



ANALISIS KINERJA ORGANISASI DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* DI RUMAH SAKIT IBNU SINA MAKASSAR

Sumarni✉

Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Alma Ata Yogyakarta.

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima Juli 2017
Disetujui September 2017
Dipublikasikan Oktober 2017

Keywords:
Balanced Scorecard;
Performance Measurement.

Abstrak

Balanced Scorecard memberi kerangka kerja untuk penerjemahan strategi ke dalam kerangka operasional. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kategori tinggi. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal terkait pencapaian standar pelayanan minimal dan prosedur pelayanan berada pada kategori tinggi. Berdasarkan perspektif pelanggan dengan dimensi pengukuran kepuasan pelanggan, jumlah pelanggan komplain, layanan purna jual, dan retensi pelanggan berada pada kategori tinggi. Kualitas jasa yang dihasilkan oleh rumah sakit maka akan menjadikan customer repet buyer dan akan memberitahu rekan mereka mengenai kepuasan mereka terhadap jasa rumah sakit, sehingga diharapkan akan menambah customer baru. Untuk perspektif keuangan berada pada kategori tinggi.

Abstract

The Balanced Scorecard provides a framework for translation of strategies into the operational framework. Performance is the work that a person or group of people in an organization can achieve in accordance with their respective powers and responsibilities in order to achieve the organization's objectives. Based on the performance of research, in terms of perspective of learning and growth, Ibnu Sina Hospital was classified to have high category. Based on the perspective of internal business processes related to the achievement of minimum service standards and service procedures, Ibnu Sina Hospital was also classified into the high category. Having high quantity of services, the hospital was expected to have an impact on the customer choice to come back. Based on the customer's perspective to the dimensions of customer satisfaction measurement, the number of customer complaints, after sales service and customer retention were also classified into high category. Based on the done calculations, the financial perspective was classified into the high category.

© 2017 Universitas Negeri Semarang

✉ Alamat korespondensi:
Jl. Brawijaya 99, Yogyakarta 55183.
E-mail: arniandigali@gmail.com

PENDAHULUAN

Tekanan globalisasi dibidang kesehatan berakibat timbulnya persaingan antar rumah sakit baik pemerintah, swasta dan asing. Masyarakat menuntut rumah sakit memberikan pelayanan dengan konsep *one step quality services* yang berarti seluruh kebutuhan pelayanan kesehatan dan pelayanan terkait dengan kebutuhan rumah sakit harus dilayani rumah sakit secara mudah, cepat, akurat dan bermutu, untuk memenuhi kebutuhan globalisasi maka tenaga kesehatan harus mampu menjadi tenaga yang siap memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan, mengembangkan kemampuan-kemampuan baru, produk inovatif, memiliki komitmen dan mampu mengelola perubahan melalui kerja sama kelompok, dan dituntut untuk berfikir global serta memiliki visi (Nawawi, 2011).

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan organisasi dapat berupa perbaikan pelayanan pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk atau jasa, meningkatnya kinerja organisasi. Setiap organisasi, tim, atau individu dapat menentukan tujuannya sendiri. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan sebagai kinerja atau performa organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan organisasi. Aktivitas organisasi dapat berupa pengelolaan sumber daya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya (Wibowo, 2010).

Kinerja organisasi juga ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan monitoring, penilaian, dan review atau peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia. Melalui monitoring, dilakukan pengukuran dan pengukuran kinerja secara periodik untuk mengetahui pencapaian kemajuan kinerja dilakukan prediksi apakah terjadi deviasi pelaksanaan terhadap rencana yang dapat mengganggu pencapaian tujuan (Wibowo, 2010). Hal yang sama pun dikatakan oleh Muchlas (2012) faktor penentu keberhasilan organisasi pelayanan kesehatan saat ini terletak pada seberapa baiknya manajemen membangun komitmen terutama kinerja karyawan sebagai pelanggan internal. Seberapa baik para eksekutif dan semua karyawan pada semua lapisan menekankan pentingnya patient retention. Seberapa baik komitmen pelanggan diterjemahkan kedalam aksi, proses dan berbagai catatan

kinerja yang mudah dimengerti serta seberapa serius kepemimpinan melihat semua karyawan sebagai investasi yang bernilai dan bukannya beban bagi organisasi. Dalam situasi ini dibutuhkan dukungan dari para pemimpin untuk menggalang komitmen dari semua pihak.

