

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD*
PADA PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN (STUDI KASUS RSUD
CIBABAT)**

**LEARNING AND GROWTH PERFORMANCE MEASUREMENT ANALYSIS WITH
BALANCED SCORECARD APPROACH (Study At RSUD Cibabat)**

Azri Purta Apriliandi¹⁾ dan Dodie Tricahyono²⁾

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

¹⁾apriandiazri@gmail.com, ²⁾dodietricahyono@telkomuniversity.ac.id

ABSTRAK

Rumah Sakit Umum Daerah Cibabat merupakan perusahaan jasa yang bergerak pada bidang pelayanan kesehatan. Setelah sempat mengalami masalah dalam hal pelayanan yang kurang baik maka RSUD Cibabat terus berbenah di sektor kinerja sumber daya manusianya untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

*Skripsi ini bertujuan untuk menganalisa kinerja karyawan dari RSUD Cibabat dengan menggunakan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari *Balanced Scorecard* dan memberikan saran perbaikan yang tepat kepada RSUD Cibabat. Dalam merumuskan strategi, peneliti menggunakan variabel yang terdapat pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kepuasan karyawan, motivasi karyawan dan kapabilitas karyawan .*

*Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dimana juga menggunakan kuesioner sebagai pendukung data. Tahap kualitatif pada penelitian ini yaitu pada saat wawancara untuk mengetahui kinerja karyawan di Rumah Sakit saat ini melalui perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Tahap penyebaran kuesioner pada penelitian ini yaitu untuk mengetahui persepsi karyawan jika diukur menggunakan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada *Balanced Scorecard* yang hasilnya akan digunakan untuk mengetahui kekurangan dalam hal kinerja sumber daya manusia di Rumah Sakit.*

*Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil wawancara dengan Kepala Bagian dan Kuesioner terhadap karyawan menunjukkan masih ada kekurangan dari item yang terkait dengan visi, misi dan strategi di Rumah Sakit Umum Daerah Cibabat menggunakan *Balanced Scorecard* Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Saran bagi RSUD Cibabat agar memberikan bonus dan insentif sesuai kinerja, yang kedua memberikan kepastian kerja terkait waktu untuk menyelesaikan pekerjaan, yang ketiga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis serta kondusif, yang keempat mempererat hubungan antar karyawan agar mampu bekerjasama lebih baik lagi, yang kelima menaikkan gaji karyawan.*

Kata kunci: *Manajemen Strategi, Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan*

ABSTRACT

*RSUD Cibabat had experienced some problems in terms of poor service. RSUD Cibabat should improve their performance in human resources sector to gain the quality of service. The purpose of this study is to analyze performance of the employees using the learning and growth perspective of the *Balanced Scorecard*, and to suggest the right way to improve RSUD Cibabat. The variables used in this study are the learning and growth perspective, which is employee satisfaction, employee motivation and employee capabilities. This study used qualitative research methods and the use of questionnaires as supporting data. Primary data were collected through interviews and questionnaires, while secondary data collected through library and internet access to research data exploration. The results of the interview with the Head of Section and questionnaires to employees shows that there is still a lack of items associated with the vision, mission and strategy at the RSUD Cibabat and new findings to be fixed using the *Balanced Scorecard* Learning and Growth Perspective. The suggestion given to RSUD Cibabat is first to give bonuses and incentive depends on every works. And the second is to give the exact time to complete the assignment. The third is to create a harmonic and condusive place to work. The forth*

is to make a good relationship between the workers to work as a better team. The last one is to raise the salary of the workers.

