

Penilaian Kinerja Berdasarkan Perspektif *Balanced Scorecard* Untuk Penerapan Remunerasi Pada Rs. Mata Cicendo Bandung

Rofik Sandra Herdian^a, Endang Wirjatmi Tri Lestari^b, Ely Sufianti^c

^a RS Mata Cicendo Bandung
^{b,c} Politeknik STIA LAN Bandung

e-mail : ^arofikrscicendo@gmail.com, ^be.wirjatmi01@gmail.com,
^cely.sufianti@poltek.stialanbandung.ac.id

Abstrak

Penelitian ini mengenai penilaian kinerja berdasarkan perspektif *balanced scorecard* untuk penerapan remunerasi pada RS. Mata Cicendo Bandung. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis penilaian kinerja pegawai dan organisasi pada RS. Mata Cicendo Bandung dengan menggunakan 4 (empat) perspektif *balanced scorecard*. Selain itu juga untuk mengetahui bagaimana penerapan remunerasi pada Pusat Mata Nasional RS. Mata Cicendo Bandung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data melalui studi kepustakaan, wawancara dan studi dokumenter. Secara umum, penilaian kinerja dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard* pada RS. Mata Cicendo Bandung menunjukkan hasil kinerja baik. Hal ini dapat terlihat dari capaian pada setiap indikator dalam empat perspektif *balanced scorecard* tersebut

Kata Kunci : penilain kinerja, *balanced scorecard*, remunerasi

Performance Assessment from the Balanced Scorecard Perspective in the Framework of Remuneration Implementation at the Eye Hospital Cicendo Bandung

Abstract

This research is about performance assessment from the balanced scorecard perspective in the framework of remuneration implementation at the Eye Hospital Cicendo Bandung. It aims to identify and analyze the employee performance at the Eye Hospital Cicendo Bandung by using 4 (four) balanced scorecard indicators. It also tries to figure out the remuneration implementation at the Eye Hospital Cicendo Bandung. This research employed a descriptive qualitative method. The data were collected through library research, interviews, and document reviews. In general, the performance assessment using the four balanced scorecard perspectives at Cicendo Eye Hospital Bandung showed good performance results. This can be seen from the achievements of each indicator in the four balanced scorecard perspectives.

Keywords: performance assessment, balanced scorecard, remuneration

1. PENDAHULUAN

Pembangunan nasional merupakan serangkaian usaha pembangunan berkelanjutan yang meliputi seluruh kehidupan masyarakat, bangsa, dan negara. Untuk mendukung terwujudnya pembangunan nasional tersebut perlu didukung oleh masyarakat Indonesia yang mandiri, sehat, beriman, bertakwa, berakhlak mulia, cinta tanah air, berkesadaran hukum dan lingkungan, disiplin dan mempunyai etos kerja yang tinggi serta menguasai IPTEK (ilmu pengetahuan teknologi).

Pembangunan kesehatan adalah bagian dari pembangunan nasional yang bertujuan meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya.

Reformasi birokrasi merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan. Pembaharuan tersebut terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia aparatur (SDM).

Intisari reformasi birokrasi adalah mengubah zona nyaman perahu pemerintahan menuju birokrasi berbasis kinerja (Menpan R.B, Kompas.com, 4 Januari 2019). Salah satu sub sistem yang memiliki peranan krusial dan vital dalam sistem manajemen SDM aparatur adalah pelaksanaan reformasi sistem kompensasi pegawai. Penerapan kebijakan remunerasi bermakna strategis dalam mencapai suksesnya reformasi birokrasi. Keberhasilan dalam merubah pola pikir dan kultur akan sangat ditentukan oleh tingkat kesejahteraan yang layak bagi para aparatur sipil negara (Gunartin dan Zhafri, 2016).

Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung mulai menerapkan sistem remunerasi sejak Desember 2014, berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 359/KMK.05/2014, tentang Penerapan Remunerasi Bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai Badan Layanan Umum Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung pada Kementerian Kesehatan.

Kebijakan remunerasi memerlukan pengaturan yang sedemikian rupa, agar implementasinya dapat dilaksanakan dengan jelas dan terkendali. Tunjangan kinerja pegawai/remunerasi adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan capaian kinerja dari masing-masing pegawai. Ada tiga unsur penilaian agar pegawai dapat menerima tunjangan kinerja yaitu berdasarkan absensi elektronik atau kehadiran,

kinerja atau capaian kerja, dan disiplin pegawai (Sadjan, detik.com, 13 Januari 2014).

Salah satu persoalan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi adalah menilai kinerja pegawai. Penilaian kinerja dikatakan penting mengingat melalui penilaian kinerja dapat diketahui seberapa tepat pegawai telah menjalankan fungsinya. Ketepatan pegawai dalam menjalankan fungsinya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hasil penilaian kinerja pegawai akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan pegawai, dan penentuan dalam pemberian remunerasi. Untuk itu diperlukan sebuah konsep yang nyata dan *applicable* bagi rumah sakit untuk dapat meningkatkan kinerjanya baik secara keuangan dan non keuangan. Hal ini menunjukkan pentingnya pengukuran kinerja dalam menentukan pemberian remunerasi yang layak, adil, serta proporsional. Sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai serta dapat meningkatkan kinerja pegawai sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Tetapi pada kenyataannya terdapat beberapa permasalahan berkaitan dengan kinerja dan penerapan remunerasi berbasis kinerja pada Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung, sehingga mengakibatkan hasil yang kurang optimal.

Terdapat beberapa permasalahan yang terjadi yang berhubungan dengan kinerja dan remunerasi tersebut, yaitu diantaranya :

1. Kinerja pegawai belum optimal, hal ini dapat terlihat dari rekapitulasi absensi dan kehadiran pegawai. Persentase kehadiran pegawai pada tahun 2018 rata-rata sebesar 82.41.
2. Kinerja pegawai masih kurang maksimal. Masih terdapat pegawai yang memiliki kinerja rendah yang disebabkan oleh kemampuan atau keahlian yang kurang dan penempatan pegawai yang kurang tepat.
3. Tingkat kepuasan pasien terhadap pelayanan masih belum mencapai target yang telah ditetapkan oleh rumah sakit. Berdasarkan hasil laporan akuntabilitas kinerja pegawai, target kepuasan pasien tahun 2018 sebesar 80% sedangkan capaian kepuasan pasien berdasarkan hasil survey dan quisioner adalah sebesar 79.23 % , masih terdapat selisih 0.77%.
4. Pemberian remunerasi belum memuaskan semua pegawai. Hal ini dapat dilihat dari hasil survey yang terdapat dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

(LAKIP) RS. Mata Cicendo Bandung.
Kepuasan terhadap imbalan hanya 66%.

keterampilan dan

2. LANDASAN TEORI

Peranan manajemen dalam era globalisasi ini semakin menentukan dalam berbagai hal. Apabila ditinjau dari dimensi ilmu, maka pembangunan manajemen sumber daya manusia diarahkan pada terciptanya manajemen yang mampu menjamin percepatan kelancaran, keserasian, keterpaduan tugas, dan fungsi penyelenggaraan pemerintah, pembangunan maupun kehidupan masyarakat.