Pengukuran kinerja akan membantu organisasi dalam menyelaraskan aktivitas sehari-hari dengan tujuan-tujuan strategis. Kebanyakan organisasi bekerja dengan menggunakan pengukuran yang kurang tepat, sangat sedikit organisasi yang benar-benar memantau *Key Performance Indicator* (KPI) mereka yang sesungguhnya. Olehnya itu pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang telah ditentukan atau apakah hasil kinerja tercapai sesuai dengan yang diharapkan (Parmenter, 2010).

Balanced Scorecard merupakan suatu metode Pengukuran Kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *Balanced Scorecard* menekankan perspektif keuangan dan non keuangan. *Balanced Scorecard* memberi kerangka kerja untuk penerjemahan strategi ke dalam kerangka operasional (Mulyadi, 2007).

Berdasarkan undang-undang nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit, Bab 11 Pasal 52 tentang pencatatan dan pelaporan dimana setiap rumah sakit wajib melakukan pencatatan dan pelaporan tentang semua kegiatan penyelenggaraan rumah sakit dalam bentuk sistem informasi manajemen rumah sakit. Banyak laporan manajemen akan tetapi bukan merupakan perangkat manajemen, tetapi sekedar memorandum informasi. Sebagai perangkat manajemen, laporan manajemen harus mendorong tindakan secara tepat waktu pada arah yang benar.

Organisasi perlu mengukur dan melaporkan aktivitas-aktivitas yang perlu diperhatikan oleh dewan direksi, staf, dan manajemen. Agar pelaporan manajemen dapat menjadi perangkat manajemen pelaporan bulanan harus digabungkan dengan pelaporan harian dan mingguan. Hal ini merupakan bantuan kecil untuk menjelaskan kepada tim manajemen senior bahwa masalah telah ada dan segera untuk menindaklanjutinya.

Rumah sakit merupakan salah satu instansi pemerintah yang bergerak di bidang sektor publik dalam bidang jasa kesehatan. Kegiatan usaha rumah sakit umum daerah bersifat sosial dan ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat. Rumah sakit umum sebagai

salah satu instansi pemerintah harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara keuangan maupun non-keuangan kepada pemerintah dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Oleh karena itu, perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek. *Balanced Scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan.

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan, masalah yang dihadapi Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar selama ini belum pernah melakukan pengukuran kinerja organisasi, yang ada hanyalah pelaporan kinerja yang berisi memorandum informasi kegiatan dari seluruh unit kerja akan tetapi belum menggambarkan apakah organisasi berjalan ke arah yang benar atau tidak. Selain itu kelemahan dari pelaporan pengukuran kinerja di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar ini hanya mampu menggambarkan kondisi saat sekarang tanpa membandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Olehnya itu diperlukan alat ukur yang mampu mengukur kinerja organisasi dari aspek keuangan dan non keuangan yang bersifat komprehensif, dan hal tersebut dapat diakomodir oleh *Balanced Scorecard*.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar. Waktu pelaksanaan yaitu pada bulan Maret – April 2016. Jenis penelitian yang digunakan adalah *probability sampling* yaitu menggunakan *simple random sampling*. Teknik ini mengambil sampel yang dilakukan secara acak (random) sehingga setiap elemen dalam populasi memiliki kesempatan yang sama besar untuk dipilih sebagai sampel penelitian. Tujuan dipakai sebagai penelitian dikarenakan sangat efisien digunakan untuk mengukur karakter populasi yang memiliki elemen dengan homogenitas tinggi.

Populasi dalam penelitian ini adalah pasien disetiap instalasi selama triwulan IV yang terdiri dari: Instalasi Rawat Darurat (860 Kunjungan), Rawat Inap (702 Kunjungan), Rawat Jalan (3.747 Kunjungan), Radiologi (143 Kunjungan) dan Laboratorium (146 Kunjungan), serta seluruh pimpinan dan karyawan di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar yang berjumlah 636.

Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner di lapangan terhadap target populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah Instalasi serta pimpinan dan karyawan di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar dengan total Pasien 5.597 kunjungan, serta karyawan berjumlah 636 yang tersebar dalam 14 unit kerja. Untuk mendapatkan

sampel (n) dalam populasi digunakan acuan rumus Slovin (Suliyanto, 2006).