Keywords: Strategy Management, Performance Measurement, Balanced Scorecard, Learning and Growth Perspective

1. PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan institusi yang padat modal, padat teknologi dan padat tenaga sehingga pengelolaan rumah sakit tidak bisa sebagai unit sosial semata, tetapi menjadi unit sosio ekonomi, tetap mempunyai tanggung jawab sosial tetapi dalam pengelolaan keuangannya menerapkan prinsip-prinsip ekonomi. Perubahan paradigma tersebut membuat rumah sakit harus mempertanggung jawabkan kinerjanya secara total, baik kinerja layanan maupun kinerja keuangan dengan memperhatikan standar-standar kerja dan peningkatan mutu yang terus menerus [3]. Pasien di RSUD Cibabat merasakan adanya kualitas pelayanan yang masih rendah pada rumah sakit tersebut. Dari hasil wawancara informal penulis dengan narasumber Novianti, bag. Kepegawaian yang bertempat di RSUD Cibabat pada tanggal 17 Oktober 2014 fenomena tersebut terjadi karena di RSUD Cibabat, para karyawan ataupun petugas medis masih jarang mengikuti pelatihan untuk profesinya, kurangnya pelatihan tersebut harus disadari oleh rumah sakit karena akan berdampak baik nantinya bagi kinerja pelayanan karyawan atau pun petugas medis tersebut. Selain itu pemberian insentif bagi karyawan di RSUD Cibabat masih berdasarkan *scoring*, yaitu dimana pemberian insentif didasarkan pada masa kerja, pangkat, golongan dan resiko kerja. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja karyawan RSUD Cibabat yang sudah dilakukan.
2. Untuk mengetahui bagaimana tanggapan kinerja karyawan pada RSUD Cibabat berdasarkan *Balanced Scorecard* perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
3. Untuk mengetahui apakah strategi pertumbuhan dan pembelajaran baik diterapkan pada RSUD Cibabat.

2. TINJAUAN PUSTAKA DAN METODOLOGI

2.1 Tinjauan Pustaka

Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi [5].

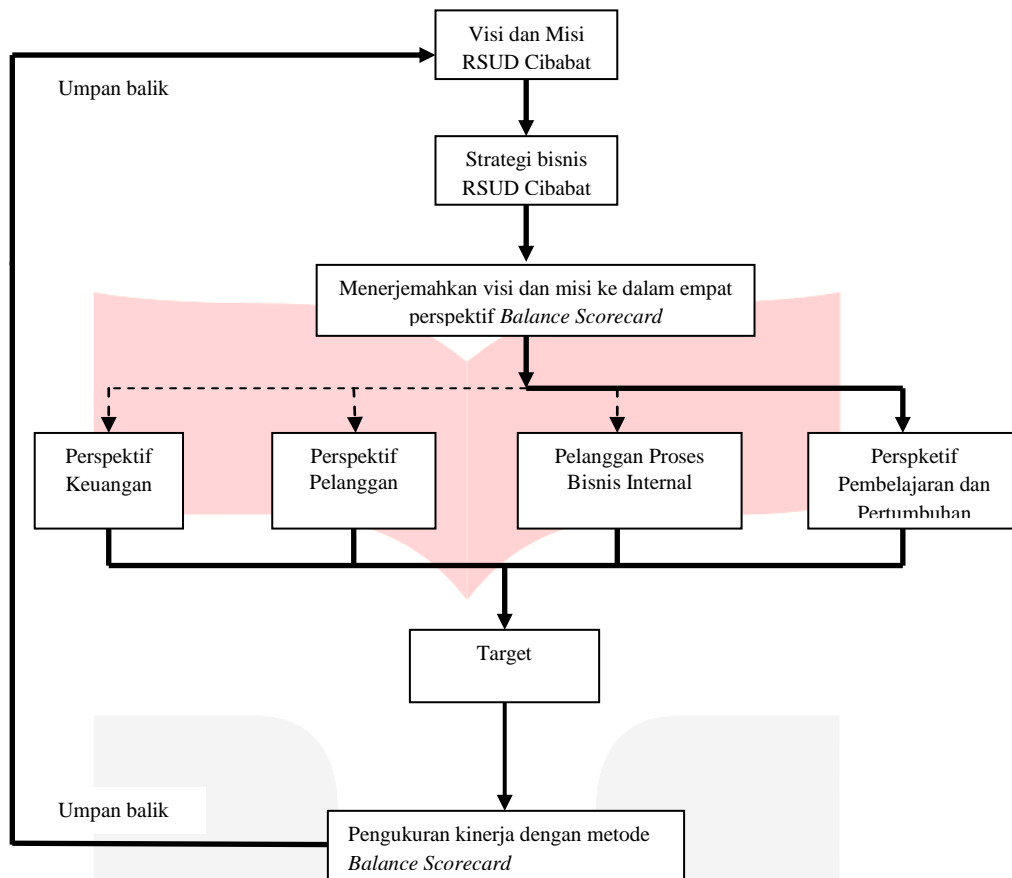
Visi merupakan statemen atau rumusan mengenai apa yang ingin dicapai atau diharapkan oleh sebuah organisasi pada kurun waktu tertentu [2]. Misi adalah rumusan langkah-langkah yang merupakan kunci untuk memulai melakukan inisiatif, mengevaluasi dan mempertajam bentuk-bentuk kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam visi [2].