1) Kinerja

Istilah kinerja merupakan tejemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk kerja atau prestasi. Pengertian kinerja pada dasarnya dapat dimaknai secara beragam. Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2012:60).

Terdapat tiga level kinerja, yaitu kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (*out come*) pada level atau unit analisis organisasi; Kinerja proses, merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menganalisis produk atau pelayanan; Dan kinerja individu/ pekerjaan, merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan.

Dari pengertian yang telah dikemukakan para pakar dapat disimpulkan bahwa kinerja yang diterapkan di dalam sebuah organisasi adalah hasil pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta tata kerja untuk mencapai tujuan yang direncanakan.

2) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pegawai merupakan salah satu aspek penting bagi organisasi untuk mengetahui sejauh mana kinerja yang dimiliki seorang pegawai dan sebagai bahan pertimbangan organisasi dalam pelaksanaan remunerasi, mutasi, ataupun pengembangan pegawai. penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya (Wahyudi, 2002:101).

Terdapat enam indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu. Pertama kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap

kemampuan karyawan. Kedua kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Ketiga ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Keempat efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Kelima kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Dan yang keenam komitmen kerja, merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor. (Robbins, 2006:260).

Dari pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai merupakan suatu proses evaluasi pelaksanaan penilaian kinerja. Kegiatan penilaian kinerja dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas kerja pegawai, pembinaan dan juga perbaikan atas pekerjaan. Sehingga memotivasi pegawai agar bekerja lebih baik.

Unsur-unsur Penilaian Kinerja

Unsur penilaian kinerja meliputi: *Quality of work* (kualitas kerja), *Promptnes* (ketepatan waktu), *nititative* (inisiatif), *Capability* (kemampuan),; *Comunication* (komunikasi), k (Michell dalam Sedarmayanti, 2009:51)

3) Faktor-faktor Penentu Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu adalah kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang dilakukan, dan hubungan dengan organisasi. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai meliputi kemampuan (*IQ*) dan kemampuan *reality (knowledge+skill)* (Mathis dan Jackson, 2001: 82).

4) Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja yaitu untuk mengidentifikasi para karyawan mana yang membutuhkan pendidikan dan pelatihan, menetapkan kenaikan gaji ataupun upah karyawan, menetapkan kemungkinan pemindahan karyawan ke penugasan yang baru, menetapkan kebijaksanaan baru dalam rangka reorganisasi, dan mengidentifikasi para karyawan yang akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi dan sebagainya (Martoyo, 2004: 87).

5) Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif (Pasolong, 2010:176). Kinerja organisasi didefinisikan juga sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif (Sinambela, 2012:186).

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil kerja menyeluruh setiap individu dan kelompok yang secara totalitas dilakukan melalui usaha bersama dan terstruktur serta sistematis untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

6) Faktor-Faktor Penentu Kinerja Organisasi

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi yaitu: Kemampuan; Kemauan atau motivasi; Energi; Teknologi; Kompensasi; Kejelasan Tujuan; Keamanan pekerjaan (Pasolong, 2010:186-189).

7) Penilaian Kinerja Sektor Publik

Kinerja sektor publik bersifat multidimensional, sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif (Handayani, 2011:2).

Terdapat enam konsep pengukuran kinerja organisasi sektor publik dan organisasi non profit, yaitu: *Financial accountability*, *Program products or output*, *Adherence to standards quality in service delivery*, *Participant related measures*, *Key performance indicators* *Client satisfaction* (Niven, 2003:89).

8) Model Sistem Penilaian Kinerja

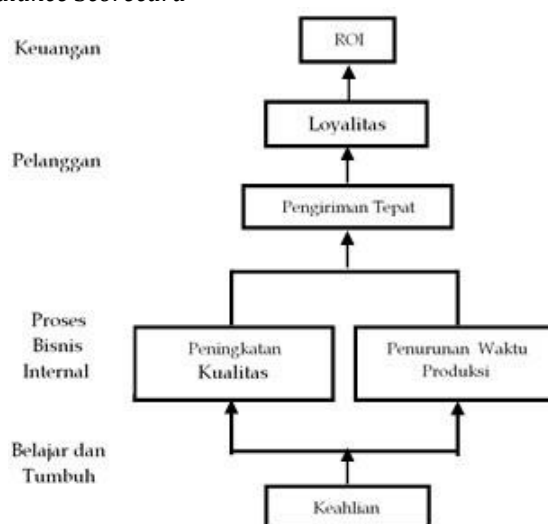
Terdapat empat contoh model yang dapat dipertimbangkan untuk dipilih dalam merancang sistem penilaian kinerja pada organisasi *profit* maupun *non profit*. Pertama, *Balanced Scorecard Model* dari *Harvard Business School* oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Pada model ini menggunakan empat perspektif, dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangannya. Kedua *Integrated Performance Measurement System Model (IPMS)* dari *Centre For Strategic Manufacturin, Univesity Of Strathdyde Glasgow* oleh Biticti *et al*. Pada model sistem pengukuran kinerja ini, dengan titik awal (*Starting Point* dari *Stakeholder*) sebagai landasan

menentukan *Key Performance Indikator*-nya atau KPI. Ketiga *Cambridge Model* dari *Cambridge University* oleh Neely. Pada model ini dititikberatkan menggunakan *Product Group* sebagai dasar untuk mengidentifikasi *Key Performance Indicator* – nya atau KPI. Keempat, *Human Resource Scorecard* atau disebut *HR. Scorecard Model* oleh Brian E. Becker dan Dave Ulrich dari *Harvard Business School*. Model ini mencoba memperjelas peran sumber daya manusia secara detail sebagai sesuatu yang selama ini dianggap masih *intangible* (tidak berwujud) untuk diukur peranannya sejauh mana terhadap pencapaian visi, misi dan strategi perusahaan (Moeheriono, 2012:94).

9) Konsep Balanced Scorecard

Balanced scorecard adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996:18).

Balanced Scorecard merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*costumer*), bisnis internal (*internal business*) serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning dan Growth*) dengan target bersifat jangka panjang (Ilham, 2011: 209). Berikut ini adalah gambar yang menjelaskan tentang hubungan sebab akibat keempat perspektif dalam *Balance Scorecard*



Gambar 1
Hubungan Sebab Akibat Empat Perspektif
Balanced Scorecard

Sumber : Kaplan dan Norton (1996)

Dari keempat perspektif tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif.

