# BAB I

# PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Penelitian

Perubahan lingkungan bisnis yang diindikasikan oleh perkembangan teknologi komunikasi maupun teknologi informasi merupakan tantangan utama yang dihadapi oleh SDM saat ini. Kemajuan pesat dalam teknologi yang menciptakan kemudahan dalam kegiatan operasional perusahaan menyebabkan tenaga kerja yang memiliki potensi rendah akan kalah bersaing, karena dengan perkembangan teknologi, perusahaan tidak lagi membutuhkan tenaga kerja kasar (*blue collar*) melainkan tenaga kerja yang mampu menguasai perkembangan teknologi yang ada dan memiliki bakat manajerial. Oleh karena itu, tantangan di masa mendatang adalah meningkatkan daya saing dan keunggulan kompetitif di semua sektor industri dan jasa dengan mengandalkan kemampuan sumber daya manusia, teknologi dan manajemen. (Mujiati, 2013).

Sebagian besar upaya pembangunan sistem kesehatan telah berfokus pada peningkatan keterampilan kesehatan medis dan masyarakat. Pengembangkan manajer rumah sakit kurang diperhatikan meskipun peran sentral mereka dalam meningkatkan fungsi dan kualitas dari sistem kesehatan. Tujuan keseluruhan dari manajemen rumah sakit adalah untuk memastikan bahwa rumah sakit menyediakan pelayanan medis yang *affordable*, *accessible*, *efficient*, *appropriate* dan berkualitas baik. Secara umum, kapasitas manajemen telah diidentifikasi sebagai kelemahan tersembunyi di berbagai bidang keahlian manajer kesehatan (Hoang Long, 2010).

Suatu penelitian yang dilakukan oleh Kementrian Kesehatan Negeri Hanoi pada tahun 2010 dengan judul *Need Assesment on Managerial Competency Development at Provincial and District Hospital*, menemukan terdapat masalah dan gap dalam kompetensi manajerial rumah sakit. Pada manajemen finansial hampir semua manajer, tidak termasuk manajer keuangan, menunjukkan keterbatasan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam urusan keuangan rumah sakit. Pada

manajemen SDM menemukan bahwa banyak manajer, bahkan manajer di unit organisasi dan tenaga kerja tidak tahu tentang langkah yang harus dilakukan dan dimonitor dalam menerima staf baru. Manajemen kualitas menemukan bahwa banyak manajer yang tidak memperhatikan pengembangan dan penyeleksian standar kualitas, SOP, dan alat pengukuran. Selain hal itu satu penelitian dilakukan pada tahun 2005 oleh Sekolah Kesehatan Masyarakat di Hanoi menemukan bahwa proporsi manajer yang telah dilatih tentang keterampilan manajemen hanya 23%, dan 70% direktur rumah sakit adalah *professional clinicians* atau *Para-clinical physicians*, hal ini berakibat pada kurang efektifnya sistem manajemen.

Sebagai organisasi yang kompleks, rumah sakit memiliki interaksi antar berbagai profesi, sehingga konflik bukan merupakan kelainan yang terjadi di rumah sakit melainkan merupakan karakteristik dari sebuah rumah sakit. Untuk mengelola hal yang demikian itulah, diperlukan seorang manajer yang profesional (Bennis, 1984). Profesional adalah hasil dari sebuah pendidikan khusus, memiliki standar dan etika profesi

serta standar keterampilan kepemimpinan. Demikian pula di rumah sakit diperlukan standar profesi manajemen termasuk standar keterampilan kepemimpinan bagi berbagai jabatan di rumah sakit termasuk CEO (Kuntoro, 2006).

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gamping sebagai rumah sakit swasta yang memiliki komitmen untuk menjadi rumah sakit Islam terpercaya di Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah merupakan salah satu rumah sakit PKU Muhammadiyah yang cukup maju dengan pesat yang terletak di Jalan Wates Km 5,5 Gamping, Sleman. RS PKU Muhammadiyah Gamping merupakan pengembangan dari RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, Jl. Ahmad Dahlan 20 Yogyakarta. Pada tanggal 16 Juni 2010 Rumah Sakit mendapatkan ijin operasional sementara nomer 503/0299a/DKS/2010. Dalam persaingan pelayanan kesehatan yang semakin kompetitif dan disertai dengan perubahan lingkungan bisnis perumahsakitan yang sangat dinamis, mengharuskan setiap rumah sakit PKU Muhammadiyah memiliki kemampuan sumber daya yang handal dalam berperilaku memanajemeni rumah sakit harus mempunyai

kriteria dasar kompetensi sesuai dengan perilaku yang diharapkan. Akan tetapi sebagian manajer masih belum sepenuhnya memahami mengenai *job desk* dan kewenangannya sebagai seorang manajer. Lalu, bagaimana manajer tersebut dapat melakukan kompetensi sebagai seorang manajer disaat hal tersebut kurang mereka pahami.