Variabel bebas adalah *balanced scorecard* dan variabel terikat adalah Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, serta Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja manajemen dimana *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat yang mempunyai tiga elemen, yaitu sistem pengukuran (*measurement system*), sistem manajemen strategik (*strategik management system*), dan alat komunikasi (*communication tool*) (Paul, 2003). Instrumen dalam penelitian ini adalah kuesioner menggunakan skala likert, yaitu dengan rentangan 1 sampai dengan 5. Tanggapan yang paling positif (sangat setuju) diberi nilai paling tinggi dan tanggapan paling negatif (sangat tidak setuju) diberi nilai paling rendah (Fuad, 2004). Uji validitas menggunakan rumus Spearman-Brown. Reliabilitas dari setiap pertanyaan akan ditunjukkan dengan hasil r hitung yang lebih besar atau sama dengan r tabel, dan r hitung nya positif. Untuk analisis data peneliti melakukan Analisis Data Observasi, Analisis Data Kuesioner, Pengkategorian Variabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian tentang evaluasi kinerja organisasi dengan menggunakan kerangka *balanced scorecard* pada Rumah Ibnu Sina dilaksanakan pada bulan Maret – April 2016. Adapun hasil penelitian ini sebagai berikut:

Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Aspek pertumbuhan dan pembelajaran yang oleh Kaplan dan Norton (1996) dijadikan salah satu unsur dalam mengukur kinerja suatu perusahaan dimaksudkan untuk mendorong agar perusahaan dapat menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*) sehingga mampu tumbuh kembang sesuai dengan perkembangan lingkungan bisnis yang bergerak cepat secara dinamis.

Tujuan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah menyediakan infrastruktur yang paling memungkinkan. Tujuan dari tiga perspektif lainnya dicapai. Untuk mengoperasikan proses bisnis internal dalam rangka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki value bagi customer, maka organisasi memerlukan personel yang produktif dan berkomiten. Produktifitas personel ditentukan oleh kompetensi personel dan ketersediaan prasarana yang diperlukan untuk menjalankan proses bisnis internal.

Tolak ukur penelitian ini digunakan dalam mengukur perspektif pembelajaran dan pertumbu-

han adalah: (1). kepuasan internal, (2). Produktivitas Karyawan, (3) Pelatihan dan Kompetensi Karyawan. Menurut Hasibuan (2007) kepuasan adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Persepsi responden mengenai kepuasan kerja di Rumah Sakit Ibnu Sina, sebagian besar responden menyatakan puas pada beberapa item-item pernyataan. Namun pada pernyataan mengenai pemberian reward sebagian besar responden merasa tidak puas dikarenakan pemberian reward di Rumah Sakit Ibnu Sina belum pernah dilaksanakan, untuk itu kedepannya perlu dipikirkan mengenai umpan balik yang diberikan pimpinan terhadap prestasi kerja karyawan karena ini merupakan salah satu motivasi yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, serta dapat mempengaruhi inovasi yang merupakan jaminan organisasi dalam meningkatkan daya saingnya.

Sedangkan pada pernyataan tentang kepuasan gaji sebagian besar responden menyatakan puas terhadap gaji yang diberikan oleh manajemen (59%), ketersediaan peralatan ditempat kerja yang memadai juga dirasakan sangat puas oleh responden (35%). Manajemen Rumah Sakit Ibnu Sina telah memberikan insentif yang memadai sehingga karyawan merasa puas sebesar 77 orang. Dari data juga dapat diketahui bahwa Rumah Sakit Ibnu Sina memberikan kesempatan berkembang dalam menekuni pekerjaan dengan responden merasa puas sebanyak 63 orang. Responden juga merasa puas terhadap teguran yang diberikan pimpinan sebanyak 61 orang. Dalam pembagian kerja juga dirasakan puas oleh responden di Rumah Sakit Ibnu Sina dengan menjawab puas sebanyak 66 orang, selain itu terciptanya hubungan kerja yang hangat antara pimpinan dan

bawahan juga dirasakan puas oleh responden sebesar 69%. Dan pada pernyataan terakhir mengenai aspek rutinitas pimpinan dalam memeriksa pekerjaan bawahan sebanyak 52 responden merasa puas.