10) Manfaat *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard dapat digunakan untuk mengkomunikasikan strategi di antara para *stakeholder* dari sebuah organisasi, yaitu pihak manajemen, pegawai, para pemegang saham, pelanggan, dan komunitas lingkungan. Memetakan semua faktor utama yang ada dalam organisasi tersebut, baik yang berbentuk aset berwujud maupun aset tak berwujud. Mengaitkan strategi dengan kinerja organisasi. Mendapat gambaran dan menjadi jelas bahwa bila strategi yang berada dalam tanggung jawab mereka dapat tercapai dengan sukses, maka hal itu akan membuahkan hasil tertentu dan akan terkait dengan strategi lainnya. Membantu proses penyusunan anggaran. Pada saat penyusunan anggaran tahunan, organisasi dapat menggunakan *balanced scorecard* sebagai titik tolak (Luis&Biromo, 2008:48).

11) Penerapan *Balanced Scorecard* Pada Organisasi Publik

Perbedaan perspektif *Balanced Scorecard* yang diterapkan pada organisasi swasta dan organisasi pemerintah mengharuskan untuk memodifikasi implementasi *Balanced Scorecard* dalam organisasi pemerintah. Hal ini dikarenakan fokus utama sektor publik adalah masyarakat (publik) dan kelompok-kelompok tertentu (*interest groups*), sedangkan fokus utama sektor bisnis adalah pelanggan dan pemegang saham. Tujuan utama organisasi publik adalah bukan memaksimalkan hasil-hasil finansial, tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) sesuai dengan visi dan misi organisasi pemerintah.

Terdapat perbedaan-perbedaan perspektif *Balanced Scorecard* yang diterapkan pada organisasi bisnis yang berorientasi keuntungan (*private sector*) dan diterapkan pada organisasi pemerintah yang berorientasi pelayanan publik (*Public sector*).

Tabel 1

Perbandingan Kerangka BSC Sektor Swasta dan Sektor Publik

Perspektif	Sektor Swasta	Sektor Publik
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat kita?	Bagaimana masyarakat pengguna pelayanan melihat kita?
Keuangan	Bagaimana kita melihat pemegang saham?	Bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya? Bagaimana kita melihat pembayar pajak?
Proses Internal	Keunggulan apa yang harus kita miliki?	Bagaimana kita membangun keunggulan?
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Bagaimana kita terus memperbaiki dan menciptakan nilai?	Bagaimana kita terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan <i>stakeholder</i> ?

Sumber: Mahmudi, 2015:141

12) Konsep Remunerasi

Remunerasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja, merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya (Wibowo, 2013: 384).

Remunerasi mempunyai makna lebih luas dari pada gaji, karena mencakup semua imbalan, baik yang berbentuk uang maupun barang. Remunerasi merupakan imbalan kerja yang dapat berupa gaji, honorarium, tunjangan tetap, insentif, bonus atas prestasi, pesangon, dan/atau pensiun (Permenkes 63 tahun 2016).

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa Remunerasi secara umum adalah total kompensasi yang diterima sebagai bentuk balas jasa atas apa yang telah dilakukan dalam suatu organisasi tempat bekerja, biasanya diberikan dalam bentuk uang yang disebut upah atau gaji.

13) Tujuan Remunerasi

Tujuan pemberian kompensasi adalah untuk memperoleh personalia *qualified*, mempertahankan karyawan yang ada sekarang, menjamin keadilan, menghargai perilaku yang diinginkan, mengendalikan biaya-biaya dan memenuhi peraturan-peraturan legal (Handoko, 2011: 54).

14) Prinsip Remunerasi

Prinsip dasar dalam penyusunan remunerasi adalah adil dan proporsional, layak dan wajar, tepat, kompetitif dan transparan (De Pora, 2011:72).

15) Komponen Remunerasi

Berdasarkan Permenkeu Nomor 176 /PMK.05/2017, komponen remunerasi meliputi: gaji, honorarium, tunjangan tetap, insentif, bonus atas prestasi, pesangon; dan/atau pensiun.

Pemberiannya remunerasi harus memperhatikan komponen sistem remunerasi yang meliputi:

1. Pembayaran untuk jabatan (*Pay for position*)
2. Pembayaran untuk kinerja (*Pay for performance*)
3. Pembayaran untuk perorangan (*Pay for people*) (Permenkes 63 tahun 2016)

3. METODE PENELITIAN

1) Pendekatan Penelitian

Penelitian yang penulis lakukan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini, adalah dengan cara observasi, wawancara, dan kajian dokumentasi.

Pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis menggunakan sumber primer dan sumber

sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau dokumen (Sugiyono, 2017:104).

Guna menguji keabsahan data yang telah dikumpulkan, maka peneliti menggunakan teknik verifikasi yaitu triangulasi yang merupakan teknik pengecekan data dari berbagai sumber data yang telah ada. Dalam pelaksanaan analisis data Peneliti melakukan proses reduksi data, penyajian data dan penyusunan kesimpulan.

2) Analisis

Penelitian ini terdiri dari empat perspektif variabel kinerja. Definisi operasional masing-masing perspektif tersebut adalah:

a. *Learning and growth perspective* (pembelajaran dan pertumbuhan)

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dari 3 indikator:

a) Retensi Pegawai

$$\text{Perputaran pegawai} = \frac{\text{Jumlah pegawai yang keluar}}{\text{Total pegawai pada tahun berjalan}} \times 100\%$$

b) Pelatihan Pegawai

$$\text{Employee Training} = \frac{\text{Jumlah pegawai Training}}{\text{Jumlah pegawai}} \times 100\%$$

c) Produktivitas Pegawai

$$\text{Produktivitas Pegawai} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah pegawai}}$$

Sumber :Suprpto, dkk (2006: 217)

b. *Customer Perspective* (perspektif pelanggan)

Perspektif pelanggan merupakan ukuran yang dilihat dari jumlah pelanggan yang dimiliki dan tingkat kepuasan pelanggan, terdiri dari:

1. *Customer Perspective* (perspektif pelanggan) berdasarkan tingkat kepuasan pelanggan.

- Wujud fisik (tangibles),
- Keandalan (reliability),
- Daya tanggap (responsiveness),
- Jaminan (assurance),
- Empati (emphaty).

Tabel 2

Nilai Mutu Pelayanan dan Kinerja Unit Pelayanan

NO	NILAI INTERVAL IKM	NILAI INTERVAL KONVERSI IKM	MUTU PELAYANAN	KINERJA UNIT PELAYANAN
1	1,00 – 1,75	25,00 – 43,75	D	TIDAK BAIK
2	1,76 – 2,50	43,76 – 62,50	C	KURANG BAIK
3	2,51 – 3,25	62,51 – 81,25	B	BAIK
4	3,26 – 4,00	81,26 – 100,00	A	SANGAT BAIK

2. *Customer Perspective* (perspektif pelanggan) berdasarkan jumlah pelanggan.