Sebagai rumah sakit yang sedang berada dalam masa transisi, perubahan manajemen menuju struktur organisasi yang mandiri dari manajemen RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, mengharuskan struktur organisasi yang dibentuk untuk mengevaluasi kekurangan-kekurangan dalam manajemen. Terdapat beberapa unit yang belum terbentuk, atau masih menjadi satu dengan unit lain menyebabkan meningkatnya beban kerja para karyawan dan manajer. Dari hasil analisis perhitungan kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja, beberapa unit mengeluhkan kurangnya sumber daya manusia dan ada beberapa pegawai yang tidak sesuai dengan kualifikasi di dalam unit.

Sebuah penelitian yang dilakukan mengenai penerapan budaya keselamatan pasien di rumah sakit PKU Muhammadiyah Gamping, dimana terdapat Gap pelaporan antara TIM KPRS dan hasil penelitian di lapangan serta ditemukannya hambatan-hambatan dalam penerapan budaya keselamatan pasien di RS PKU Muhammadiyah Unit II yang berasal dari dukungan manajemen yang masih belum optimal, tingginya jam kerja dan beban kerja yang tidak sesuai (Vellyana,2015). Dalam menanggapi hal tersebut pihak manajemen tetap melakukan pertimbangan dan membuat prioritas pemecahan masalah. Walaupun terdapat kebijakan *zero growth* dalam *recruitment* pegawai, hal ini bukan berarti rumah sakit tidak menerima pegawai baru, akan tetapi menyeimbangkan pegawai purna tugas dengan pegawai yang baru, tentunya agar tidak terjadi guncangan berlebih pada *cash flow* rumah sakit.

Pada penelitian ini kami mencoba memenilai kompetensi manajer dan mengidentifikasi masalah-masalah terkait manajemen pada RS PKU Muhammadiyah Gamping.

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka didapatkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. "Masalah dan tantangan teraktual apakah yang sedang dihadapi manajer RS PKU Muhammadiyah Gamping ?"
2. "Bagaimana kompetensi manajer RS PKU Muhammadiyah Gamping terhadap manajemen keuangan, manajemen mutu, manajemen sumber daya manusia, manajemen obat dan peralatan, manajemen sistem informasi, dan keterampilan kepemimpinan?"
3. "Apakah terdapat celah kompetensi yang perlu diperbaiki untuk menghadapi masalah dan tantangan tersebut?"
4. "Bagaimana cara terbaik untuk mengisi celah kompetensi tersebut?"

## C. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui kompetensi-kompetensi manajemen yang sedang dibutuhkan oleh manajer RS PKU Muhammadiyah

Gamping. Penilaian yang dilakukan terdiri dari komponen-komponen utama dari manajemen Rumah Sakit. Selain itu penelitian ini juga menganalisis kebutuhan pelatihan manajemen yang dibutuhkan oleh manajer Rumah Sakit.

Tujuan Khusus:

1. Mencari/menganalisis masalah dan tantangan yang dihadapi oleh Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gamping.
2. Mencari/menganalisis kompetensi manajer Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gamping terhadap manajemen keuangan, manajemen mutu, manajemen sumber daya manusia, manajemen obat dan peralatan, manajemen sistem informasi dan keterampilan kepemimpinan.
3. Mencari/menganalisis celah kompetensi yang perlu diperbaiki untuk menghadapi masalah dan tantangan yang dihadapi.
4. Menemukan cara terbaik mengisi celah kompetensi yang dibutuhkan.

## D. Manfaat Penelitian

### 1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah diharapkan dapat memberi manfaat dalam menambah pengetahuan tentang kompetensi manajemen manajer rumah sakit terkait manajemen keuangan, manajemen SDM, manajemen kualitas, manajemen farmasi dan peralatan, manajemen teknologi informasi dan keterampilan kepemimpinan.

### 2. Manfaat Praktis

a. Bagi Rumah Sakit, agar menjadi pedoman bagi direktur Rumah Sakit untuk melaksanakan perbaikan dan meningkatkan kompetensi dalam pelaksanaan manajemen dan bagi staf agar dapat meningkatkan kinerja dan kerjasama dengan pimpinan RS PKU Muhammadiyah Gamping.

b. Bagi masyarakat pengguna jasa RS PKU Muhammadiyah Gamping, agar mendapatkan pelayanan yang lebih optimal, lebih baik dan lebih bermutu dari tenaga kesehatan.