Menurut Lynch strategi merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat. Strategi perusahaan biasanya berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi yang dicanangkan perusahaan, serta bagaimana perusahaan memilih jalur yang spesifik untuk mencapai misi tersebut [7].

Balance Scorecard adalah sebuah system manajemen (bukan hanya sebuah alat pengukuran saja) dimana organisasi dapat menjelaskan visi dan strategi mereka dan sekaligus menerjemahkannya ke dalam tindakan [7]. Perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* yaitu : Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Pentingnya suatu organisasi untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkat pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif sebelumnya dan tujuan perusahaan [4].

Motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak pada hakekatnya ada secara internal dan eksternal yang dapat positif atau negative untuk mengarahkannya sangat tergantung pada ketangguhan sang manajer. Sedangkan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja [1].

Penilaian Prestasi Kerja merupakan proses kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau unjuk kerja (*Performance Appraisal*) seorang pegawai. Dilingkungan PNS dikenal dengan DP-3 (daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diatur dalam PP 10 Tahun 1979.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian
 Sumber : (Glatiningrum, 2009:35)

2.2. Metodologi

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna dari pada generalisasi [6]. Penelitian ini menggunakan observasi, wawancara, dokumentasi, dan kuesioner. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah deskriptif naratif. Menurut Miles dan Huberman teknik ini diterapkan melalui tiga alur, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Tahap pengumpulan data yaitu proses memasuki lingkungan penelitian dan melakukan pengumpulan data penelitian. Pada tahap ini peneliti mengumpulkan data dari wawancara dengan responden dengan teknik *purposive sampling*, studi dokumentasi yang dikumpulkan peneliti, serta data kuantitatif dari hasil kuesioner. Tahap reduksi data yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis dari lapangan. Pada tahap ini peneliti melakukan konversi dari transkrip wawancara menjadi sebuah rangkuman hasil wawancara dengan bahasa yang baku. Memeriksa hasil wawancara kemudian dicocokkan dengan dokumentasi yang dikumpulkan peneliti dan pengolahan data hasil kuesioner. Tahap penyajian data yaitu penyajian informasi untuk memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Pada tahap ini peneliti menyajikan hasil dari data diperoleh menggunakan *Balanced Scorecard*. Hasil wawancara dan studi dokumentasi dipetakan pada *Balanced Scorecard*. Untuk hasil dari kuesioner disajikan dengan menggunakan garis kontinum. Tahap penarikan kesimpulan/verifikasi yaitu penarikan kesimpulan dari data yang telah dianalisis. Dari *Balanced Scorecard*, peneliti akan melakukan evaluasi terhadap hasil wawancara dan kuesioner untuk kemudian memberikan kesimpulan apakah strategi yang dilakukan sesuai dengan visi dan misi dari Rumah Sakit, kemudian peneliti memberikan suatu kesimpulan mengenai pengukuran kinerja dengan

perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran untuk akhirnya menjadi bahan perbaikan bagi manajemen RSUD Cibabat.

3. PEMBAHASAN

Tabel 1 Hasil Analisis Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Terhadap Visi dan Misi

Masalah	Item	Terkait dengan visi dan misi
Kepuasan Kerja Karyawan		
a. Pekerjaan yang diterima cukup puas namun menginginkan pekerjaan yang lebih baik lagi	KK1 (kuadran D)	×
b. Bonus dan insentif yang diterima sudah sesuai menggunakan sistem skoring.	KK2(Kuadran D)	×
c. Pekerjaan yang dimiliki saat ini masih memerlukan tambahan pengetahuan	KK3 (Kuadran D)	√
d. Kesempatan dan kebebasan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan diberikan sesuai dengan kemampuan sehingga dapat diselesaikan sebaik-baiknya sesuai jadwal dan target pencapaian	KK4 (Kuadran B), KK5 (kuadran D)	×
e. Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) sudah diterapkan namun belum optimal	KK6 (Kuadran C)	√
g. Kebersihan lingkungan Rumah Sakit dan penataan fasilitas harus lebih diperhatikan lagi	KK7 dan KK8 (Kuadran A)	√
h. Peralatan Rumah Sakit Sudah memadai karena sudah dibantu juga oleh pemerintah daerah	KK9 (Kuadran C)	√
i. Ingin membangun suasana kerja yang kondusif sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman	KK10 (Kuadran D)	×
j. Hubungan antara rekan kerja saling mendukung dan berkoordinasi satu sama lain	KK11 (Kuadran D)	×
k. karyawan Bagian keuangan jarang memberikan ide dan gagasannya	KK12 (Kuadran D)	×
l. Tugas dan tanggung jawab serta jam kerja yang diberikan sudah sesuai dengan aturan yang berlaku.	KK13 dan KK14 (Kuadran A)	√
Motivasi Kerja		
a. Gaji untuk PNS masih kurang sesuai dengan pekerjaan.	MO1 (Kuadran C)	×
b. Selalu memberikan bimbingan dan motivasi terhadap bawahan jika mengalami masalah atau kesulitan dalam pekerjaan	MO2 (Kuadran D), MO3 (Kuadran B)	×
c. Selalu memberikan dukungan dan semangat kepada rekan kerja untuk memotivasi dalam pekerjaan	MO4 (Kuadran A)	×
d. Ada keterbatasan bagi PNS golongan rendah untuk mendapatkan promosi jabatan	MO5 (Kuadran C)	√
e. Tidak menutup kemungkinan akan berpindah pekerjaan jikan mendapat tawaran pekerjaan yang lebih baik	MO6 (Kuadran A)	×
f. Memiliki tanggung jawab dan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan yang diberikan dari atasan.	MO7 dan MO8 (Kuadran D)	√

g. Mampu bekerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan untuk kemajuan Rumah Sakit	MO9 (Kuadran B)	√
h. Pengakuan prestasi merupakan salah satu faktor termotivasinya seseorang selain dari diri sendiri yang pertama.	MO10 (Kuadran B)	√
Kapabilitas Karyawan		
a. Pelatihan dan pendidikan selalu diikuti baik yang berada diluar maupun didalam Rumah Sakit untuk meningkatkan keahlian	KP1 (Kuadran C)	√
b. Mereka tidak memiliki ketrampilan lain di luar bidang pekerjaannya saat ini	KP2 (Kuadran A)	√
c. Pengetahuan yang dimiliki saat ini terhadap pekerjaan masih belum dikuasai secara keseluruhan	KP (Kuadran A)	√
d. Kepala Bagian tidak berinteraksi langsung dengan pasien	KP 4 (Kuadran A)	√

Dari tabel diatas item yang diberi tanda (√) adalah item yang berkaitan dengan visi dan misi Rumah Sakit yang mengutamakan pelayanan. Hasilnya dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa item yang memerlukan perbaikan dilihat dari hasil wawancara dan kuesionernya yang masih belum berjalan baik sesuai dengan visi misi dari Rumah Sakit:

1. Kebersihan lingkungan Rumah Sakit dan penataan fasilitas harus lebih diperhatikan lagi untuk kenyamanan karyawan dan juga pengunjung Rumah Sakit sebagai bagian untuk meningkatkan kualitas pelayanan.
2. Tugas dan tanggung jawab serta jam kerja yang diberikan sudah sesuai dengan aturan yang berlaku namun tidak bagi karyawan yang masih belum memahami tugas dan tanggung jawabnya hal ini dapat membuat pekerjaan mereka tidak sesuai dengan tugasnya dan berpengaruh pada kinerja pelayanan di Rumah Sakit
3. Strategi SDM yang dijalankan oleh Rumah Sakit belum berjalan baik, mereka tidak memiliki ketrampilan lain selain bidang pekerjaannya, kemudian pengetahuan yang dimiliki juga belum keseluruhan mengenai bidang pekerjaan mereka, dan yang terakhir mereka masih belum mampu melayani pasien dengan cepat dan baik.