Menurut kaplan dan norton (1996) *customer acquisition* dapat diukur dengan :

a. Tingkat pemerolehan pelanggan atau akuisisi pelanggan :

$$\text{Akuisisi pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

b. Tingkat retensi pelanggan

$$\text{Retensi pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan tahun berjalan}}{\text{Jumlah pelanggan tahun sebelumnya}} \times 100\%$$

c. Jumlah pelanggan komplain

$$\text{Pelanggan komplain} = \frac{\text{Jumlah Klaim}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

c. *Internal bisnis perspective* (perspektif proses bisnis internal)

Perspektif bisnis internal terkait dengan penilaian atas proses yang telah dibangun dalam melayani masyarakat. Penilaian tersebut meliputi proses inovasi dan kualitas pelayanan. Inovasi tingkat pelayanan diukur dengan menggunakan standar kinerja pelayanan rumah sakit yaitu :

a) *Bed Occupancy Rate* (BOR)

$$\text{BOR} = \frac{\text{Jumlah hari perawatan rumah sakit}}{\text{Jumlah tempat tidur} \times \text{jumlah hari}} \times 100\%$$

b) *Bed Turn Over* (BTO)

$$\text{BTO} = \frac{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}}{\text{Jumlah tempat tidur}} \times 100\%$$

c) *Turn Over Interval* (TOI)

$$\text{TOI} = \frac{(\text{Jumlah tempat tidur} \times \text{periode}) - \text{hari perawatan}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

d) *Average Leangth of Stay* (ALOS)

$$\text{ALOS} = \frac{\text{Jumlah lama perawatan pasien}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

Perspektif bisnis internal dinilai baik apabila mengalami peningkatan dan maksimal.

d. *Financial Perspective* (perspektif keuangan)

Perspektif keuangan diukur dengan menggunakan instrumen *value for money* yang dikembangkan oleh Mardiasmo (2002). Instrumen tersebut terdiri dari rasio ekonomis, rasio efektivitas, dan rasio efisiensi.

a) Rasio Ekonomis

$$\text{Rasio Ekonomis} = \frac{\text{Belanja Rumah Sakit}}{\text{Anggaran yang ditetapkan}} \times 100\%$$

b) Rasio Efektivitas

$$\text{Rasio Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Target Pendapatan}} \times 100\%$$

c) Rasio Efisiensi

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\frac{\text{Total Belanja Rumah Sakit}}{\text{Total Realisasi Pendapatan}}}{\text{Total Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung pada awalnya bernama *Koningen Wilhelmina Gasthuis Voor Ooglijders* dengan Direktur pertamanya dr. CHA Westhoff. Diresmikan oleh Gubernur Jenderal J.B Van Heutsz pada tanggal 3 Januari 1909. Rumah Sakit Mata Cicendo dibangun dengan tujuan menanggulangi wabah *trachoma* dan *xerophthalmia*.

Rumah sakit mata Cicendo Bandung merupakan satu-satunya rumah sakit mata milik Pemerintah Republik Indonesia. Berada di bawah Direktorat Jenderal Pelayanan Kesehatan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Pada tahun 2009 ditetapkan sebagai sebagai Pusat Mata Nasional.

1) Keadaan Pegawai pada Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung

Pegawai merupakan unsur terpenting dalam setiap organisasi. Sebagai pusat mata dan pusat rujukan nasional serta rumah sakit khusus mata kelas A pendidikan, memiliki pegawai dengan kuantitas dan kualitas yang baik sudah menjadi tuntutan dan suatu keharusan tersendiri.

Tabel 3

TABEL JUMLAH PEGAWAI PMN RS. MATA CICENDO BANDUNG BERDASARKAN STATUS KEPEGAWAIAN		
NO	STATUS KEPEGAWAIAN	JUMLAH (Orang)
1	PNS Kementerian Kesehatan	367
2	PNS Diknas (UNPAD)	6
3	Honorier / BLU non Dokter	112
4	Kontrak	31
5	Konsultan	5
6	Dokter Residen (dokter pendidikan spesialis)	69
Jumlah Total		590

Sumber : Bagian SDM tahun 2018

2) Kinerja Pegawai Berdasarkan *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah organisasi. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi serta sebagai dasar penyusunan imbalan atau insentif pada organisasi tersebut. Selama ini, pengukuran kinerja hanya dilakukan secara tradisional dan hanya

menitikberatkan pada sisi finansial atau keuangan saja.

Pengukuran kinerja dengan kerangka *balance scorecard* memerlukan ukuran yang komprehensif yang terdiri dari empat perspektif. Berikut perspektif *balance scorecard* pada RS. Mata Cicendo Bandung:

Tabel 4
Perspektif *Balanced Scorecard*

No	Kinerja	Perspektif	Instrumen
1	Individu	Customer Perspective (perspektif pelanggan)	1. <i>Customer Perspective</i> (perspektif pelanggan) berdasarkan tingkat
			a. Wujud fisik (tangibles)
			b. Keandalan (reliability)
			c. Daya tanggap (responsiveness)
			d. Jaminan (assurance)
		Internal bisnis perspective (perspektif proses bisnis internal)	e. Empati (emphaty)
			2. <i>Customer Perspective</i> (perspektif pelanggan) berdasarkan jumlah pelanggan.
			a. Akuisisi Pelanggan
			b. Tingkat retensi pelanggan
			c. Jumlah Pelanggan Komplain
2	Organisasi	Financial Perspective (perspektif keuangan)	1. Inovasi
			2. Kualitas Pelayanan
			a. Bed Occupancy Rate (BOR)
			b. Bed Turn Over (BTO)
			c. Turn Over Interval (TOI)
		Learning and growth perspective (pembelajaran dan pertumbuhan)	d. Average Length of Stay (ALOS)
			1. Rasio Ekonomis
			2. Rasio Efektivitas
			3. Rasio Efisiensi
			1. Retensi Pegawai
			2. Pendidikan Dan Pelatihan Pegawai
			3. Pendapatan per pegawai

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penulis

1. Kinerja Individu

Kinerja individu pada RS. Mata Cicendo Bandung dapat dinilai dari dua perspektif *balanced scorecard* yaitu *Customer Perspective* (Perspektif Pelanggan) dan Internal bisnis perspective (perspektif proses bisnis internal)

A. *Customer Perspective* (Perspektif Pelanggan)

Perspektif pelanggan merupakan indikator tentang bagaimana pelanggan melihat dan menilai organisasi dan sebaliknya. Kinerja dari perspektif pelanggan RS. Mata Cicendo Bandung dianalisis dari data primer dan data sekunder.

Data primer yaitu data kuesioner untuk mengukur kepuasan pelanggan.

