dan peringkat (*quantified ratings*) dengan menggunakan skala yang menggambarkan secara spesifik tentang kinerja yang baik dan buruk.
7. *Management by Objectives* (MBO), dilakukan dengan cara menetapkan tujuan spesifik setiap karyawan yang dapat diukur perkembangannya secara periodik.
8. *Electronic Performance Monitoring*, dilakukan melalui pengawasan secara elektronik. Dengan metode ini, dihasilkan data terkomputerisasi seorang karyawan per hari dan kinerjanya.
9. Metode *360 Degree Feedback* merupakan penilaian kinerja multiscore yaitu proses penilaian yang dilakukan oleh atasan (*downward appraisal*), rekan sejawat (*peer appraisal*), dan diri sendiri (*self appraisal*).

2.3.6 Dimensi Penilaian Kinerja

Dimensi penilaian kinerja ini dikembangkan oleh Dessler (2016) yang dimana:

1. Kesesuaian dengan strategi:

Keselarasannya dengan visi dan misi: penilaian kinerja yang dilakukan mengaitkan kinerja individu dengan obyektif perusahaan berupa visi misi

2. Pengukuran yang kredibel:

- a. Kecermatan: evaluasi dilakukan terhadap keseluruhan kinerja di sepanjang periode waktu penilaian dan meliputi semua hal yang menjadi tanggung jawab karyawan.
- b. Keterbukaan: transparansi, adanya komunikasi dua arah, menggunakan standar yang jelas dan meliputi proses yang berkesinambungan.
- c. Umpan balik: menghasilkan masukan dan umpan balik baik yang positif maupun yang negatif yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja sebelumnya.
- d. Valid dan obyektif: sistem evaluasi dan penilaian yang digunakan harus mampu mengukur apa yang seharusnya diukur dan menghasilkan suatu penilaian yang mampu menggambarkan kinerja karyawan yang sesungguhnya.
- e. Keadilan: proses evaluasi dan penilaian kinerja harus memenuhi rasa keadilan

2.3.7 Proses Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2016), penilaian kinerja selalu melibatkan proses penelitian tiga langkah:

1. Menetapkan standar kerja
2. Menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar (ini biasanya melibatkan beberapa formulir penilaian)
3. Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya untuk menghilangkan defisiensi kinerja atau untuk terus berkinerja di atas standar

2.3.8 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

Menurut Gary Dessler (2016) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer antara lain;

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran,
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi,
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan,
4. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/ diandalkan dan ketepatan waktu,
5. Komunikasi, meliputi: hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

2.3.9 Indikator Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2016) ada beberapa indikator dalam penilaian kinerja karyawan, indikator tersebut yaitu:

1. Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan,
2. Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu,
3. Pengetahuan pekerjaan adalah keterampilan dan informasi praktis/teknis yang digunakan pada pekerjaan,
4. Bisa diandalkan adalah sejauh mana seorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas,
5. Kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat/makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan,
6. Kemandirian adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan atau tanpa pengawasan.