

ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT KUSTA SUMBERGLAGAH MOJOKERTO DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* DALAM PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN

EKA RATNA SARI

S1 Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial
Universitas Negeri Surabaya
ekaratna68@gmail.com

Abstrak

Usaha bisnis dibidang pelayanan jasa kesehatan mengalami perubahan besar. Oleh karena itu, perumusan dan penetapan strategi sangat penting bagi perusahaan agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Persaingan suatu perusahaan dapat dilihat dari strategi intern perusahaan yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan profit perusahaan. Rumah Sakit Kusta Sumberglagah milik Pemerintah Provinsi Jawa Timur merupakan UPT Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto dengan metode *Balanced Scorecard* dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sumber data terdiri dari sumber data primer yaitu Koordinator Pokja Fungsional, salah satu staf rekam medik, salah satu perawat dan masyarakat khususnya pasien rumah sakit serta untuk sumber data sekunder yaitu dokumen resmi rumah sakit, penetapan sasaran strategis rumah sakit, serta data-data tentang kinerja rumah sakit. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara terstruktur, observasi tidak langsung, dokumentasi, dan triangulasi. Penelitian Kualitatif Miles dan Huberman yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan kinerja pada Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto. Hal ini dapat dilihat dari 3 indikator dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Indikator pertama yaitu kapabilitas karyawan menunjukkan bahwa karyawan mendapat pelatihan setiap tahun, kesejahteraan karyawan terjamin, tingkat retensi karyawan sangat bagus karena sedikit karyawan yang keluar dari rumah sakit, dan kepuasan pelanggan dapat dilihat pada lampiran yang menjelaskan tentang kinerja pelayanan rumah sakit dan standar jasa pelayanan nasional. Indikator kedua yaitu kapabilitas sistem informasi menunjukkan bahwa rumah sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto menerapkan SIMRS untuk mempermudah proses pelayanan pasien. Indikator ketiga yaitu motivasi, pemberdayaan dan keselarasan Dalam indikator ini, penganalisisan kinerja rumah sakit dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu saran dari karyawan untuk perusahaan, saran yang berhasil dilaksanakan dan keselarasan antara karyawan dengan rumah sakit. Saran untuk Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto agar lebih sering mengadakan PKMRS untuk pasien dan keluarga pasien, minimal 2 kali seminggu.

Kata Kunci: Kinerja, *Balanced Scorecard*, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Abstract

Business venture in the field of health services experienced a major change. Therefore, the formulation and establishment of strategies are very important for the company to compete with other companies. Competition of a company can be seen from the company's internal strategy that contributes to the increase company profits. Leprosy hospital sumberglagah Belonging to the government of East Java is the UPT Health Office of East Java. This study aims to analyze the performance of Leprosy Hospital Sumberglagah Mojokerto with the Balanced Scorecard in the learning and growth perspective. This type of research is descriptive qualitative approach. The data source consists of primary data sources that Functional Working Group Coordinator, one medical record staff, one of the nurses and the public, especially hospital patients as well as for the secondary data source that hospital official documents, strategic targeting hospitals, as well as data on the performance hospital. Data collection techniques used were structured interviews, direct observation, documentation, and triangulation. Miles and Huberman qualitative research consisting of data collection, data reduction, data display and conclusion. The results showed an increase in performance at the Leprosy Hospital Sumberglagah Mojokerto. It can be seen from the three indicators in the learning and growth perspective. The first indicator is the capability of employees showed that employees receive training every year, guaranteed employee benefits, employee retention rate is excellent because fewer employees are out of the hospital and customer satisfaction can be found in the appendix that describes the performance of hospital services and standard services nationwide. Second indicator is the capability of information systems indicates that

the hospital Leprosy Sumberglagah Mojokerto apply SIMRS to facilitate patient care process. The third indicator is motivation, empowerment and alignment In this indicator, analyzing hospital performance can be done in three ways, namely suggestions from employees for the company, which successfully implemented suggestions and alignment of employees with the hospital. Suggestions for Leprosy Hospital Sumberglagah Mojokerto to be more often held PKMRS for patients and families of patients, at least 2 times a week.

Keyword : *Performance, Balanced Scorecard, Learning and Growth Perspective.*

PENDAHULUAN

Perkembangan perekonomian saat ini telah mengakibatkan iklim persaingan bisnis semakin ketat antar perusahaan. Perusahaan dituntut untuk terus-menerus memperbaiki kompetensinya sesuai dengan tuntutan atau kebutuhan. Kemajuan perusahaan ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Ketika SDM tidak ditingkatkan kemampuan dan kompetensinya, maka sulit bagi perusahaan tersebut untuk lebih maju dan kompetitif. Perusahaan dituntut untuk melakukan perbaikan-perbaikan dalam segala aspek termasuk sumber daya manusianya agar dapat menghadapi persaingan, sehingga bermodalkan perbaikan itu maka kinerja akan semakin meningkat dan pada akhirnya eksistensi perusahaan dapat dipertahankan sebagai lapangan kerja yang diinginkan oleh karyawannya.

Usaha bisnis dibidang pelayanan jasa kesehatan juga mengalami perubahan besar dalam kapabilitas pekerja atau peran para pekerja perusahaan, kapabilitas sistem informasi perusahaan, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan yang diberikan perusahaan. Hal ini terjadi karena perkembangan pelayanan dibidang kesehatan yang semakin maju. Oleh karena itu, perumusan dan penetapan strategi sangat penting bagi perusahaan agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Persaingan suatu perusahaan dapat dilihat dari strategi intern perusahaan yang diimplementasikan sehingga memberikan kontribusi terhadap peningkatan profit perusahaan. Kinerja setiap kegiatan dan individu merupakan pencapaian produktivitas suatu hasil, dimana sumber-sumber dan pada lingkungan tertentu secara bersama membawa hasil akhir yang didasarkan pada mutu dan standar yang telah ditetapkan. Peningkatan kinerja perusahaan dapat dicapai melalui perencanaan manajemen strategik yang tepat. Di samping itu, perencanaan strategik menjadi mata rantai yang menghubungkan misi, visi, tujuan dan strategi yang dihasilkan dalam tahap perumusan strategi. *Balanced scorecard* memperluas sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik ke empat perspektif yaitu keuangan, customer, proses serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *Balanced Scorecard* tidak hanya

menekan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonkeuangan.