Tabel 5
Nilai Unsur Pelayanan dan Indek Kepuasan Masyarakat

No	Dimensi	Indikator	Rata-rata NRR	NRR IKM Tertimbang	Nilai Interval Konversi IKM	Predikat Mutu pelayanan	Kinerja Unit Pelayanan
1	Wujud fisik	Kenyamanan Lingkungan	3.23	3.23	80.75	B	Baik
2	Keandalan	Kedisiplinan Petugas Pelayanan	3.22	3.16	79.02	B	Baik
		Kemampuan Petugas Pelayanan	3.23				
		Kecepatan Pelayanan	3.04				
		Kewajaran Biaya Pelayanan	3.15				
3	Daya tanggap	Tanggung Jawab Petugas Pelayanan	3.23	3.23	80.67	B	Baik
4	Jaminan	Keadilan Mendapatkan Pelayanan	3.16	3.17	79.29	B	Baik
		Kepastian Biaya Pelayanan	3.14				
		Kepastian Jadwal Pelayanan	3.1				
		Kemampuan Pelayanan	3.23				
5	Empati	Prosedur Pelayanan	3.13	3.18	79.54	B	Baik
		Peryaratan Pelayanan	3.14				
		Kejelasan Petugas Pelayanan	3.13				
		Kesopanan dan Keramahan Petugas	3.27				
TOTAL			3.18	3.194	79.854	B	Baik

(Sumber: Instalasi Humas, Promkes dan Pemasaran dan Hasil Pengolahan Data Penulis)

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah nilai rata-rata indeks kepuasan masyarakat dari kelima dimensi pelayanan dengan predikat mutu pelayanan **B** dan kinerja unit pelayanan **baik**.

Kecepatan pelayanan berkaitan erat dengan *response time* (waktu tanggap) yang merupakan kecepatan dalam penanganan pasien dihitung sejak pasien datang sampai dilakukan penanganan. Waktu tunggu rawat jalan atau *Respon time* pada RS. Mata Cicendo adalah rata-rata waktu yang diperlukan mulai dari pasien yang sudah terdaftar tiba

Tabel 6
Respon time tahun 2017-2018

Tahun	Respon Time
2017	65.54 Menit
2018	47.64 Menit
Peningkatan	17.90 Menit
Persentase (%)	27.31%

Sumber: Bagian pelayanan Keperawatan tahun 2019 dan Hasil Pengolahan data

Respon time dalam melayani pasien rawat jalan pada RS. Mata Cicendo menunjukkan ada

peningkatan yang lebih cepat yaitu 17,9 menit atau sebesar 27,31%.

Data sekunder yaitu data dari rekam medik berupa laporan jumlah kunjungan pasien. Laporan jumlah kunjungan pasien digunakan untuk mengukur retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan baru

a) Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan proses membawa pelanggan baru untuk menggunakan layanan kesehatan.

Tabel 7
Akuisisi Pelanggan

Jenis Pasien	Rawat Jalan	Paviliun	Lasik	Ofcom	IGD	Daycare Reguler	Daycare Paviliun	Total
Data Kunjungan Pasien Tahun 2017								
Pasien Baru	26242	18608	457	195	5437	-	-	50939
Pasien Lama	81836	19830	1894	31	1351	-	-	104942
Jumlah	108078	38438	2351	226	6788	-	-	155881
Akuisisi Pelanggan (%)								32.68
Data Kunjungan Pasien Tahun 2018								
Pasien Baru	23838	18435	494	73	5879	465	0	49284
Pasien Lama	80347	21412	1912	15	1303	2380	208	107577
Jumlah	104285	39847	2406	88	7182	2845	208	156861
Akuisisi Pelanggan (%)								31.42
Rata-rata Akuisisi Pelanggan tahun 2017-2018 (%)								32.05

Sumber : Instalasi Rekam Medis dan Hasil Pengolahan Data penulis Berdasarkan hasil pengolahan data penulis pada tabel data diatas. Dapat dijelaskan Nilai rata-rata akuisisi pelanggan RS. Mata Cicendo selama tahun 2017 – 2018 adalah sebesar 32.05%.

Akuisisi pelanggan dapat dikatakan baik apabila nilai persentasenya lebih atau sama dengan 30% ($\geq 30\%$).

b) Tingkat Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan merupakan bentuk kesetiaan atau loyalitas dari pelanggan untuk datang kembali menggunakan jasa pelayanan kesehatan pada RS. Mata Cicendo Bandung.

Tabel 8
Retensi Pelanggan

Jenis Pasien	Rawat Jalan	Paviliun	Lasik	Ofcom	IGD	Daycare Reguler	Daycare Paviliun	Total	Retensi Pelanggan
Data Kunjungan Pasien Tahun 2017									155881
Pasien Baru	26242	18608	457	195	5437	-	-	50939	
Pasien Lama	81836	19830	1894	31	1351	-	-	104942	
Jumlah	108078	38438	2351	226	6788	-	-	155881	
Data Kunjungan Pasien Tahun 2018									156861
Pasien Baru	23838	18435	494	73	5879	465	0	49284	
Pasien Lama	80347	21412	1912	15	1303	2380	208	107577	
Jumlah	104285	39847	2406	88	7182	2845	208	156861	
Retensi Pelanggan tahun 2018 (%)									100.63%

Sumber: Instalasi Rekam Medis dan Hasil Pengolahan Data Penulis

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa retensi pelanggan pada RS. Mata Cicendo Bandung selama tahun 2017 – 2018 sebesar 100.63%. Sehingga bisa dikatakan baik.

c) Jumlah Pelanggan Komplain

Organisasi yang berpusat pada pelanggan (*Customer Centered*) memberikan kesempatan yang luas kepada para pelanggannya untuk menyampaikan saran dan keluhan.

Tabel 9

Tabel Jenis dan Jumlah Komplain

Kategori	KKM	KKK	KKH	KRK
Jumlah Komplain Tahun 2018	0	13	214	100%

Sumber : Instalasi Humas dan Pemasaran dan Hasil Pengolahan Data Penulis

Berdasarkan hasil pengolahan data penulis jumlah komplain pada tahun 2018 tercatat tidak terdapat komplain kategori merah (KKM).

Dari hasil pengolahan data tersebut penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa salah satu hal yang perlu dilakukan untuk mempertahankan pelanggan adalah dengan melakukan tindak lanjut komplain dari pelanggan dengan baik.

B. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tujuan strategik perspektif proses bisnis internal adalah membangun keunggulan melalui perbaikan proses internal secara berkelanjutan. Perspektif proses bisnis internal pada RS. Mata Cicendo ini mencakup dua dimensi, yaitu proses inovasi dan kualitas pelayanan.

a) Inovasi

Inovasi merupakan suatu hal baru yang dilakukan dan belum pernah ada sebelumnya. Adapun inovasi dari RS. Mata Cicendo adalah SMS Gateway, Aplikasi CAT (*Computer Assisted Test*). SIEMON adalah sistem informasi elektronik remunerasi yang digunakan sebagai aplikasi perhitungan indikator kinerja individu (IKI) pegawai setiap bulan. SIGALIH adalah sistem informasi gangguan penglihatan yang digunakan sebagai monitoring dan evaluasi pelaporan, khususnya terkait katarak. SiGALING adalah sistem informasi kepegawaian dengan *early warning system*.