Item yang sudah baik dan harus dipertahankan karena sudah sesuai dengan visi dan misi Rumah Sakit adalah :

1. Mampu bekerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan untuk kemajuan Rumah Sakit
2. Pengakuan prestasi merupakan salah satu faktor termotivasinya seseorang selain dari diri sendiri yang pertama.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

1. Pengukuran kinerja saat ini yang ada di RSUD Cibabat belum berjalan efektif dimana para karyawan belum memahami bagaimana pengukuran kinerja tersebut dilakukan. Pada perilaku kerja penilaian masih bersifat subjektif, penilaian subjektif belum tentu buruk namun konotasi subjektif dapat berlaku negatif dimana penilaian kinerja bisa saja dilakukan secara memihak terhadap individu sehingga sistem ini tidak efektif untuk membedakan karyawan yang produktif dan tidak produktif.
2. Secara keseluruhan tanggapan karyawan terhadap perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah baik. Namun terdapat hal yang masih harus diperbaiki yaitu kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan yang mencakup ;bonus dan insentif, kebebasan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan, hubungan atasan dan bawahan serta rekan kerja, gaji yang diterima oleh karyawan.

4.2 Saran

1. Sistem penilaian kinerja harus dilaksanakan secara objektif tanpa memihak ke satu individu dan dilakukan secara profesional oleh atasan penilai. Sistem penilaian kinerja yang diterapkan harus dilaksanakan secara berkesinambungan oleh pihak penilai yang mencakup seluruh komponen jabatan, sehingga cukup dapat terhindar dari bias penilaian. Maka, sistem ini dapat membedakan karyawan yang produktif dan tidak produktif.
2. Untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan, Rumah Sakit harus memberikan program-program yang dapat membuat pekerjaan dari karyawan lebih menarik. Hal-hal yang dapat dilakukan oleh pihak Rumah Sakit untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan adalah :
 - a. Memberikan bonus dan insentif uang tunai kepada karyawan yang berkinerja baik dalam perusahaan
 - b. Memberikan kepastian kerja terkait waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan

- c. Menciptakan lingkungan kerja yang harmonis serta kondusif bisa dilakukan dengan mengadakan pertemuan informal diluar seperti makan siang bersama, dengan begitu hubungan kerja akan terjalin lebih baik lagi.
- d. Membangun kekeluargaan di lingkungan kerja, cara ini dapat dilakukan dengan mengadakan family gathering secara berkala bersama karyawan sehingga akan terbangun keakraban antara karyawan dengan atasan
- e. Menaikkan gaji karyawan

4.2.2 Saran Untuk Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat melanjutkan penelitian ini dengan melakukan analisis terhadap perspektif lainnya dalam *Balanced Scorecard* seperti perspektif keuangan, perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal di RSUD Cibabat, sehingga didapatkan pengukuran kinerja yang menyeluruh mengenai kinerja RSUD Cibabat dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ardana, Mujiati, Utama.(2012).*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Yogyakarta: Graha Ilmu
- [2] Danim, Sudarwan. (2008). *Kinerja staf dan organisasi* .Bandung: pusaka setia.
- [3] Fatmanelly.(2010). Analisis Kinerja RSUD dr. Adnaan WD Tahun 2010 dengan MetodeBalanced Scorecard.Universitas Andalas: Padang.
- [4] Kaplan, Robert S and David P Norton.(2000). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* , Erlangga : Jakarta.
- [5] Moeheriono. (2009).*Pengukuran Kinerja berbasis Kompetensi*, Ghalia Indonesia :Bogor
- [6] Sugiyono, P. (2013). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta
- [7] Sumarsan, T. (2010). *Sistem Pengendalian Manajemen Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Jakarta: Indeks
- [8] Wibisono, D. (2006). *Manajemen Kinerja* .Erlangga: Jakarta