Produktivitas kerja menurut Kisdarto (2001), adalah perbandingan antara keluaran (output) yang ingin dicapai dengan masukan (input) yang diberikan. Produktivitas juga merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran. Efektivitas dan efisiensi yang tinggi akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Sebagian besar responden merasa puas akan beberapa pernyataan tentang produktivitas karyawan, seperti pada efisiensi waktu terhadap pekerjaan sebanyak 62 orang merasa puas, dalam pelaksanaan pekerjaan sebesar 65% responden merasa puas terhadap tanggapan mengenai karyawan di Rumah Sakit Ibnu Sina hal ini dibuktikan dengan kuantitas hasil kerja dengan jumlah karyawan yang memadai dengan sebesar 62 responden yang merasa puas. Dan pada tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan sebesar 65% merasa puas terhadap tingkat kepatuhan yang berlaku di Rumah Sakit Ibnu Sina.

Dari hasil survey yang telah dilakukan pada 100 orang tingkat kepuasan responden terhadap ketersediaan anggaran di Rumah Sakit Ibnu Sina dalam pelaksanaan pelatihan dinilai puas dengan jumlah sebesar 70 orang, dan dari hasil pelatihan tersebut yang diimplimentasikan di tempat kerja dinilai oleh responden juga puas dengan persentase sebesar 62%. Hal ini dapat dilihat bahwa Rumah Sakit Ibnu Sina memberikan kesempatan bagi karyawannya dalam melakukan pengembangan diri dalam bidang pekerjaannya. Selain itu terjadinya kesesuaian antara kompetensi dengan uraian tugas dinilai puas oleh 68 responden di Rumah Sakit Ibnu Sina. Lingkungan kerja juga merupakan faktor paling penting dalam mendukung kegiatan karyawan (68%). Berikut adalah pengukuran kinerja *Balanced*

Tabel 1 Pengukuran Kinerja Terhadap Pelatihan Karyawan di Rumah Sakit Ibnu Sina, Tahun 2016

Tingkat Kepuasan Petugas	Hasil Pengukuran
Nilai Minimum	400
Nilai Maximum	1200
Nilai Interval 3 Kategori	266.6
Rendah	400-666.6
Sedang	666.7-933.3
Tinggi	933.4-1200
Total Point	992
Kesimpulan	Tingkat produktivitas karyawan di Rumah Sakit Ibnu Sina berada pada kategori tinggi.

Scorecard terhadap pelatihan karyawan di Rumah sakit Ibnu Sina.

Tabel 1 memperlihatkan pelatihan karyawan berada pada kategori tinggi dengan total point 992. Hal ini menunjukkan tingginya pemberian pelatihan bagi karyawan dimana pelatihan ini sebagai investasi.

Perspektif Pelanggan

Pelanggan adalah siapa saja yang menggunakan keluaran pekerjaan seseorang atau suatu item (Mulyadi dan Setyawan, 1999). Tujuan dari perspektif ini adalah bagaimana meningkatkan nilai pelanggan (*customer value*) agar mampu mempertahankan jumlah pelanggan yang dicapai tahun lalu dan menarik pelanggan baru. Oleh karena itu organisasi harus memperhatikan kepuasan pelanggan. Dalam penelitian ini, tolok ukur yang digunakan dalam mengukur perspektif pelanggan adalah a) Kepuasan Pelanggan, b) Jumlah Pelanggan Komplain, c) Layanan Purna Jual, 4) Retensi Pelanggan.

Kepuasan pasien merupakan tingkat perasaan seorang pasien setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dirasakannya dengan harapan. Upaya untuk mewujudkan kepuasan pelanggan bukanlah hal yang mudah, menurut Tjiptono (1997) kepuasan pelanggan tidak akan tercapai sekalipun hanya untuk sementara waktu.