Berbagai inovasi yang dilakukan oleh RS. Mata Cicendo merupakan langkah dalam membantu pemerintah untuk menggalakan *E-Government* (Pemerintahan berbasis elektronik).

b) Kualitas Pelayanan

Tujuan dari perspektif proses bisnis internal adalah untuk peningkatan proses layanan, perbaikan siklus layanan, peningkatan kapasitas infrastruktur, pemutakhiran teknologi dan pengintegrasian proses layanan pelanggan.

Peningkatan proses layanan pada RS. Mata Cicendo dapat dilihat dari indikator rasio pelayanan diantaranya *Bed Occupancy Rate* (BOR), *Bed Turn Over* (BTO), *Turn Over Interval* (TOI), dan *Average Length of Stay* (ALOS).

Tabel 10

Indikator Rasio Pelayanan Rumah Sakit

RASIO	TARGET	REALISASI	% TERHADAP TARGET	STANDAR IDEAL Ditjen Bina Yasmad, 2005
<i>Bed Occupancy Rate</i> (BOR)	61.7	53.79	87.18	60-80%
<i>Bed Turn Over</i> (BTO)	90.67	65.28	71.99	40-50 kali
<i>Turn Over Interval</i> (TOI)	1.99	2.47	130.06	1-3 Hari
<i>Average Length of Stay</i> (ALOS)	1.83	2.01	110.05	6-9 Hari

Sumber : Bidang Pelayanan Keperawatan dan hasil pengolahan data penulis

Dari hasil pengolahan data penulis tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa, kualitas pelayanan yang dilakukan oleh RS. Mata Cicendo sudah baik.

2. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi pada RS. Mata Cicendo Bandung dapat dinilai dari dua perspektif *balanced scorecard* yaitu *financial Perspective* (perspektif keuangan) dan *Learning and Growth Perspective* (perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)

A. Perspektif Keuangan/Financial

Pengukuran kinerja RS. Mata Cicendo Bandung pada perspektif keuangan dilakukan pada tiga instrumen yaitu: rasio ekonomis, rasio efektivitas, dan rasio efisiensi pada anggaran rumah sakit.

a) Rasio Ekonomis

Rasio Ekonomis RS. Mata Cicendo adalah rasio yang menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran yang mencakup pengelolaan secara hati-hati dan cermat serta tidak boros.

Tabel 11

Rasio Ekonomis Sumber Daya Anggaran Tahun 2017-2018

No.	Tahun	Pagu Anggaran yang ditetapkan	Pengeluaran / Belanja Rumah Sakit	Rasio Ekonomi
1	Tahun 2017	246,187,060,000	227,642,733,929	92.47%
2	Tahun 2018	242,257,986,000	226,915,525,202	93.67%

Sumber : LAKIP RS. Mata Cicendo Bandung dan Hasil Pengolahan Data Penulis

Berdasarkan hasil pengolahan data penulis dari sumber Lakip RS. Mata Cicendo diatas. Terlihat total realisasi penyerapan anggaran pada 2 (dua) tahun terakhir, menggambarkan penggunaan anggaran atau pengeluaran kurang dari 100%. Penulis dapat menyimpulkan bahwa Kinerja keuangan Rumah Sakit Mata Cicendo masih ekonomis.

b) Rasio Efektivitas

Rasio efektivitas adalah jenis analisis rasio keuangan pada RS. Mata Cicendo Bandung yang mengukur seberapa efektif organisasi memanfaatkan aset untuk menghasilkan pendapatan.

Tabel 12
Rasio Efektivitas Rumah Sakit

No	Tahun	Target Pendapatan	Realisasi Pendapatan	Rasio Efektivitas (%)
1	2017	166,101,081,407	161,846,157,035	97.44
2	2018	178,056,685,081	182,443,435,865	102.46

Sumber : LAKIP RS. Mata Cicendo Bandung dan Hasil Pengolahan Data Penulis

Pada tabel diatas menunjukkan kinerja keuangan RS. Mata Cicendo Bandung mengalami peningkatan yang signifikan.

c) Rasio Efisiensi

Rasio efisiensi pada RS. Mata Cicendo Bandung merupakan nilai yang menunjukkan seberapa besar kemampuan rumah sakit mata Cicendo Bandung menutupi biaya operasional dengan penghasilan operasional yang diperolehnya (*cost recovery*).

Tabel 13
Rasio Efisiensi Rumah Sakit

No	Tahun	Target	Pendapatan Operasional 2018	Biaya Operasional 2018	Rasio Efisiensi
1	2017	86%	161,846,157,035	189,075,446,282	86%
2	2018	85%	182,443,435,865	190,765,174,111	95.64%

Sumber : LAKIP RS. Mata Cicendo Bandung dan Hasil Pengolahan Data Penulis

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa, rasio efisiensi RS. Mata Cicendo Bandung dapat dikatakan sangat efisien, Hal ini dikarenakan terjadi peningkatan *cost recovery* sebesar 9.64% dari tahun sebelumnya.

B. Learning and Growth Perspective (Pembelajaran dan Pertumbuhan)

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat diukur dari retensi pegawai, pendidikan dan pelatihan, pendapatan per pegawai dan tingkat kepuasan pegawai.

a) Retensi Pegawai

Retensi pegawai ini dapat diukur dengan tingkat perputaran pegawai.

Tabel 14
Data Retensi Pegawai RS Mata Cicendo Bandung

No	Status Kepegawaian	Tahun 2017	Tahun 2018
1	PNS Kementerian Kesehatan	369	367
2	PNS Diknas (UNPAD)	7	6
3	Honorir / BLU non Dokter	92	112
4	Kontrak	24	31
5	Konsultan	4	5
6	Dokter Residen (dokter pendidikan spesialis)	61	69
Jumlah Total Pegawai		557	590
Pensiun / Pindah		7	11
Retensi Pegawai		1.26	1.86
Naik			0.61

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penulis

Berdasarkan data dan hasil perhitungan penulis pada tabel di atas. Retensi pegawai mengalami peningkatan sebesar 0,61%. Tingkat retensi pegawai pada RS. Mata Cicendo Bandung termasuk kategori "Baik".

b) Pendidikan Dan Pelatihan Pegawai

Terdapat beberapa jenis diklat yang ada di RS. Mata Cicendo Bandung.