Balanced Scorecard harus dipahami sebagai metode untuk menilai tingkat keberhasilan suatu organisasi dari empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan (*financial perspektive*), perspektif pelanggan (*customers perspektive*), perspektif proses bisnis internal (*internal business processes perspektive*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspektive*). Dari keempat perspektif tersebut, salah satu yang menjadi penelitian penulis adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam menganalisis pengukuran kinerja perusahaan harus melakukan investasi dalam infrastruktur, para pekerja, sistem, dan prosedur, jika ingin mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengungkapkan 3 kategori utama, yaitu kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Kapabilitas pekerja meneliti tentang peran para pekerja dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan. Kelompok utama pengukuran pekerja ada 3, yaitu kepuasan pekerja, retensi pekerja, dan produktivitas pekerja. Kapabilitas informasi meneliti tentang alur informasi yang didapatkan pekerja dan pelanggan yang akurat dan tepat waktu. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan membahas tentang iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan insiatif pekerja.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga diterapkan di organisasi sektor publik, salah satunya adalah rumah sakit. Banyak sekali faktor yang mempengaruhi arah dan kebijakan rumah sakit baik eksternal maupun internal, diantaranya isu pasar global. Dalam rangka memasuki era pasar bebas, tuntutan mutu pelayanan kesehatan yang profesional dan berkualitas khususnya pelayanan kesehatan di rumah sakit semakin meningkat. Rumah Sakit (RS) sebagai salah satu sarana pelayanan kesehatan rujukan memiliki peran yang sangat strategis dalam mempercepat peningkatan derajat kesehatan masyarakat. Rumah sakit dituntut memberikan

pelayanan yang cepat, tepat dan terjangkau tanpa mengesampingkan mutu dan kualitas pelayanan yang sesuai standar yang ditetapkan.

Rumah Sakit berkepentingan terhadap pelayanan kesehatan, begitu juga Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto. Rumah Sakit Kusta Sumberglagah milik Pemerintah Provinsi Jawa Timur merupakan UPT Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. RSK Sumberglagah bergerak di bidang sektor publik dalam hal jasa kesehatan. Kegiatan usaha rumah sakit bersifat sosial dan ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pasien melalui peningkatan kinerja perusahaan secara terus menerus agar dapat memenuhi kebutuhan pasien secara optimal.

Berdasarkan Surat Kepala Dinas Kesehatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur Nomor: 445/6098/1996 tanggal 27 Mei 1996 tentang: Ijin Uji coba Pelayanan Kepada Masyarakat Non Kusta (pelayanan Umum) dengan tetap mengutamakan pelayanan penderita kusta, menjadi acuan untuk terus mengembangkan rumah sakit tersebut agar memberikan pelayanan secara maksimal. Pada tahun 2009 mulai diterapkannya sistem *Balanced Scorecard* dalam menganalisis kinerja untuk mengetahui sejauh mana kinerja perusahaan saat ini, serta memudahkan para penentu keputusan dalam merencanakan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Berangkat dari kondisi yang dipaparkan diatas maka peneliti mengambil judul “Analisis Kinerja Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto dengan Metode *Balanced Scorecard* Dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan”. Analisis kinerja dilakukan ditinjau dari metode *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

A. Kinerja

Menurut Moehariono (2010:60) Pengertian 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 strategi suatu organisasi.

B. Analisis Kinerja

Analisis kinerja merupakan kegiatan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang menyangkut pekerjaan. Menurut Moehariono (2010:96) menjelaskan bahwa kegiatan analisis kinerja merupakan kegiatan menginterpretasikan atau pemahaman serta penggunaan data dan informasi yang berhasil dikumpulkan guna membuat kesimpulan dan temuan evaluasi kinerja.

Namun untuk melakukan hal tersebut digunakan alat-alat analisis ataupun instrumen-instrumen yang bervariasi baik metode maupun prosedurnya. Moehariono (2010:96) menjelaskan bahwa terdapat berbagai bentuk analisis kinerja lainnya, antara lain :

- a. Analisis *ex-ante* atau analisis permasalahan kuantitatif dan kualitatif sebelum kebijakan atau program dirumuskan, mencakup kriteria keputusan, alternatif, pro dan kontra, tolok ukur hasil, dan langkah-langkah pelaksanaan dan evaluasinya.
- b. Pemeliharaan kebijakan; untuk menjamin terlaksananya kebijakan atau program sesuai perencanaan dan tidak terjadi perubahan yang tidak diinginkan dalam pelaksanaannya.
- c. Pemanataan kebijakan; pencatatan tingkat-tingkat perubahan setelah kebijakan/program dilaksanakan.
- d. Evaluasi kebijakan *ex-post facto*; analisis kuantitatif dan kualitatif untuk menilai tingkat pencapaian tujuan dan sasaran kebijakan serta menilai apakah kebijakan tersebut masih layak ataukah memerlukan perubahan atau dihentikan saja.

Selanjutnya, analisis lain dengan pendekatan deskripsi, klasifikasi, analisis sebab-akibat, dan penilaian nilai (*values inquiry*), maka deskripsi digunakan untuk mengukur kejadian atau pengalaman-pengalaman tahun lalu, sedangkan klasifikasi hanya digunakan untuk mengelompokkan dan untuk menyelidiki struktur yang melandasi sesuatu, seperti pengembangan atau aplikasi pengklasifikasian. Kemudian, analisis sebab akibat digunakan untuk menggali dan menguji sebab akibat, serta penilaian nilai dengan menggunakan analisis formal atau analisis kritis.

C. Perspektif *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan & Norton (2000:41), *balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun dalam empat perspektif, antara lain:

- a. Perspektif keuangan

Pembentukan sebuah *balanced scorecard* seharusnya akan mendorong unit bisnis untuk mengaitkan tujuan finansial dengan strategi korporasi. Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. *Scorecard* harus menjelaskan strategi perusahaan, dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, dan kemudian mengaitkannya dengan berbagai urutan tindakan yang harus diambil berkenaan dengan proses finansial, pelanggan, proses internal, dan para pekerja serta sistem untuk menghasilkan kinerja ekonomi jangka panjang yang

diinginkan perusahaan. Bagi sebagian besar perusahaan, tema finansial berupa peningkatan pemanfaatan aktiva, dan penurunan risiko dapat menghasilkan keterkaitan yang diperlukan diantara keempat perspektif *scorecard*.

Tujuan finansial diidentifikasi dengan tiga tahap, yaitu bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*).

b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *balanced scorecard*, selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus menterjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik. Perusahaan yang berusaha menjadi segalanya untuk setiap orang biasanya berakhir menjadi bukan siapa-siapa untuk setiap orang. Perusahaan harus mengidentifikasi berbagai segmen pasar, baik dalam populasi pelanggan yang ada saat ini maupun pelanggan potensial dan kemudian memilih segmen mana yang akan mereka masuki. Mengidentifikasi proposisi nilai yang akan diberikan kepada segmen sasaran menjadi kunci dalam pengembangan tujuan dan ukuran perspektif pelanggan. Dengan demikian, perspektif pelanggan *scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan yang spesifik yang berkenaan dengan pelanggan dan segmen untuk dikomunikasikan ke seluruh perusahaan.

Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Kelompok pengukuran ini terdiri dari ukuran:

1) Pangsa pasar

Pangsa pasar menggambarkan proporsisi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis dipasar tertentu dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.