Tingkat kepuasan responden dari aspek kepuasan pelanggan berada rata-rata pada kategori puas, dari item pernyataan mengenai Kecepatan petugas dalam melayani pasien pada saat mendaftar di poliklinik dirasa puas (69%). Pada pernyataan mengenai pendapat pasien mengenai Kecepatan dokter dalam menangani keluhan dianggap puas dengan persentase sebesar 62%, dalam memberikan penjelasan mengenai penyakit pasien juga nilai puas dengan persentase sebesar 66%, sebagian besar responden merasa puas dengan kejelasan informasi yang diberikan dokter terhadap penyakit yang diderita dengan persentase puas sebesar 78%, dalam melakukan pelayanan tidak hanya dokter yang bertugas tetapi kecepatan perawat ketika menangani pasien dinilai puas 74%, keramahan perawat dalam memberikan pelayanan juga dinilai puas oleh responden 74%, serta perawat dinilai puas 70% dalam menjelaskan mengenai tindakan-tindakan yang dilakukan. Selain kepuasan terhadap petugas responden juga merasa puas terhadap ketersediaan fasilitas di Rumah Sakit Ibnu Sina dengan jumlah responden yang merasa puas sebanyak 64 orang. Ketersediaan obat-obatan di instalasi farmasi juga menambah kepuasan responden sebesar 56%. Kecepatan kasir dalam melayani administrasi keuangan (tidak lebih dari 15 menit) dinilai puas oleh responden dengan jumlah responden sebesar 54%, dan responden me-

rasa puas (65%) terhadap Kejelasan kasir dalam merincikan tagihan pasien.

Keluhan pelanggan merupakan ungkapan ketidakpuasan terhadap suatu produk pelayanan yang telah ditawarkan, dampak dari keluhan tersebut dapat berdampak langsung terhadap kinerja organisasi akan tetapi biasanya dampaknya tidak langsung dirasakan. Keluhan pelanggan merupakan indikasi atau cermin untuk memperbaiki hal-hal yang tidak sesuai dalam perusahaan. Tingkat kepuasan responden terhadap penanganan keluhan yang diberikan pasien yang dilihat dari sejauh mana petugas mampu mendengarkan dan memahami situasi yang dirasakan pasien dengan persentase sebesar 75% merasa puas, hal yang sama juga dirasakan responden terhadap penanganannya secara cepat mengenai keluhan pasien dengan jumlah responden yang merasa puas sebesar 60 orang. Pasien yang melakukan *complain* terhadap pelayanan di Rumah Sakit Ibnu Sina diberikan solusi yang adil dan wajar dan cara ini memberikan rasa puas kepada 69 responden. Keluhan pasien juga dapat disampaikan tidak hanya lewat lisan tetapi melalui media yang telah disiapkan oleh Rumah Sakit Ibnu Sina, layanan konsumen ini memberikan tanggapan positif bagi pasien dengan menjawab puas sebesar 75%.

Layanan purna jual merupakan jasa yang ditawarkan oleh produsen kepada konsumennya setelah transaksi penjualan dilakukan sebagai jaminan mutu untuk produk yang ditawarkan. Layanan purna jual bertujuan untuk menjaga minat konsumen atau calon konsumen dan memperluas sikap positif dari keunggulan produk yang telah dijanjikan, seperti menumbuhkan kepuasan serta menciptakan kepercayaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 100 responden mempersepsikan petugas dalam memberikan perhatian selain pelayanan rutin sebesar 64%, kemampuan petugas dalam memberikan pelayanan 76%, kenyamanan ruang tunggu 50% dan kemudahan pasien dalam mengakses di ruang lingkup Rumah Sakit Ibnu Sina sebesar 65%. Hal ini menunjukkan bahwa petugas di Rumah Sakit Ibnu Sina sangat memperhatikan dan mengutamakan hal-hal yang berhubungan dengan kepuasan pasien.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) retensi pelanggan adalah suatu aktivitas yang diarahkan untuk mampu menjaga interaksi yang terus berkelanjutan dengan pelanggan melalui hubungan berkelanjutan, loyalitas pemasaran, loyalitas pemasaran, database pemasaran, permission marketing dan kemajuan-kemajuan.

Tingkat kepuasan responden terhadap pelayanan fasilitas di Rumah Sakit Ibnu Sina seperti tersedianya fasilitas penunjang (ATM, Kantin dan Koperasi) 76%, tempat pelayanan yang mudah ditemukan oleh pasien 53%, kenyamanan ruang tunggu

Tabel 2 Pengukuran Kinerja pada perspektif Pelanggan di Rumah Sakit Ibnu Sina Tahun 2016

Tingkat Kepuasan Petugas	Hasil Pengukuran
Nilai Minimum	2300
Nilai Maximum	6900
Nilai Interval 3 Kategori	1533,3
Rendah	2300 – 3833,3
Sedang	3834,3 – 5366,7
Tinggi	5367,7 - 6900
Total Point	6188
Kesimpulan	Kinerja karyawan di Rumah Sakit Ibnu Sina berdasarkan perspektif pelanggan berada pada kategori tinggi

yang tersedia di Rumah Sakit Ibnu Sina 76%, serta lokasi Rumah Sakit Ibnu Sina yang mudah dijangkau oleh masyarakat luar 76%. Hal ini menggambarkan Rumah Sakit Ibnu Sina telah memberikan kepuasan bagi pasien yang berkunjung dari segi fasilitas yang diberikan.