1. Pelatihan/Seminar/Workshop/Symposium/ Studi Banding
2. *Community Eye Nurse (CEN)/Ophthalmic Training Center (OTC)*
3. Pelatihan Internal/ *In House Training* (IHT)

Tabel 15
Data Pendidikan dan Pelatihan Pegawai RS Mata Cicendo Bandung

No	Jenis Pelatihan dan Pendidikan	Jumlah Peserta	Jumlah Jam Pelajaran	Employee Training
1	Seminar	376	9072	63.73
2	Studi Banding	62	892	10.51
3	In House Training	2244	8385	380.34
Total		2682	18349	454.58

Sumber: Bagian Diklat RS. Mata Cicendo dan hasil pengolahan data penulis

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai pada RS.Mata Cicendo Bandung sudah dilakukan berdasarkan kebutuhan. Akan tetapi diklat masih fokus dan dititikberatkan kepada pegawai fungsional medis dan penunjang medis. Sedangkan untuk pegawai administrasi belum terdapat analisis kebutuhan diklat secara spesifik berdasarkan jabatan masing-masing.

c) Pendapatan Per Pegawai

Pendapatan per pegawai pada RS. Mata Cicendo Bandung merupakan hasil bagi dari laba operasi/pendapatan dengan jumlah pegawai.

Tabel 16
Pendapatan Per Pegawai

Tahun	Jumlah Pendapatan	Jumlah Total Pegawai	Pendapatan Per Pegawai
2017	161.846.157.035	574	281.961.946
2018	182.443.435.865	590	309.226.162

Sumber: Lakip dan Hasil Pengolahan Data Penulis

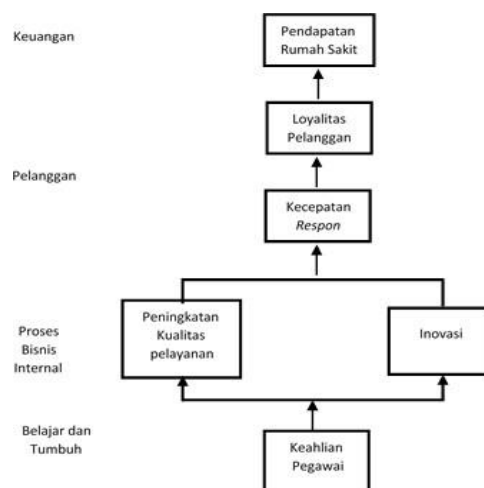
Berdasarkan hasil pengolahan data penulis, dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa pendapatan per pegawai RS. Mata Cicendo Bandung dari tahun ketahun semakin menunjukkan peningkatan. Sehingga dapat memberikan kontribusi berupa pendapatan yang semakin tinggi bagi RS. Mata Cicendo Bandung. Pendapatan rumah sakit dan pendapatan per pegawai ini diharapkan dapat berbanding lurus dengan imbal jasa yang diperoleh setiap pegawai.

3. Analisis Antar Perspektif *Balanced Scorecard*

A. Learning&Growth terhadap proses Bisnis Internal

Tolok ukur yang digunakan dalam Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada RS. Mata Cicendo adalah peningkatan kapabilitas pegawai dan peningkatan komitmen pegawai. Tingkat kemampuan pegawai/kapabilitas pegawai adalah penilaian terhadap kemampuan RS. Mata Cicendo Bandung dalam mengelola sumber daya manusianya guna peningkatan produktivitas rumah sakit.

Perspektif ini menggambarkan kemampuan RS. Mata Cicendo dalam melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kemampuan RS. Mata Cicendo dalam menambah kompetensi pegawai serta kapabilitas pegawai sehingga berdampak pada upaya untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan. Hal tersebut seperti terlihat pada gambar



Gambar 2

Analisis Antar Perspektif *Balanced Scorecard* Pada RS. Mata Cicendo

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penulis

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan. Ketika keahlian dan kemampuan pegawai bertambah maka kualitas pelayanan akan meningkat. Hal ini dikarenakan adanya peningkatan produktivitas kerja. Produktivitas kerja yang meningkat tersebut merupakan hasil dari pengembangan kompetensi setiap pegawai sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan efektif dan efisien. Peningkatan kemampuan pegawai juga berdampak pada kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat yang semakin bermutu dan dilakukan secara profesional. Selain itu berdampak juga dalam membuat inovasi guna meningkatkan kecepatan respon time serta mengurangi waktu tunggu pasien yang berobat pada RS. Mata Cicendo.

B. Proses Bisnis Internal terhadap Pelanggan

Perspektif Internal Business Process adalah serangkaian aktivitas untuk menciptakan produk / jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Tujuan strategik perspektif proses bisnis internal adalah membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal secara berkelanjutan. Perspektif proses bisnis internal pada RS. Mata Cicendo ini mencakup dua dimensi, yaitu proses inovasi dan kualitas pelayanan. Inovasi tersebut dilakukan untuk memberikan kemudahan dan kecepatan dalam memberikan pelayanan kesehatan mata terhadap masyarakat.

Tujuan dari perspektif proses bisnis internal adalah untuk peningkatan proses layanan, perbaikan siklus layanan, peningkatan kapasitas infrastruktur, pemutakhiran teknologi dan pengintegrasian proses layanan pelanggan. Sehingga diharapkan pelanggan dapat lebih mudah mendapatkan akses dan pelayanan kesehatan pada RS. Mata Cicendo. Inovasi SMS

gateway merupakan akses pendaftaran untuk pasien baru maupun pasien lama/kontrol. Inovasi ini memberikan terobosan untuk memangkas waktu tunggu pasien dan meningkatkan kecepatan *respon time* pada RS. Mata Cicendo. Dengan demikian pasien yang akan menggunakan pelayanan kesehatan pada RS. Mata Cicendo dapat dilayani dengan tepat waktu.

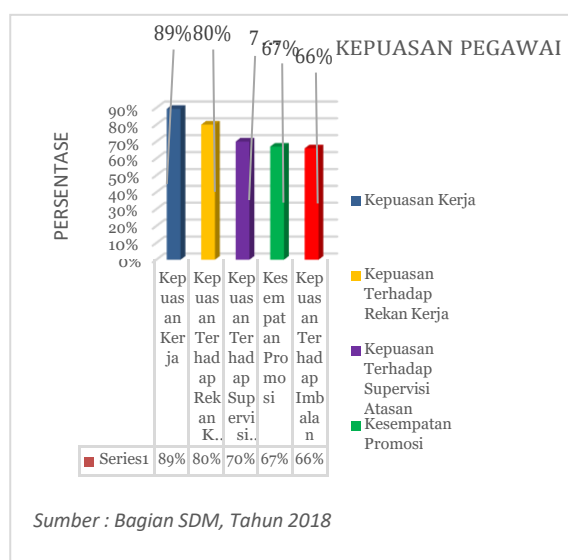
Hal ini akan berdampak pada kepercayaan dari masyarakat terhadap kualitas dan komitmen serta profesionalisme dari RS. Mata Cicendo Bandung. Sehingga dapat membangun loyalitas dari pelanggan untuk menggunakan kembali fasilitas pelayanan kesehatan pada RS. Mata Cicendo Bandung.