2) Retensi pelanggan

Cara yang disukai untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

3) Akuisisi pelanggan

Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

4) Kepuasan pelanggan

Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis. Jika pelanggan menilai pengalaman pembeliannya sebagai pengalaman yang amat memuaskan, barulah perusahaan dapat mengharapkan para pelanggan melakukan pembelian ulang. Dengan kata lain, kepuasan pelanggan dinilai dari tingkat kepuasan pelanggan atas kinerja tertentu dalam proposisi nilai. Hal ini terkait waktu, mutu dan harga.

5) Profitabilitas pelanggan

Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberikan keuntungan. Dengan menggunakan ukuran segmen pasar atau profitabilitas untuk mengamati pelanggan, para manajer mendapatkan umpan balik yang berharga mengenai efektivitas strategi segmentasi pasar perusahaan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Penilaian kinerja yang ketiga dalam *balanced scorecard* adalah perspektif proses bisnis internal. Identifikasi sangat penting dilakukan agar tercapai tujuan pelanggan dan para pemegang saham di dalam sebuah perusahaan. Para manajer menentukan rantai nilai internal lengkap yang diawali dengan proses inovasi, mengenali kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang serta mengembangkan pemecahan masalah tersebut, dilanjutkan dengan proses operasi, menyampaikan produk dan jasa saat ini kepada pelanggan saat ini, dan diakhiri dengan layanan purna jual yang menawarkan layanan sesudah penjualan, yang memberikan nilai tambah kepada produk dan jasa yang diterima pelanggan. Dalam *balanced scorecard*, tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal diturunkan dari strategi eksplisit yang ditujukan untuk memenuhi harapan para pemegang saham dan pelanggan sasaran. Proses bertahap dari atas ke bawah, biasanya akan mengungkapkan segenap proses bisnis baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik. Terdapat tiga proses bisnis utama, yaitu:

1) Inovasi

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Pentingnya siklus inovasi dibandingkan dengan siklus operasi terutama tampak pada perusahaan dengan siklus

rancangan dan pengembangan yang panjang terutama seperti perusahaan farmasi, bahan kimia pertanian, perangkat lunak dan elektronik berteknologi tinggi. Proses inovasi terdiri atas dua komponen. Dalam komponen pertama para manajer melaksanakan penelitian pasar untuk mengenali ukuran pasar, bentuk preferensi pelanggan, dan tingkat harga produk dan jasa sasaran. Selain itu, proses inovasi juga dapat mencakup membayangkan peluang dan pasar baru bagi produk dan jasa yang dapat dipasok perusahaan.

2) Operasi

Proses operasi adalah tempat di mana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan. Pelaksanaan operasi yang baik dan penghematan biaya dalam berbagai proses manufaktur dan layanan jasa tetap merupakan tujuan yang penting. Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada efisien, konsisten dan tepat waktu.

3) Layanan purna jual

Tahap terakhir nilai rantai internal adalah layanan purna jual. Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran, seperti administrasi kartu kredit. Perusahaan yang berupaya untuk memenuhi harapan pelanggan sasaran dapat mengukur kinerja proses layanan purna jual dengan menyertakan beberapa dari ukuran waktu, mutu, dan biaya, sama seperti yang dipakai untuk proses operasi.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Balanced scorecard menekankan pentingnya menanamkan investasi bagi masa datang dan bukan dalam bidang investasi tradisional saja, seperti peralatan baru, riset dan pengembangan produk baru. Investasi peralatan dan litbang jelas sangat penting, tetapi tampaknya tidak cukup hanya dengan itu saja. Perusahaan juga harus melakukan investasi dalam infrastruktur, para pekerja, sistem dan prosedur, jika ingin mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang yang ambisius. Dalam membangun *balanced scorecard* di berbagai perusahaan jasa dan manufaktur telah mengungkapkan tiga kategori utama

untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan&Norton, 2000:80):

1) Kapabilitas pekerja, dengan adanya kemajuan teknologi yang semakin modern menyebabkan perusahaan hanya memiliki sedikit pekerja yang sesuai dengan bidangnya. Hal ini menyebabkan perusahaan untuk memberikan pelatihan sehingga para pekerja lebih dapat berinovasi. Perusahaan sangat berhati-hati dan teliti dalam memilih pekerja agar perusahaan dapat mencapai tujuannya. Dalam kaitannya dengan sumber daya manusia, ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* :

a) Tingkat kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu para kondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas, pelayanan kepada konsumen dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa. Pengukuran dilakukan dengan survey kepuasan karyawan melalui wawancara.

b) Retensi karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaan.

c) Produktivitas karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dilakukan para karyawan digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam bekerja untuk periode tertentu.

2) Kapabilitas sistem informasi, peningkatan dalam kualitas dan produktivitas perusahaan dipengaruhi oleh ketersediaan informasi dan tingkat keakuratan sebuah informasi tidak dapat diterima perusahaan apabila informasi tersebut tidak rasional dan *up to date*.

3) Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Dalam mengukur motivasi karyawan dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu:

a) Pengukuran saran untuk perusahaan yang diberikan kepada seluruh karyawan agar dapat diketahui seberapa besar partisipasi karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

- b) Pengukuran peningkatan kinerja perusahaan dengan mengukur jumlah saran yang berhasil dilaksanakan sehingga dapat diketahui indikasi karyawan yang aktif berpartisipasi dalam aktivitas peningkatan perusahaan.
- c) Pengukuran keselarasan perorangan dan perusahaan berfokus pada apakah setiap departemen dan pekerja perusahaan telah menyelaraskan tujuan departemen dengan tujuan perusahaan yang dinyatakan dengan *balanced scorecard*.

Sumber utama dari pembelajaran dan pertumbuhan adalah manusia atau pekerja, sistem informasi dan keselarasan perusahaan. Dalam mencapai perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal diperlukan sebuah pelatihan agar karyawan dapat berinovasi dan dapat menggunakan teknologi yang semakin canggih serta dapat menyelaraskan tujuan perusahaan dengan prosedur dan aktivitas operasional perusahaan.

METODE

Metode penelitian yang digunakan yaitu metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif karena dalam penelitian ini penulis hanya akan menggambarkan atau mendeskripsikan kenyataan yang terjadi di lapangan. Peneliti akan memperoleh gambaran akurat tentang sebuah proses atau hubungan, memberikan gambaran lengkap baik dalam bentuk verbal atau numberik, menyajikan informasi dasar akan suatu hubungan, menjelaskan seperangkat tahapan atau proses. Selain itu, penelitian ini juga hanya untuk mendapatkan data mengenai Analisis Kinerja Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto dengan Metode *Balanced Scorecard* dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Fokus penelitian ini ditekankan pada Analisis Kinerja Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto dengan Metode *Balanced Scorecard* dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Penekanan fokus penelitian ini diukur dengan menggunakan 3 indikator, yaitu: kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Sumber data terbagi menjadi 2, yaitu data primer yang terdiri dari Koordinator Pokja Fungsional yaitu Hari Purnomo, S. Kep, Ners, MARS, bagian kepegawaian yaitu Bapak Suyadi, staf rekam medik yaitu Siti Rahmawati, salah satu perawat rumah sakit yang bernama Wahyu, masyarakat khususnya para pasien dan keluarga pasien rumah sakit dan untuk sumber data sekunder antara lain data yang diperoleh dari sumber data lain atau data yang secara langsung dari obyek penelitian yaitu berupa dokumentasi atau sumber data sekunder yang lainnya.

Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan atau verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Lokasi Penelitian

a. Sejarah Singkat Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto

Rumah Sakit Kusta Sumberglagah berdiri pada tanggal 29 November 1952, nomor : 27746 / XIX / 5 K didirikan oleh Jawatan Inspeksi Kesehatan Jawa Timur, diberi nama "Balai Pengobatan Kusta". Terletak pada dusun Sumberglagah, desa Tanjung Kenongo, Kecamatan Pacet, Kabupaten Mojokerto, Propinsi Jawa Timur, terletak 30 km dari ibukota Kabupaten, 8 km dari ibukota Kecamatan dengan luas area : 19.000 m². Pada tahun 1970 dalam kebijaksanaan pimpinan setempat dikarenakan penderita semakin banyak, maka didirikan rumah-rumah penampungan di dalam kompleks Rumah Sakit dengan kapasitas 115 rumah, dengan jumlah pasien 120 penderita. Sistem keuangan UMK (Uang Muka Kerja) 1953-1955. UMC (Uang Muka Cabang) 1955-1987. DIKDA (Daftar Isian Kegiatan Daerah) 1987-sekarang. OPRS (Operasional dan Pemeliharaan Rumah Sakit) tahun 1990 sampai dengan sekarang. Obat-obatan dan peralatan 1952-1987 droping dari Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur. Pada tanggal 4 Juni 1985 berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan RI nomor : 270 / MENKES / SK / VI / 1985 dinyatakan bahwa secara teknis medis "RUMAH SAKIT KUSTA SUMBERGLAGAH" dibina oleh Rumah Sakit SITANALA Tangerang selaku Rumah Sakit Pembina Rujukan Nasional dan berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur nomor : 17 tahun 1988 sebagai UPT (Unit Pelaksana Teknis) Dinas Kesehatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur.

Awal tahun 1996 dengan mengevaluasi data kunjungan rawat jalan dan rawat inap dengan mempertimbangkan bahwa :

- a. Kebijakan Pemerintah tahun 2000 pasien Kusta di Indonesia 1/10.000 jumlah penduduk.
- b. Kita mempunyai asumsi bila hanya merawat pasien kusta secara monoton, tenaga paramedis, medis, beberapa tahun yang akan datang satu persatu akan minta pindah.
- c. Menurunkan angka leprophobia.
- d. Meningkatkan pelayanan spesialisasi bagi pasien kusta.

- e. Optimalisasi fungsi sarana dan prasarana.
- f. Meningkatkan kesejahteraan dan pengetahuan karyawan.

Dengan mempertimbangkan hal-hal tersebut diatas, maka Rumah Sakit Sumberglagah bertekad untuk mengadakan pelayanan bagi penderita non kusta dengan tetap sejalan terhadap pelayanan penderita kusta. Dengan diterbitkannya surat Kepala Dinas Kesehatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur nomor : 445 / 6098 / 1996 tanggal 27 Mei 1996 tentang: Ijin Uji coba Pelayanan Kepada Masyarakat Non Kusta. Maka Rumah Sakit Sumberglagah Mojokerto sejak bulan Juni 1996 membuat Rawat Inap dan Rawat Jalan bagi pasien non kusta dengan kapasitas 8 tempat tidur percobaan. Semakin lama semakin berkembang dan menurut hasil evaluasi yang dilakukan perlu penambahan tempat tidur, maka sejak Pebruari 1998, pihak rumah sakit meningkatkan jumlah tempat tidur pasien non kusta menjadi 24 tempat tidur. Setelah evaluasi 3 tahun pelayanan disampaikan kepada Kepala Dinas Kesehatan Jawa Timur, selanjutnya dengan turunnya SK persetujuan perpanjangan ijin uji coba pengembangan pelayanan penderita non kusta nomor : 440 / 6095 / 115.4 / 1999 tanggal 11 Agustus 1999 dengan tembusan kepada Bapak Gubernur Jawa Timur, Kepala Biro Organisasi Pemerintah Jawa Timur, Kepala Biro Keuangan Pemda Jawa Timur, Kepala Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur. Pada tahun 2012 pencapaian yang telah diperoleh Rumah Sakit Kusta Sumberglagah adalah telah lulus penilaian ISO SMM 9001:2001 Tahun 2012, masa berlaku hingga tahun 2015, serta berdasarkan Kepmenkes No: HK.03.05 ditetapkan tanggal 10 September 2012I /1727 /2012 resmi ditetapkan sebagai Rumah Sakit khusus kusta type B. Pada tahun 2013 bulan November bertepatan dengan Hari Ulang Tahun Rumah Sakit Kusta Sumberglagah yang ke 61 telah diresmikan gedung IGD baru dan pengembangan gedung kamar operasi.

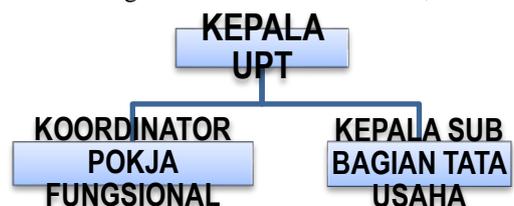
b. Visi, Misi, Motto, Tujuan, Nilai Dasar dan Keyakinan Dasar Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto

- a. Visi Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto
Rumah Sakit Kusta Dengan Pelayanan Modern Bertaraf Nasional.
- b. Misi Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto

- Menyelenggarakan Pelayanan Kesehatan Yang Komprehensif, Informatif dan Terpercaya.
- c. Motto Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto
Jujur, Ramah dan Terpercaya dalam Pelayanan.
- d. Tujuan Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto
 - 1) Terwujudnya Rumah Sakit Kusta Sumberglagah dengan pelayanan paripurna bagi pasien kusta.
 - 2) Terwujudnya Rumah Sakit Kusta Sumberglagah dengan pelayanan unggulan di bedah urologi.
 - 3) Terwujudnya Rumah Sakit Kusta Sumberglagah sebagai penyedia layanan kesehatan individu yang menyenangkan bagi pengguna jasa dan penyedia jasa.
 - 4) Terwujudnya sistem keuangan yang kuat.
- e. Nilai Dasar Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto
 - 1) Jujur dan Ramah
 - 2) *Teamwork*
 - 3) Kepemimpinan (*leadership*)
 - 4) *Customer Satisfaction*
 - 5) *Integrity*
 - 6) *Quality*
 - 7) *Good Corporate Citizenship*
 - 8) *Diversity*
 - 9) *Value for Money*
 - 10) Kerendahan hati
 - 11) Mental berlimpah
- f. Keyakinan Dasar Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto
 - 1) *Customer value*
 - 2) *Continuous improvement*
 - 3) *Cross-functional system*

c. Struktur Organisasi Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto

Sesuai Pergub Nomor 118 tahun 2008,



Susunan Organisasi Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto adalah :