Berikut adalah hasil pengukuran kinerja Rumah Sakit Ibnu Sina berdasarkan perspektif pelanggan.

Tabel 2 menunjukkan kinerja karyawan di Rumah Sakit Ibnu Sina berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan proposisi nilai yang diberikan organisasi kepada pelanggan segmen pasar tertentu yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada proses bisnis internal perlu diperhatikan proses apa saja yang terbaik yang harus kita lakukan dalam jangka panjang maupun jangka pendek untuk mencapai tujuan financial dan kepuasan customer.

Dalam proses bisnis internal juga perlu identifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh organisasi. Ukuran proses bisnis internal berfokus pada progres yang akan berdampak besar pada kepuasan pelanggan.

Standar pelayanan Minimal yang selanjutnya disingkat SPM adalah ketentuan tentang jenis dan mutu pelayanan dasar yang merupakan urusan wajib daerah yang berhak diperoleh setiap warga negara secara minimal. Indikator SPM adalah tolak ukur untuk prestasi kuantitatif dan kualitatif yang digunakan untuk menggambarkan besaran sasaran yang hendak dipenuhi didalam pencapaian suatu SPM tertentu berupa masukan, proses, hasil dan atau manfaat pelayanan.

Dari hasil survey kepada 100 responden didapatkan pasien merasa puas terhadap ketepatan jam buka pelayanan di Rumah Sakit Ibnu Sina sebesar 62%, waktu tunggu pelayanan 60%, pemberian pelayanan dokter terhadap pasien 60%, ketersediaan pelayanan di rawat jalan 63%, dan kepuasan pasi-

Tabel 3 Pengukuran Kinerja pada perspektif Proses Bisnis Internal di Rumah Sakit Ibnu Sina, Tahun 2016

Tingkat Kepuasan Petugas	Hasil Pengukuran
Nilai Minimum	1000
Nilai Maximum	3000
Nilai Interval 3 Kategori	666,67
Rendah	1000 – 1666,7
Sedang	1667,7 – 2334,4
Tinggi	2335,4 - 3000
Total Point	2806
Kesimpulan	Kinerja karyawan di Rumah Sakit Ibnu Sina berdasarkan perspektif proses bisnis internal berada pada kategori tinggi

en terhadap pelayanan di rawat jalan 72%. Terlihat bahwa RS. Nhas dari segi pelayanan telah mencapai standar pelayanan minimal, namun masih terdapat beberapa responden yang merasa tidak puas dengan pelayanan di Rumah Sakit Ibnu Sina.

Prosedur pelayanan merupakan suatu aturan atau kebijakan dari pihak rumah sakit yang tidak lepas dari ketetapan standar yang dikeluarkan oleh kementerian kesehatan, sehingga dapat diimplementasikan dalam memberikan pelayanan sehari-hari dan memudahkan pasien untuk mengetahui pelayanan apa yang telah didapatkannya. Adapun yang dianalisis pada perspektif ini adalah pencapaian spm dan prosedur pelayanan di Rumah Sakit Ibnu Sina, tnuak mengetahui tingkat kepuasan responden terhadap prosedur pelayanan di Rumah Sakit Ibnu Sina adalah sebagai berikut. Tingkat kepuasan responden terhadap prosedur pelayanan di Rumah Sakit Ibnu Sina, pada item pernyataan pelayanan dokter terhadap keluhan sebesar 71%, layanan petugas yang tidak berbelit-belit 62%, pendapat mengenai keramahan 69%, persepsi mengenai komunikasi dokter terhadap pasien 70% dan yang terakhir sikap dokter ketika pasien bertanya 74%.

Pada perspektif proses bisnis internal berada pada kategori tinggi. Hal ini menggambarkan proses pelayanan yang diberikan di Rumah Sakit Ibnu Sina telah mampu memberikan kepuasan bagi pelanggan sehingga meningkatkan kunjungan kembali dan akan berdampak pada pencapaian finansial.