Perspektif pelanggan merupakan *leading indicator*. Apabila pelayanan kesehatan yang diberikan oleh RS. Mata Cicendo baik dan memuaskan, maka kemungkinan besar pasien akan memilih untuk kembali dan bertahan menggunakan jasa pelayanan kesehatan yang ditawarkan oleh RS. Mata Cicendo Bandung. Ketika RS. Mata Cicendo mampu mempertahankan pelanggan atau bahkan menarik pelanggan baru, maka hal tersebut dapat meningkatkan pendapatan bagi RS. Mata Cicendo. Pada keterkaitan perspektif antar objektif dan ukuran kinerja tersebut dinyatakan dengan *cause-and effect relationship* atau hubungan sebab akibat dimana terjadi titik kulminasi kinerja pada *financial perspective* sebagai puncak.

4. Penerapan Remunerasi Pada RS. Mata Cicendo Bandung

Salah satu sub sistem yang memiliki peranan krusial dan vital dalam sistem manajemen SDM aparatur adalah pelaksanaan reformasi sistem kompensasi pegawai. Sistem kompensasi ini dikenal dengan sistem remunerasi berbasis kinerja.

Tabel 17
Kepuasan Pegawai



Pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa kepuasan pegawai terhadap imbalan 66%. Nilai tersebut merupakan yang terendah dari 5 indikator instrumen survey. Ini artinya menunjukkan bahwa imbalan yang diberikan oleh RS. Mata Cicendo dirasa kurang memuaskan pegawai.

Kebijakan remunerasi memerlukan pengaturan yang sedemikian rupa, agar implementasinya dapat dilaksanakan dengan jelas dan terkendali. Sehingga pegawai akan mendapatkan rasa aman, berharga dan merasa diperlakukan dengan adil.

Sistem remunerasi yang memuaskan akan terwujud apabila pegawai memperoleh rasa keadilan. Artinya bahwa pegawai sudah dibayar secara wajar sesuai dengan kontribusi yang diberikan kepada RS. Mata Cicendo. Sistem kompensasi yang adil dan mensejahterakan akan memacu semangat kerja dan memperbaiki moralitas pegawai. Sebaliknya sistem kompensasi yang tidak adil, diskriminatif, dan tidak mampu mensejahterakan pegawai akan memicu rendahnya motivasi, semangat kerja dan moralitas pegawai.

5. PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan uraian di diatas, maka Peneliti mengemukakan kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara umum, Penilaian kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* pada RS. Mata Cicendo Bandung pada tahun 2017 sampai 2018 berada dalam kondisi baik. Hal ini dapat dilihat hampir dari seluruh perspektif *balanced scorecard* yang menunjukkan kinerja baik.
2. Hasil Penilaian kinerja berdasarkan empat perspektif, yaitu:
 - a. Kinerja Individu

1) Perspektif Pelanggan

Kinerja RS. Mata Cicendo Bandung dilihat dari perspektif pelanggan dengan indikator kepuasan pelanggan (wujud fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan, empati) dan jumlah pelanggan (Akuisisi Pelanggan, retensi pelanggan, jumlah pelanggan complain) secara keseluruhan sudah baik.

2) Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja RS. Mata Cicendo Bandung dilihat dari perspektif proses bisnis internal dengan indikator inovasi dan kualitas pelayanan menunjukkan kinerja baik.

b. Kinerja Organisasi

1) Perspektif Keuangan/Financial

Kinerja RS. Mata Cicendo Bandung dilihat dari perspektif

keuangan/*financial* dengan indikator rasio ekonomis, rasio efektivitas, dan rasio efisiensi. Dari perspektif ini secara umum RS. Mata Cicendo menunjukkan kinerja keuangan yang baik.

2) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada RS. Mata Cicendo Bandung secara umum sudah baik.

Untuk indikator pendidikan dan pelatihan pada RS. Mata Cicendo Bandung, pada dasarnya sudah dilakukan berdasarkan kebutuhan. Akan tetapi kebutuhan diklat masih dititikberatkan pada pegawai fungsional medis. Sedangkan untuk pegawai administrasi belum terpetakan berdasarkan analisis kebutuhan diklat.

3) Kinerja individu dan organisasi dari ke empat perspektif *balanced scorecard* pada RS. Mata Cicendo Bandung saling memiliki keterkaitan.

4) Pemberian remunerasi pegawai RS. Mata Cicendo pada dasarnya sudah dilakukan berdasarkan kemampuan keuangan BLU RS. Mata Cicendo. Insentif kinerja diberikan berdasarkan capaian Key Performance Indicator (KPI) dengan *merit system* yang telah ditetapkan dalam kontrak kinerja. Akan tetapi kepuasan pegawai terhadap imbalan masih kurang memuaskan. Hal ini mungkin dikarenakan adanya Gap/perbedaan capaian Indeks Kinerja Individu (IKI) yang berdampak pada perbedaan jumlah nominal yang didapat dari insentif kinerja.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil kesimpulan, maka Peneliti dapat memberikan beberapa saran dan rekomendasi bagi RS. Mata Cicendo Bandung untuk menjadi bahan pertimbangan yaitu sebagai berikut:

1. Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, untuk indikator pendidikan dan pelatihan perlu dibuatkan analisis kebutuhan diklat untuk seluruh jabatan formasi pegawai pada RS. Mata Cicendo Bandung.

2. pada indikator tingkat kepuasan pegawai terhadap imbalan. Jika dilihat dari pendapatan per pegawai dan produktifitas pegawai, dari tahun ke tahun kinerja yang dihasilkan oleh pegawai semakin baik. Apabila dasar pemberian remunerasi itu adalah indeks kinerja individu (IKI) dan indeks kinerja unit (IKU). Maka seharusnya ketika pendapatan rumah sakit meningkat, pemberian remunerasi pun ikut meningkat. Karena pendapatan rumah sakit yang meningkat tersebut merupakan hasil kerja individu dan kelompok pada RS. Mata Cicendo Bandung. Hal ini untuk menghindari ketidakpuasan pegawai terhadap imbalan yang mereka terima selama ini.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, Robert S and David P Norton. (1996). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Mahmudi. 2015, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung:Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Niven, Paul R. 2002. *Balanced Scorecard Step-by-Step; Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Pasolong, Harbani.2010. *Teori Administrasi Publik*, Bandung:Alfabeta
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja pegawai: teori pengukuran dan implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wibowo Sujatmiko, 2013. *Sistem Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Akuntansi, Akuntansi Sektor Publik
- Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014, tentang Aparatur Sipil Negara