- a. Kepala UPT

Kepala UPT mempunyai tugas memimpin, menyusun kebijakan, membina, mengkoordinasikan, mengawasi serta melaksanakan pengendalian terhadap pelaksanaan tugas rumah sakit.

b. Kepala Sub. Bagian Tata Usaha

Sub. Bagian Tata Usaha mempunyai tugas :

- 1) Melaksanakan pengelolaan surat menyurat, rumah tangga dan kearsipan.
- 2) Melaksanakan pengelolaan administrasi kepegawaian.
- 3) Melaksanakan pengelolaan keuangan
- 4) Melaksanakan pengelolaan perlengkapan dan peralatan kantor.
- 5) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala UPT.

c. Koordinator Pokja Fungsional

Koordinator Pokja Fungsional mempunyai tugas :

- 1) Melaksanakan operasional dari tugas dan fungsi UPT Rumah Sakit Kusta Sumberglagah yang dalam melaksanakan tugasnya dikoordinasikan oleh pejabat fungsional yang ditetapkan oleh Kepala Dinas Kesehatan Propinsi atas usulan dari Kepala UPT.
- 2) Pejabat Fungsional dan Koordinator Pejabat Fungsional bertanggungjawab kepada Kepala UPT.

Sub Bagian dan masing-masing Instalasi dipimpin oleh seorang Kepala sub. Sub. Bagian dan Penanggungjawab Instalasi yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Kepala UPT.

d. Tugas Pokok dan Fungsi Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto

Sesuai Perda No.37 Tahun 2000 dan Pergub No.26 Tahun 2002, tugas pokok dan fungsi Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto adalah sebagai berikut :

- a. Rumah Sakit Khusus Kusta Sumberglagah adalah unit pelaksana teknis Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur, dipimpin seorang direktur yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur.
- b. Tugas RS Khusus Kusta Sumberglagah adalah melaksanakan sebagiann tugas Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur.
- c. Fungsi RS Khusus Kusta Sumberglagah adalah:
 - 1) Penyelenggara Administrasi Umum dan Keuangan.
 - 2) Penyusunan rencana dan program RS.
 - 3) Penyelenggara Pelayanan Medis.

- 4) Penyelenggara Pelayanan dan Asuhan Perawatan.
- 5) Penyelenggaraan Pelayanan Penunjang Medis dan Non Medis
- 6) Penyelenggaraan Penelitian dan Pengembangan.

e. Prestasi Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto

Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto merupakan rumah sakit tipe B khusus berdasarkan Kepmenkes No : HK.03.05, ditetapkan tanggal 10 september 2012/1727/2012. Banyak prestasi-prestasi yang diperoleh rumah sakit ini antara lain penghargaan dari Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Timur tanggal 5 Desember 2003 sebagai unit kerja/ kantor pelayanan masyarakat percontohan yang telah berupaya meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dengan baik, penghargaan dari Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Timur sebagai unit pelayanan terbaik I berdasarkan penilaian masyarakat tingkat Jawa Timur tahun 2006, Lulus Akreditasi 5 Pelayanan Dasar tingkat Nasional tahun 2011 dan Lulus ISO SMM 9001:2001, dengan masa berlaku hingga tahun 2015 tingkat internasional tahun 2012.

B. Pembahasan

1. Penetapan Sasaran Strategi Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto

Langkah awal rumah sakit dalam merumuskan *Balanced Scorecard* adalah menentukan visi, misi, tujuan dan strategi rumah sakit. langkah selanjutnya adalah menjabarkan strategi ke dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penulis akan membahas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karena aspek ini akan mempengaruhi aspek yang lainnya. Artinya, kemajuan rumah sakit ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Ketika SDM tidak ditingkatkan kemampuan dan kompetensinya maka sulit bagi rumah sakit tersebut untuk lebih maju dan kompetitif dalam memberi jasa layanan kesehatan kepada masyarakat.

Pengertian sasaran merupakan pola pengerahan seluruh sumberdaya khususnya sumber daya yang ada di rumah sakit. Sumber daya yang perlu ditingkatkan adalah sumber daya manusia. Kemajuan rumah sakit ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Sumber daya manusia merupakan aset yang *intangible* atau tidak terlihat

karena upaya-upaya yang dilakukan SDM tersebut hanya bisa dirasakan dan dinikmati.

Sasaran strategik pembelajaran dan pertumbuhan di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto adalah pelatihan teknis atau tenaga fungsional dengan indikator tidak terjadinya error dibidangnya dan pelatihan mindset karyawan dengan indikator keluhan pelanggan terhadap karyawan rumah sakit.

Learning and growth atau pembelajaran dan pertumbuhan Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto dilihat dari 2 aspek, yaitu tentang pelatihan teknis atau mutu tenaga fungsional dengan indikator tidak terjadinya error dibidangnya dan tentang pelatihan mindset karyawan dengan indikator keluhan pelanggan terhadap karyawan rumah sakit. Target untuk pelatihan teknis atau mutu tenaga fungsional harus meningkat 10% dari tahun 2010 dengan prosentase 60% sampai tahun 2014 dengan prosentase 100%. Target untuk pelatihan mindset karyawan konsisten dari tahun 2010 sampai tahun 2014 yaitu sebesar 90%.

Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto menetapkan sasaran tentang pelatihan teknis atau mutu tenaga fungsional dan pelatihan mindset karyawan karena ketika SDM tidak ditingkatkan kemampuan dan kompetensinya maka sulit bagi rumah sakit tersebut untuk lebih maju dan kompetitif dalam memberi jasa layanan kesehatan kepada masyarakat. Pelatihan tenaga fungsional diadakan agar tidak terjadi kesalahan dalam melaksanakan proses pelayanan kepada pasien. Pelatihan mindset karyawan diadakan agar karyawan dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada pasien sesuai dengan misi rumah sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto yaitu menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang komprehensif, informatif dan terpercaya, serta sesuai motto rumah sakit yaitu jujur, ramah dan terpercaya dalam pelayanan. Sehingga dapat mengurangi keluhan-keluhan dari pasien atau pun keluhan dari keluarga pasien. Jumlah karyawan yang ikut pelatihan pada tahun 2010 dan 2011 sebanyak 95 orang, pada tahun 2012 sebanyak 25 orang dan pada tahun 2013 sebanyak 15 orang. Dari data tersebut dapat dikatakan bahwa pelatihan karyawan selalu diadakan tiap tahun untuk dapat meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan juga kinerja karyawan

2. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Kapabilitas Karyawan

1) Kepuasan Karyawan

Steve M. Jex (2002:131) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tingkat afeksi positif

seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan. Bagi Jex, kepuasan kerja berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan, bahwa pekerja yakin bahwa pekerjaannya menarik, merangsang, membosankan atau menuntut. Aspek perilaku pekerjaan adalah kecenderungan perilaku pekerja atas pekerjaannya yang ditunjukkan lewat pekerjaan yang dilakukan, terus bertahan di posisinya, atau bekerja secara teratur dan disiplin.

Tingkat kepuasan karyawan dapat dilihat dari meningkatnya pendapatan rumah sakit dari tahun 2009 pada saat diterapkannya *balanced scorecard* yaitu yaitu Rp 10.810.932.776,00 dan pendapatan rumah sakit pada tahun 2013 yaitu Rp 13.471.014.158,00. Dari pendapatan tersebut, 40% pendapatan kembali ke rumah sakit. Dengan pendapatan yang terus meningkat, dapat dijelaskan bahwa peningkatan pendapatan rumah sakit berdampak signifikan terhadap tingkat kepuasan karyawan karena pada dasarnya karyawan bekerja sesuai dengan prosedur dan juga mendapatkan imbalan berupa pendapatan yang setiap tahun meningkat.

Karyawan di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing. Setiap tahun pihak rumah sakit mengadakan pelatihan-pelatihan untuk para karyawannya dan perawat pun juga mendapatkan pelatihan, sehingga kesejahteraan mereka diperhatikan juga. Dengan adanya pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh pihak rumah sakit kepada para karyawannya, kompetensi dan kualitas karyawan akan berpengaruh pada keterampilan mereka dalam melayani masyarakat.

Terdapat beberapa tenaga fungsional yang setiap tahun mengikuti pelatihan, tahun 2010 sampai 2011 ada 95 karyawan yang mengikuti pelatihan tetapi tidak ada data tentang berapa karyawan yang ikut pelatihan dan pelatihan apa saja. Sedangkan pada tahun 2012, ada 25 karyawan yang mengikuti pelatihan. Pelatihan tersebut antara lain ICU diikuti 2 orang tenaga fungsional, NICU diikuti 2 orang tenaga fungsional, radiografer diikuti 1 orang tenaga fungsional, APN diikuti 5 orang tenaga fungsional, rekam medis diikuti 1 orang tenaga fungsional, PPGD diikuti 6 orang tenaga fungsional, ATLS diikuti 3 orang tenaga fungsional, ACLS diikuti 2 orang tenaga fungsional dan ECG diikuti 2 orang tenaga

fungsional serta pelatihan tentang Asuan Gizi yang diikuti 1 orang tenaga fungsional. Pada tahun 2013, ada 15 orang tenaga fungsional yang mengikuti pelatihan. Pelatihan tersebut antara lain PPGD diikuti 6 orang tenaga fungsional, Kegawatdaruratan Neurotus Bayi/anak diikuti 2 orang tenaga fungsional, CCSD diikuti 2 orang tenaga fungsional, APN diikuti 1 orang tenaga fungsional, dan ICU diikuti 2 orang tenaga fungsional serta pelatihan Apoteker diikuti 2 orang tenaga fungsional. Untuk pelatihan tenaga non fungsional juga diadakan setiap tahun seperti pelatihan tentang *Balanced Scorecard*, pelatihan tentang pemadam kebakaran dan masih lain sebagainya.

Secara keseluruhan dari penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Tingkat kepuasan karyawan dapat dilihat dari meningkatnya pendapatan rumah sakit, setiap tahun pihak rumah sakit mengadakan pelatihan-pelatihan untuk para karyawannya dan perawat pun juga mendapatkan pelatihan, sehingga kesejahteraan mereka diperhatikan juga. Dengan adanya pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh pihak rumah sakit kepada para karyawannya, kompetensi dan kualitas karyawan akan berpengaruh pada keterampilan mereka dalam melayani masyarakat. Sehingga terjadi peningkatan kinerja pada Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto.

2) Retensi Karyawan

Menurut Kaplan & Norton (2000:96) Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang membuat karyawan ingin tetap di perusahaan tersebut sehingga mengurangi perputaran karyawan.

Perputaran karyawan digunakan untuk mengetahui perbandingan antara jumlah karyawan yang keluar dengan total tahun berjalan.

$$\text{retensi karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan keluar}}{\text{total karyawan tahun berjalan}} \times 100\%$$

Penulis mendapat data tentang jumlah karyawan yang ada di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto pada tahun 2012 sebanyak 107 PNS dan 79 Non PNS, pada tahun 2013 sebanyak 106 PNS dan 79 Non PNS, dan pada tahun 2014 sebanyak 106 PNS dan 79 Non PNS. Sedangkan ada beberapa karyawan yang keluar dari rumah sakit ini dikarenakan pensiun,

mutasi atau promosi. Di rumah sakit ini pada tahun 2012 dan 2013 hanya ada 3 karyawan yang pensiun dan pada tahun 2014 ada 1 karyawan yang pindah. Pegawai Non PNS merupakan pegawai dengan sistem kontrak selama satu tahun. Apabila pegawai tersebut ingin memperpanjang kontraknya di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto, pegawai tersebut harus membuat pengajuan diri agar dapat tetap bekerja di rumah sakit tersebut. Tetapi, jika pihak rumah sakit memang menginginkan untuk mengurangi pegawai, maka ada pegawai yang tidak diperpanjang kontraknya. Begitulah sistem kontrak pegawai Non PNS. Sehingga dapat dijelaskan bahwa tingkat perputaran karyawan adalah sangat rendah yang didukung dengan data mengenai karyawan yang keluar (mutasi, promosi, dan pensiun). Hal tersebut berarti bahwa perputaran karyawan antara lain mutasi, promosi dan pensiun tidak berdampak signifikan. Sehingga rumah sakit ini kinerjanya sudah sangat bagus dalam mempertahankan karyawannya. Sehingga peningkatan kinerja juga didukung dengan sedikitnya karyawan yang keluar dari Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto.

3) Produktivitas Karyawan

Menurut Poerwadarminta (2003:70), Produktivitas berarti kemampuan menghasilkan sesuatu. Sedangkan kerja berarti kegiatan melakukan sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah mata pencaharian. produktivitas kerja merupakan kemampuan karyawan dalam memproduksi dibandingkan dengan input yang digunakan, seorang karyawan dapat dikatakan produktif apabila mampu menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan dalam waktu yang singkat atau tepat.

Produktivitas juga merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dilakukan para karyawan digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam bekerja untuk periode tertentu.

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dilakukan para karyawan digunakan untuk mengetahui

produktivitas karyawan dalam bekerja untuk periode tertentu.

Salah satu inovasi yang diterapkan di rumah sakit ini dalam melayani pasien adalah dengan menerapkan SIMRS di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto. Perbaikan internal rumah sakit dapat dilihat pada lampiran 3. Lampiran tersebut menjelaskan tentang pengembangan gedung rumah sakit terutama pembangunan IGD. Area fasilitas kusta dan non kusta yang dipisah. Kepuasan pelanggan dapat dilihat pada lampiran 7 sampai lampiran 10. Dalam lampiran 7 menjelaskan kinerja pelayanan Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto, lampiran 8 menjelaskan tentang data kinerja rawat inap umum dan jumlah pasien keluar meninggal di instalasi rawat inap umum Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto, lampiran 9 menjelaskan tentang data kinerja rawat inap kusta dan jumlah pasien keluar meninggal di instalasi rawat inap kusta Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto, serta lampiran 10 menjelaskan tentang standar jasa pelayanan nasional dengan indikator rawat inap umum dan rawat inap kusta. Identitas rumah sakit yang diteliti adalah rumah sakit kusta, tetapi lokasi pelayanan kusta berada pada gedung yang berbeda dengan pelayanan umum. Penyakit kusta memang menular tetapi dalam syarat-syarat tertentu. Pihak rumah sakit setiap minggu memberikan penyuluhan kesehatan seperti PKMRS atau Penyuluhan Kesehatan Masyarakat Rumah Sakit untuk pasien dan keluarga pasien. Orang yang masih takut untuk membeli makanan di area rumah sakit, berarti orang tersebut baru pertama kali masuk rumah sakit ini. Padahal pihak rumah sakit setiap minggu mengadakan penyuluhan PKMRS setiap seminggu sekali. PKMRS selain untuk penyuluhan kesehatan, juga penyuluhan tentang gedung, lingkungan, tentang informasi, dan tentang petugas-petugas rumah sakit. Sebanyak 80% pasien yang masuk Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto sudah pernah dirawat sebelumnya sehingga tidak pernah ada yang komplain masalah makanan yang dijual di sini. Sehingga dapat dijelaskan bahwa produktivitas karyawan dapat dilihat dari inovasi tentang pendaftaran pasien, pencapaian pelayanan yang diberikan kepada pasien. Sehingga peningkatan kinerja Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto juga dipengaruhi oleh perbaikan intern rumah sakit dan kepuasan pasien.

b. Kapabilitas Sistem Informasi

Kapabilitas Sistem Informasi meneliti tentang alur informasi yang didapat pekerja dan pelanggan yang akurat dan tepat waktu. Dalam hal ini peneliti akan menjelaskan mengenai SIMRS di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto.

Menurut Barry E. Cushing dalam Jogiyanto (2005:14), menjelaskan bahwa suatu sistem informasi manajemen adalah kumpulan dari manusia dan sumber daya modal di dalam suatu organisasi yang bertanggung jawab mengumpulkan dan mengolah data untuk menghasilkan informasi yang berguna untuk semua tingkatan manajemen di dalam kegiatan perencanaan dan pengendalian. Jadi dapat dirangkum bahwa Sistem Informasi Manajemen adalah kumpulan dari interaksi sistem-sistem informasi yang menghasilkan informasi yang berguna untuk semua tingkatan manajemen.

SIMRS (Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit) adalah sebuah sistem informasi yang terintegrasi yang disiapkan untuk menangani keseluruhan proses manajemen Rumah Sakit, mulai dari pelayanan diagnosa dan tindakan untuk pasien, medical record, apotek, gudang farmasi, penagihan, database personalia, penggajian karyawan, proses akuntansi sampai dengan pengendalian oleh manajemen. SIMRS ini didesain dengan teknologi informasi terbaru dan interface yang menarik sehingga mudah digunakan. SIMRS ini memudahkan pelayanan terhadap pasien, begitu juga memudahkan karyawan dalam melayani pasien. Pada lampiran 2 tentang bentuk SIMRS Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto.

SIMRS terdiri dari dua unsur yaitu cycle time dan moving time. Cycle time seperti yang diterapkan di rumah sakit ini. Pasien tidak harus bolak balik kesana kemari seperti moving time. Moving time bisa dilihat di rumah sakit daerah yang tidak bagus karena pasien yang butuh mereka. Cara penggunaan SIMRS seperti yang dijelaskan salah satu staf rekam medik bahwa pertama kali pasien datang, pasien harus mendaftarkan diri ke bagian pendaftaran pasien untuk dientri identitas pasien dengan jelas karena agar dapat membedakan pasien yang satu dengan yang lainnya di aplikasi SIMRS yang ada dikomputer. Setelah pasien didaftar berarti data pasien sudah masuk SIMRS. Selanjutnya mereka meregister sesuai cara datang pasien, dari rujukan atau pasien itu datang sendiri, cara bayar, sampai poli yang dituju, ke poli umum atau datang sendiri. Untuk cara pembayarannya, karyawan lebih dulu

bertanya ke pasiennya langsung, apakah pasien tersebut menggunakan askes, asuransi atau bayar sendiri. Sehingga SIMRS sangat mempengaruhi peningkatan kinerja Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto.

c. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Menurut *Mc. Donald* dalam Sardiman (2007:73), menyebutkan bahwa motivasi sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya “*feeling*” dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Menurut Lord Action dalam Riant dan Randy (2007:1), pemberdayaan adalah sebuah proses menjadi, bukannya sebuah proses instan. Dalam penelitian ini, bentuk motivasi dan pemberdayaan yang diberikan pihak rumah sakit kepada karyawannya adalah dengan diadakannya pendidikan dan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan mereka.

Dalam indikator ini, penganalisisan kinerja rumah sakit dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu:

- a. Saran untuk perusahaan yang diberikan kepada seluruh karyawan agar dapat diketahui seberapa besar partisipasi karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Seluruh karyawan rumah sakit menjalankan tugasnya sesuai tupoksinya masing-masing yang dapat dilihat pada lampiran 6 tentang peta proses UPT. Selama penelitian di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto, peneliti tidak menemukan keluhan atau saran dari karyawan ke pihak rumah sakit. Karyawan sudah bekerja sesuai tugasnya mereka masing-masing, karyawan juga setiap tahun mendapat pelatihan, termasuk pelatihan tentang *Balanced Scorecard*, pelatihan pemadam kebakaran, dan masih banyak lagi pelatihan-pelatihan lainnya. Dengan tidak adanya saran untuk rumah sakit dari karyawan, dapat dikatakan bahwa partisipasi karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan sudah berjalan sesuai dengan tugas mereka masing-masing. Hal ini didukung dengan data yang peneliti peroleh tentang peta proses UPT pada lampiran 6.

- b. Peningkatan kinerja perusahaan dengan mengukur jumlah saran yang berhasil dilaksanakan sehingga dapat diketahui indikasi karyawan yang aktif berpartisipasi dalam aktivitas peningkatan perusahaan.

Tidak adanya saran untuk pihak rumah sakit karena karyawan mendapatkan seluruh keterampilan dan pengetahuan yang diberikan pihak rumah sakit berupa pelatihan-pelatihan.

Pelatihan-pelatihan tersebut dapat diaplikasikan dalam kegiatan mereka sehari-hari. Tidak adanya saran juga didukung dengan pendapatan rumah sakit. Semakin meningkatnya pendapatan rumah sakit, maka pendapatan karyawan juga meningkat.

- c. Keselarasan perorangan dan perusahaan.

Keselarasannya antara karyawan rumah sakit dengan rumah sakit dapat dilihat dari sasaran strategi rumah sakit. Sasaran merupakan pola pengerahan seluruh sumberdaya yang ada di rumah sakit. Sumber daya yang perlu ditingkatkan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset yang *intangible* atau tidak terlihat karena upaya-upaya yang dilakukan SDM tersebut hanya bisa dirasakan dan dinikmati. Sasaran strategi Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah SDM nya dengan mengadakan diklat, pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan untuk seluruh pegawai dan juga perwakilan dari perawat. Apabila dilihat dari pendapatan rumah sakit, besar kecilnya pendapatan rumah sakit tergantung dengan pelayanan karyawan kepada pasien. Dengan sasaran strategik rumah sakit dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menekankan pada pelatihan karyawan, dapat dikatakan kinerja rumah sakit dalam sesuai yang dibutuhkan karyawan dan pasien. Sehingga dapat dikatakan bahwa tidak adanya saran dari karyawan kepada pihak rumah sakit menunjukkan peningkatan kinerja Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dan analisis yang telah dilakukan oleh penulis, dapat disimpulkan bahwa dalam indikator kapabilitas karyawan, karyawan di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing. Setiap tahun pihak rumah sakit mengadakan pelatihan-pelatihan untuk para karyawannya dan perawat pun juga mendapatkan pelatihan, sehingga kesejahteraan mereka diperhatikan juga. Dengan adanya pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh pihak rumah sakit kepada para karyawannya, kompetensi dan kualitas karyawan akan berpengaruh pada keterampilan mereka dalam melayani masyarakat.

Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto pada tahun 2012 sebanyak 107 PNS dan 79 Non PNS, pada tahun 2013 sebanyak 106 PNS dan 79 Non PNS, dan pada tahun 2014 sebanyak 106 PNS dan 79 Non PNS.

Sedangkan ada beberapa karyawan yang keluar dari rumah sakit ini dikarenakan pensiun, mutasi atau promosi. Di rumah sakit ini pada tahun 2012 dan 2013 hanya ada 3 karyawan yang pensiun dan pada tahun 2014 ada 1 karyawan yang pindah. Sehingga dapat dijelaskan bahwa tingkat perputaran karyawan adalah sangat rendah yang didukung dengan data mengenai karyawan yang keluar (mutasi, promosi, dan pensiun). Hal tersebut berarti bahwa perputaran karyawan antara lain mutasi, promosi dan pensiun tidak berdampak signifikan. Sehingga rumah sakit ini kinerjanya sudah sangat bagus dalam mempertahankan karyawannya.

Kapabilitas sistem informasi di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto berbentuk SIMRS. SIMRS ini memudahkan pelayanan terhadap pasien, begitu juga memudahkan karyawan dalam melayani pasien. Pada lampiran 2 tentang bentuk SIMRS Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto.

Tidak adanya saran untuk pihak rumah sakit karena karyawan mendapatkan seluruh keterampilan dan pengetahuan yang diberikan pihak rumah sakit berupa pelatihan-pelatihan. Pelatihan-pelatihan tersebut dapat diaplikasikan dalam kegiatan mereka sehari-hari. Tidak adanya saran juga didukung dengan pendapatan rumah sakit. Semakin meningkatnya pendapatan rumah sakit, maka pendapatan karyawan juga meningkat. Keselarasan antara karyawan rumah sakit dengan rumah sakit dapat dilihat dari sasaran strategi rumah sakit. Sumber daya yang perlu ditingkatkan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset yang *intangible* atau tidak terlihat karena upaya-upaya yang dilakukan SDM tersebut hanya bisa dirasakan dan dinikmati. Sasaran strategi Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah SDM nya dengan mengadakan diklat, pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan untuk seluruh pegawai dan juga perwakilan dari perawat. Apa pun yang dibutuhkan karyawan sudah disediakan pihak rumah sakit. apabila dilihat dari pendapatan rumah sakit, besar kecilnya pendapatan rumah sakit tergantung dengan pelayanan karyawan kepada pasien.

Saran

Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto sebaiknya lebih sering mengadakan PKMRS untuk pasien dan keluarga pasien, minimal 2 kali seminggu.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. 2006: *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Bungin, Burhan. 2009: *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Hasan, Iqbal. 2006: *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.

Irawan, Hadi. 2002. *Winning Strategy: Strategi Efektif Merebut dan Mempertahankan Pangsa Pasar*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Jogiyanto. 2005: *Analisis & Desain Sistem Informasi: Pendekatan Terstruktur Teori dan Praktik Aplikasi Bisnis*. Yogyakarta: Andi.

Kaplan, Robert S, David P. Norton. 2000: *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.

Mardiasmo. 2002: *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.

Mathis, Robert L dan John H Jackson. 2002: *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Jakarta: Salemba Empat.

Moeheriono. 2010: *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Moloeng, Lexy J. 2007: *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mulyadi dan Setyawan Jhony. 2001: *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

Mulyadi. 2005: *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

Nugroho, Riant dan Randy R. Wrihatnolo. 2007. *Manajemen Pemberdayaan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Poerwadarminta, W.J.S. 2003: *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.

Sardiman. 2007: *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Sugiyono. 2008: *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2011: *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: CV. Alfabeta.

Sugiyono. 2013: *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Steve M, Jex. 2002: *Organization Psychology: A Scientist Practitioner Approach*. New York: Jhon Willey & Sons.

Akbar, Nicky. 2011. "Pengukuran Kinerja Perusahaan Jasa Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PT. Pandu Siwi Sentosa". Skripsi. Institut Pertanian Bogor. Dipublikasikan.

Aurora, Novella. 2010. "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada RSUD Tugurejo Semarang)". Skripsi. Universitas Diponegoro Semarang. Dipublikasikan.

Wijayanti, Dwi Ayu. 2009. "Analisis Pengukuran Kinerja PT. Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Ketintang Surabaya Dengan Metode *Balanced Scorecard* Dalam Perspektif Pelanggan. Dipublikasikan.

<http://www.indoskripsi.com/balancedscorecard>

<http://www.id.wikipedia.org>

<http://www.rsksumberlagah.com>