Perspektif Keuangan

Dalam *Balanced Scorecard* kinerja keuangan tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dalam konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan ekonomi yang diambil (Teuku Mirza, 1997). Kinerja keuangan merupakan trend pendapatan dan penerimaan kegiatan dalam satuan waktu tertentu. Pada perspektif ini yang dianalisis adalah trend perkembangan pendapatan Rumah Sakit Ibnu Sina.

SIMPULAN

Berdasarkan kerangka *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan, dan keuangan maka kinerja Rumah Sakit Ibnu Sina berada pada kategori tinggi. Hubungan sebab-akibat dari masing-masing perspektif, dimulai dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang merupakan modal awal suatu organisasi, kemudian meningkatkan kualitas pemberian jasa melalui proses bisnis internal sehingga menghasilkan kualitas hubungan dengan customer pada perspektif pelanggan dan juga akan berdampak pada pertumbuhan

pendapatan Rumah Sakit. Kinerja di Rumah Sakit Ibnu Sina berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kategori tinggi, yang berarti tingginya kepuasan pegawai serta komitmen pegawai dalam bekerja. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal terkait pencapaian standar pelayanan minimal dan prosedur pelayanan berada pada kategori tinggi. Diharapkan dengan tingginya kuantitas jasa pelayanan yang diberikan Rumah Sakit akan memberikan dampak pada pilihan customer dalam berkunjung kembali. Berdasarkan perspektif pelanggan dengan dimensi pengukuran kepuasan pelanggan, jumlah pelanggan komplain, layanan purna jual, dan retensi pelanggan. Berada pada kategori tinggi. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan perspektif keuangan berada pada kategori tinggi.

Proses bisnis internal yang ada saat ini di Rumah Sakit Ibnu Sina sudah berjalan baik dan apa yang ada saat ini perlu dipertahankan dan tingkatkan utamanya waktu tunggu pelayanan dokter. Pada Perspektif Customer pihak manajemen perlu lebih mampu memaksimalkan keadaan fisik dan keandalan dari petugas dalam memberikan pelayanan kepada customer sehingga dapat meningkatkan minat kunjungan balik. Dalam meningkatkan kinerja keuangan menjadi baik dapat dilakukan melalui produk dan jasa yang menghasilkan nilai bagi customer, Rumah Sakit Ibnu Sina mampu mendatangkan arus pendapatan (revenue) yang menjadi komponen penting dalam penciptaan kekayaan untuk membangun shareholder value dengan memperhatikan ke empat perspektif lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Parmenter, D. 2010. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPI's*. John Wileys and Son.
- Imelda, R. H. N. 2004. Implementasi balanced scorecard pada organisasi publik. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, 6(2): 106-122.
- Mahardika, K., & Supadmi, N. L. 2014. Analisis Komparatif Kinerja Puskesmas Denpasar Selatan dan Denpasar Timur Dengan Menggunakan Metode Balaced Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi*, 8(1): 1-13.
- Rumintjap, M.L. 2013. Penerapan Balanced Score Card sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan. *Jurnal EMBA*, 1(3): 841-850.
- Ulfah, M., Rahmi, A.T., Yuniarinto, A. 2013. Pengaruh Bauran Pemasaran (Maarketing Mix) terhadap Keputusan Menggunakan Jasa Rawat Jalan di Rumah Sakit Bina Sehat Jember. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(3): 384-391.

- Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Purnamanita, P. 2012. Kinerja Balai Kesehatan Mata Masyarakat Makasar dengan Perspektif Balanced Score Card. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 15(2): 46-52.
- Jatmiko, RD. 2013. Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan sebagai Antecedent Loyalitas Pelanggan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 2(1): 59-67.
- Richard, S.D., Hanafi, I. 2012. Ketrampilan Komunikasi Interpersonal Perawat Berpengaruh Peningkatan Kepuasan Pasien. *Jurnal STIKES*, 5(2): 155-166.
- Hardiyanto, Y., Ali, A.H.N., Pambudi, H.A. 2005. *Perancangan dan Pembuatan Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Pemasaran dengan Metode Balanced Score Card studi Kasus PT Semen Gresik*. Tugas Akhir. Surabaya: Program Studi Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember