

PENGUKURAN KINERJA ASRI MEDICAL CENTER DALAM PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD

Ekorini Listiowati

Program Studi Manajemen Rumah Sakit, Jenjang/Program Pasca Sarjana (S2)

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Jln. Lingkar Selatan, Tamantirto, Kasihan, Bantul, Yogyakarta

Email : ekorini_santosa@yahoo.com

ABSTRACT

The company performance is a reflection of an activity results and condition of the company. The results of the activities of the company being analyzed, where the results will show the condition of the company's management during the period of performance analysis done. Asri Medical Center (AMC) is one of Muhammadiyah University of Yogyakarta units in health care, education and research belong to da'wa infrastructures. To realize its goal in providing quality health services for people, AMC has to make a performance appraisal regularly and continuously. The objective of this research is to measure the performance of AMC based on the Balanced Scorecard with reference to the performance standards in the AMC. This research is an eksploratoris case study that measured management performance with the Balanced Scorecard, which is assessing the performance not only from the financial aspect but also from non-financial aspects. The subjects of this research are AMC managers, and the data used is the data of 2010 and 2011. The data used are the primary data i.e field studies in the form of interview and observation and also secondary data in the form of general data and specific data on the AMC which includes financial and non financial data. AMC has been running the Balanced Scorecard stages, that is strategy formulation arranged as a result of the macro, industry environments analysis as well as SWOT analysis and has formulated a vision, mission, purpose, basic beliefs, basic values and strategy. The next phase, AMC has developed a strategic plan that includes strategic goal, target and strategic initiatives. The strategic targets have been formulated considering the financial perspective, customer perspective, business process perspective and learning and growth perspective. AMC has to define planning into work program with key performance indicators that can be measured and in accordance with performance standards for each medical center.

Keywords: *Performance appraisal, performance standard, balanced scorecard*

ABSTRAK

Kinerja perusahaan merupakan cermin atas hasil kegiatan dan kondisi perusahaan. Hasil kegiatan dari perusahaan dianalisis, di mana hasilnya akan memperlihatkan kondisi manajemen perusahaan selama periode dilakukannya analisis kinerja. *Asri Medical Center* (AMC) merupakan salah satu unit usaha Universitas Muhammadiyah Yogyakarta di bidang pelayanan kesehatan, pendidikan dan penelitian yang merupakan prasarana dakwah. Untuk dapat mewujudkan tujuannya dalam memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu bagi masyarakat, AMC harus melakukan penilaian/pengukuran kinerja secara berkala dan kontinyu. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja AMC berdasarkan *Balanced Scorecard* dengan mengacu pada *performance standards* di AMC. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus eksploratoris yang mengukur kinerja manajemen dengan *Balanced Scorecard*, yaitu menilai kinerja bukan hanya dari aspek keuangan saja tetapi dari aspek non keuangan. Subjek penelitian adalah manajer AMC dan data yang digunakan adalah data tahun 2010 dan 2011. Data primer yakni studi lapangan berupa wawancara dan pengamatan serta data sekunder yang berupa data umum dan data khusus di AMC yang meliputi data keuangan dan data non keuangan. AMC telah menjalankan tahapan dalam *Balanced Scorecard*, yakni perumusan strategi yang disusun sebagai hasil analisis lingkungan makro, lingkungan industri serta *SWOT analysis* dan telah merumuskan visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi. Tahap berikutnya, AMC telah menyusun perencanaan strategik yang meliputi sasaran strategik, target dan inisiatif strategik. dengan mempertimbangkan perspektif keuangan, perspektif *customer*, perspektif bisnis proses dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. AMC perlu mendefinisikan perencanaan strategik dalam bentuk program kerja dengan *key performance indicator* yang dapat diukur dan sesuai dengan standar kerja (*performance standard*) untuk tiap-tiap *center*-nya.

Kata Kunci : Penilaian kinerja, standar kerja, *balanced scorecard*

PENDAHULUAN

Perubahan kondisi ekonomi dan sosial yang dinamis menyebabkan perilaku dan sikap pelanggan juga berubah. Untuk memperoleh pelanggan yang loyal, perusahaan harus mengetahui apakah strategi yang telah diterapkan sudah berhasil, dan apa sajakah yang telah dicapai pada tahun sebelumnya. Untuk mengetahui hal tersebut maka perlu dilakukan suatu pengukuran, yaitu pengukuran kinerja. Kinerja perusahaan merupakan cermin atas hasil kegiatan dan kondisi perusahaan. Hasil kegiatan dari perusahaan dianalisis, di mana hasilnya akan memperlihatkan kondisi manajemen perusahaan selama periode dilakukannya analisis kinerja. Sedangkan pengukuran kinerja merupakan tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut, dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan (*reward*) dalam perusahaan. Memaksimalkan kinerja adalah prioritas bagi sebagian besar organisasi pada saat ini. Semua pemberi kerja menginginkan karyawan melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Sistem manajemen kinerja meliputi proses identifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberi penghargaan kinerja karyawan.¹

Secara garis besar, kriteria yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja adalah kesesuaian strategi, validitas, reliabilitas, aseptabilitas, dan kejelasan.²

Asri Medical Center selanjutnya ditulis AMC merupakan salah satu unit usaha Universitas Muhammadiyah Yogyakarta/Persyarikatan di bidang pelayanan kesehatan, pendidikan, penelitian yang merupakan prasarana dakwah. AMC merupakan unit usaha yang berbasis spirit religiusitas yakni dalam menjalankan roda bisnis senantiasa mempertimbangkan aspek tanggung jawab sosial sebagaimana menjadi ciri utama amal usaha Persyarikatan Muhammadiyah, sehingga ada keseimbangan antara orientasi bisnis dan orientasi dakwah. AMC termasuk badan usaha bidang pelayanan kesehatan kelompok non profit atau Institusi Pelayanan Sosial Masyarakat (IPSM). AMC memberikan Pelayanan Kesehatan bagi semua lapisan masyarakat melalui pendekatan pemeliharaan kesehatan (promotif), pencegahan penyakit (preventif), penyembuhan penyakit (kuratif) dan pemulihan kesehatan (rehabilitatif) yang dilaksanakan secara menyeluruh sesuai dengan peraturan perundang-undangan serta tuntutan ajaran Agama Islam dengan tidak memandang agama, golongan dan kedudukan.

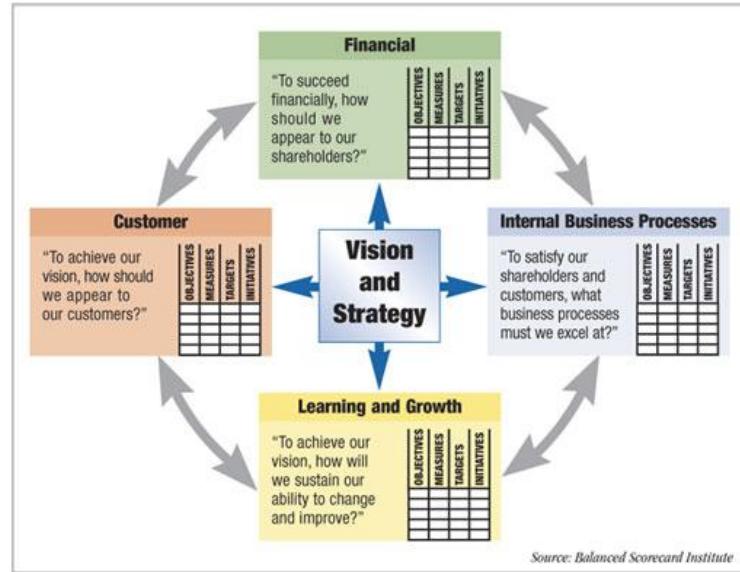
Penyelenggaraan AMC sebagai Institusi Pelayanan Sosial Masyarakat dalam bidang kesehatan berlandaskan pada asas-asas kerjasama (*ta'awun*), profesionalisme dan pelayanan bermutu. Sebagai salah satu amal usaha Persyarikatan Muhammadiyah, AMC menjadikan nilai Qur'ani sebagai landasan filosofinya, di antaranya adalah nilai-nilai luhur yang terkandung dalam beberapa Ayat Suci Al Qur'an, yaitu manifestasi iman dalam bentuk ibadah sosial, Surat Al Baqarah ayat 25, kasih sayang sebagai buah dari iman dan amal sholih (QS. Maryam: 96) dan keyakinan kepada Allah sebagai Sang Penyembuh (QS. As-Syu'ara: 80). AMC didirikan dengan Visi dan Misi tertentu yang mencerminkan progresifitas Persyarikatan Muhammadiyah dalam lapangan ibadah sosial

Untuk dapat mewujudkan tujuan AMC dalam memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu bagi masyarakat, maka AMC harus melakukan penilaian/pengukuran kinerja secara berkala dan kontinyu. Hal ini sebagai pedoman bagi manajer untuk menentukan strategi organisasional yang akan diterapkan. Sementara itu, untuk dapat memberikan penilaian/pengukuran kinerja yang baik, manajer harus menetapkan standar kinerja yang akan menjadi tolok ukur penilaian/pengukuran kinerja. Standar kinerja (*performance standards*) mendefinisikan tingkat yang diharapkan dari kinerja, dan merupakan pembanding kinerja (*benchmarks*), atau tujuan, atau target tergantung dari pendekatan yang diambil. Standar kinerja yang realistik, dapat diukur, dipahami dengan jelas, akan bermanfaat baik bagi organisasi maupun karyawannya. Standar-standar yang didefinisikan dengan baik, memastikan setiap orang yang terlibat mengetahui tingkat pencapaian yang diharapkan.

Balanced scorecard merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan dan David Norton³, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang mengukur kinerja perusahaan. Robert Kaplan dan David Norton mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang (*balanced*) dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan 4 perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Konsep *Balanced scorecard* ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial atau yang dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi. Keempat perspektif dalam balanced scorecard menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, hasil yang diinginkan (*outcome*) dan pemicu kinerja (*performance drivers*) dari hasil tersebut, dan tolok ukur yang keras dan lunak serta subyektif.³

Konsep *balanced scorecard* adalah suatu konsep kinerja yang sebenarnya memberikan rerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik (gambar 1). Sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan.⁴



Gambar 1 :
Balanced scorecard sebagai kerangka kerja³

Sebenarnya *balanced scorecard* memiliki fokus yang sama dengan praktik manajemen tradisional yaitu sama-sama berorientasi pada *customer* dan efisiensi atas proses produksi, tetapi yang membuat berbeda adalah *balanced scorecard* memberikan suatu rerangka pengembangan organisasi bisnis untuk melakukan pengukuran dan monitoring semua faktor yang berhubungan dengan hal tersebut secara terus menerus untuk memelihara arah dan kemajuan perusahaan sesuai dengan apa yang menjadi visi dan misi organisasi. Selain itu, *balanced scorecard* akan membantu perusahaan dalam menyelaraskan tujuan dengan satu strategi yang ingin diterapkan, karena *balanced scorecard* membantu mengeliminasi berbagai macam strategi manajemen puncak yang tidak sesuai dengan strategi karyawan dengan cara membantu karyawan untuk memahami bagaimana peran serta mereka dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.⁵

Penelitian ini ditujukan untuk mengukur kinerja AMC berdasarkan *Balanced Scorecard* dengan mengacu pada Standar kinerja (*performance standards*) di AMC.

BAHAN DAN CARA

A. JENIS PENELITIAN

Jenis penelitian yang dipakai pada penelitian ini yaitu studi kasus eksploratoris. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penilaian kinerja *Asri Medical Center* berbasis *Balanced Scorecard*.

B. OBYEK PENELITIAN

Dalam penelitian ini, digunakan pengukuran kinerja manajemen menggunakan *Balanced Scorecard*, yaitu menilai kinerja bukan hanya dari aspek finansial atau keuangan saja tetapi dari aspek non keuangan yang juga sangat berpengaruh terhadap penilaian kinerja organisasi. Subjek dalam penelitian ini adalah direktur SDM dan keuangan, manajer AMC, dokter AMC dan karyawan AMC serta pasien di AMC. Penelitian dilakukan di AMC dengan menggunakan data tahun 2010 dan 2011.

C. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL PENELITIAN

1. Penilaian kinerja : tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan.
2. *Balanced Scorecard* : merupakan alat yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu rumah sakit atau organisasi yang terdiri dari empat perspektif, yaitu :
 - a. Perspektif finansial, merupakan target keuangan yang akan dicapai.
 - b. Perspektif pelanggan, merupakan kepuasan pelanggan beserta tuntutan produk yang dilayani oleh rumah sakit.
 - c. Perspektif proses bisnis internal, merupakan proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan untuk mencapai target keuangan.
 - d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, merupakan perkembangan sumber daya yang di dalamnya terkandung maksud untuk mengetahui kebutuhan sumber daya manusia dan peningkatan kualitas sumber daya manusia.

3. Standar kinerja : tingkat yang diharapkan dari kinerja, dan merupakan pembanding kinerja (*benchmarks*), atau tujuan, atau target tergantung dari pendekatan yang diambil

D. METODE PENGUMPULAN DATA

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Dokumentasi, melalui pengumpulan data dari laporan dan dokumen lainnya terkait dengan AMC
2. Wawancara, tanya jawab langsung dengan manajemen dan karyawan AMC.
3. FGD, dengan tujuan menemukan makna sebuah tema menurut pemahaman sebuah kelompok.

E. DATA PENELITIAN

1. Data Keuangan, digunakan untuk menganalisis perspektif finansial dalam konsep *Balanced Scorecard*. Data keuangan yang digunakan adalah data yang diperoleh dari direktur keuangan mengenai keuangan tahun 2010 – 2011 yang meliputi Neraca dan Laporan Laba Rugi.
2. Dana Non Keuangan perspektif pelanggan. Perspektif pelanggan dinilai dengan 1) data kunjungan pasien baru dan pasien lama, 2) hasil wawancara dengan pihak manajemen mengenai pertambahan jumlah pasien.
3. Data Non Keuangan perspektif Proses Bisnis Internal. Data penelitian ini adalah mengenai proses inovasi, operasi, purna jual dan mengukur kemampuan untuk mengidentifikasi segmen pasar yang menguntungkan, mengembangkan produk dan jasa baru untuk segmen tersebut, memberikan layanan kepada pelanggan secara efisien dan tepat waktu serta memuaskan. Data ini diperoleh dengan melalui wawancara dan FGD.
4. Data Non Keuangan perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Data ini diperoleh dari 1) hasil penilaian kinerja karyawan yang telah dilaksanakan oleh AMC, 2) wawancara dan FGD.

F. TAHAPAN PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan Februari – Juni 2011 dengan tahapan sebagai berikut :

1. Tahap pertama penelitian dimulai dengan melakukan studi dokumen, yaitu melakukan pengumpulan data sekunder dengan dokumen atau data umum dan data khusus Asri Medical Center.
2. Tahap kedua penelitian yaitu penyebaran kuesioner, wawancara dan *focus group discussion* dengan obyek penelitian di Asri Medical Center.
3. Tahap ketiga penelitian yaitu peringkasan data, pengolahan data, analisis dan penafsiran data sebagai hasil penelitian.
4. Tahap keempat penelitian yaitu penyusunan hasil penelitian dan penulisan tesis secara utuh.

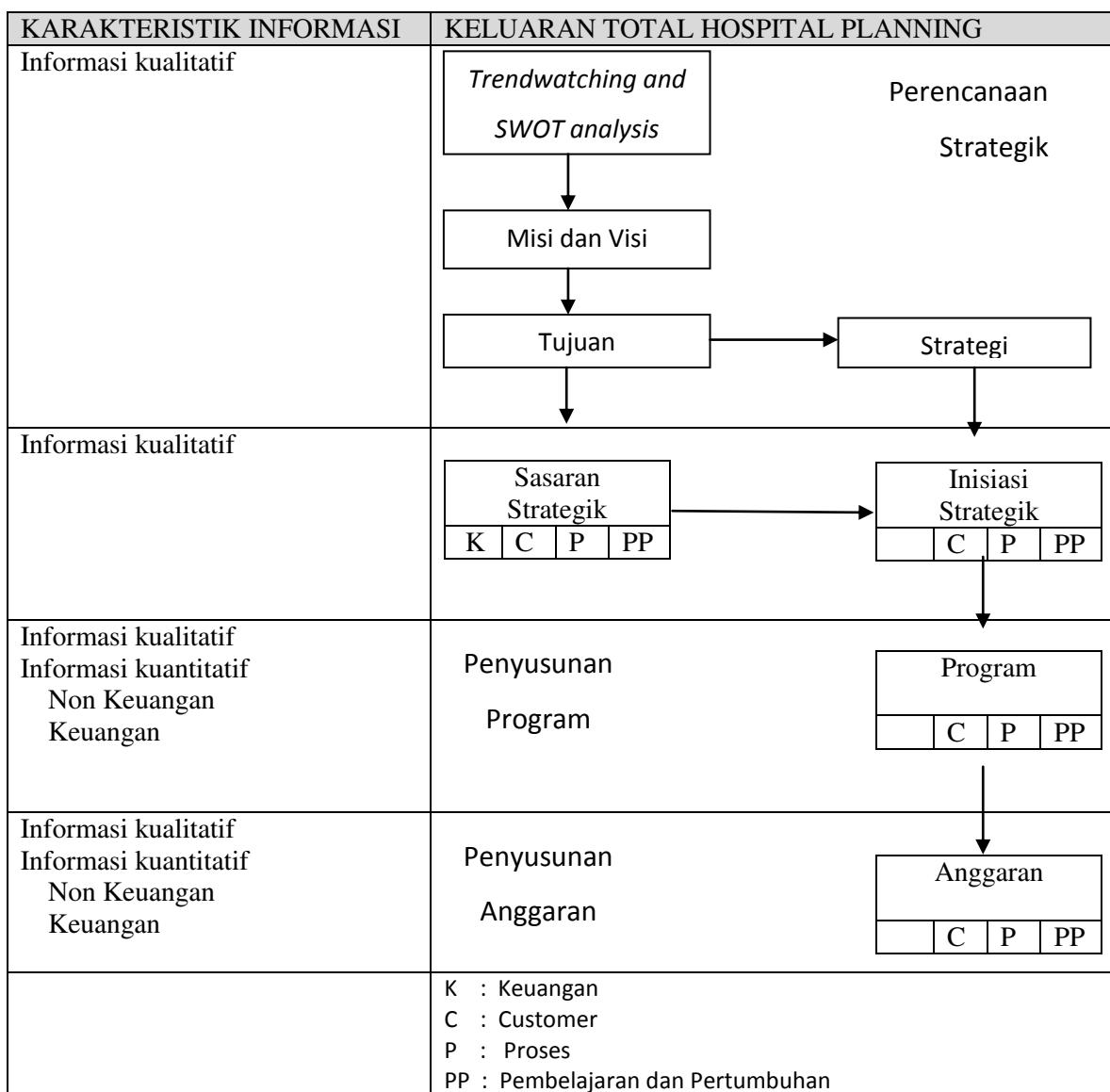
G. ETIKA PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti meminta ijin persetujuan dari Pimpinan *Asri Medical Center* untuk melakukan penelaahan dokumen, wawancara dan *focus group discussion* serta menyampaikan maksud dan tujuan penelitian.

HASIL

Dalam penyusunan rencana strategis, strategi secara umum dirumuskan berdasarkan asas dan falsafah organisasi. Visi, misi dan tujuan *Asri Medical Center* kemudian diterjemahkan ke dalam berbagai sasaran strategis (*strategic objective*). Penerjemahan ke dalam sasaran strategis menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Dengan pendekatan *balanced scorecard*, visi, misi dan tujuan AMC diterjemahkan ke dalam keempat perspektif *balanced scorecard* yaitu keuangan, *customer*, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Gambar 2 merupakan *total hospital planning* sedangkan tabel 1 merupakan peta strategik AMC tahun 2010.

Gambar 2 *Total Hospital Planning*



Tabel 1 Peta Strategik 2010

Sasaran Strategik	Ukuran Sasaran Strategik 2010 - 2011		Target	Inisiatif Strategik
	Ukuran Hasil	Ukuran Pemacu Kerja		
Finansial				
BEP operasional	Pendapatan = full cost	Peningkatan member dan pelanggan Pertumbuhan pendapatan	BEP pada 30 Juni 2011	
Customer				
Peningkatan member dan pelanggan	Peningkatan jumlah member Peningkatan member menjadi clientele	Aggresivitas marketing and member management	>50% community menjadi member >50% community menjadi clientele	Program aggresive marketing Program member management Program telemarketing and sales
Pertumbuhan revenue	Semua produk laku Product sales growth positif	Sales dan promosi	1 produk per center tiap minggu 10% per bulan per produk	Program pengembangan produk Program promosi produk
Proses Bisnis				
Pengembangan produk unggulan dan Pelayanan terintegrasi	Jumlah produk unggulan Clinical Pathway produk unggulan	Pengembangan produk dan epidemiologi Clinical Pathway development	Setiap center punya produk 4 produk unggulan Penguasaan CP produk unggulan	Program pengembangan produk
Appointment dan customer service	Waiting time minimal Convinienece and cozy	Komunikasi & sistem appointment Concierge dan cozy	90% puas	Program sistem appointment
Humas dengan dokter dan tenans	Kepuasan dokter dan tenans	Komunikasi	90% puas	Program humas dengan dokter dan tenans
Aggresif marketing	Marketing pada all target market	Data target market dan promosi	100% pada 31 Des 2010	Program promosi
Facility management	AMC senyaman mall	Facility management	Okt 2010	Program facility management
Pembelajaran dan Pertumbuhan				
CP management	CP based product	Identifikasi produk dan CP-nya	Semua produk ada CP 10/10	Program pemutakhiran produk CP
Slot management	Semua slot terpenuhi	Susunan dokter praktek	Semua slot terpenuhi 12/10	Program slot management
B & M management	B & M management profesional	SOP B & M Management	Siap 10/10	Program B & M Management
Management systems	Terpasang	Design dan pelatihan	Terpasang 12/10	Program implementasi sistem manajemen

PEMBAHASAN

A. PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN

Sasaran strategik perpektif pertumbuhan dan pembelajaran *Asri Medical Center* adalah *clinical pathway management*, *Slot management*, *B* dan *M Management* dan *management systems*. Dalam mencapai sasaran strategik tersebut, *Asri Medical Center* telah berupaya mengembangkan kemampuan stafnya melalui program pengembangan staf baik manajemen maupun fungsional. Peningkatan komitmen staf dan penilaian kinerja dilakukan dalam rangka peningkatan kualitas staf.

Sebagai ukuran sasaran strategik 2010 – 2011, *Asri Medical Center* menetapkan ukuran hasil pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu *clinical pathway based product*, semua slot terpenuhi, manajemen profesional dan terpasang sistem manajemen. Dengan upaya yang telah dilakukan oleh *Asri Medical Center* untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, sampai dengan pertengahan tahun 2011, belum semua ukuran hasil yang ditetapkan tercapai.

B. PROSES BISNIS

Perspektif proses bisnis merupakan analisis utama proses internal perusahaan. Analisis ini sering mencakup identifikasi sumber daya dan kapabilitas yang dibutuhkan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya.⁶

Asri Medical Center telah menyusun perencanaan strategik pada perspektif proses bisnis dengan sasaran strategik pengembangan produk unggulan dan pelayanan terintegrasi, *appointment and customer service*, humas dengan dokter dan tenans, *agressive marketing* dan *facilities management*. Program kerja yang telah dilakukan meliputi pengembangan produk, sistem *appointment*, hubungan dengan dokter dan *tenans*, promosi dan fasilitas manajemen. Program kerja yang telah dilakukan belum sepenuhnya mencapai target yang diharapkan di tahun 2011. Promosi agresif telah dilaksanakan dengan baik sehingga jumlah kunjungan baru meningkat. Fasilitas manajemen dinilai memuaskan oleh pelanggan. Akan tetapi, pengembangan produk belum berjalan optimal sesuai target, demikian juga *clinical pathway* produk unggulan. Di sisi lain, karyawan masih merasa kurang puas dengan suasana kerja di *Asri Medical Center* dengan berbagai pendapat, seperti penegakan disiplin kerja yang kurang, kerja sama antar unit kerja yang belum berjalan optimal, masih sering terjadi miskomunikasi serta kurangnya pertemuan antara pimpinan dan karyawan.

C. CUSTOMER

Perspektif ini mengukur kinerja organisasi dari bagaimana memuaskan customer. Hal tersebut sejalan dengan kecenderungan banyak pendekatan yang mementingkan *customer focus* dan *customer satisfaction* dalam kegiatan bisnisnya. Dengan demikian mutu juga dapat mengacu kepada kinerja yang berkaitan dengan dimensi waktu. Kewajaran harga yang harus dibayar menurut perspektif customer juga menggambarkan atribut yang berhubungan antara penyediaan produk dan atau jasa dengan kepuasan customer.⁷

Sasaran strategik *Asri Medical Center* tahun 2010 adalah peningkatan *member* dan pelanggan serta pertumbuhan *revenue*. Melihat tabel kunjungan pasien AMC Agustus 2009 – Mei 2011 terlihat pertumbuhan atau peningkatan jumlah pasien baru sekaligus tingkat kehadiran pasien lama yang cukup tinggi, di mana sekitar 30 - 50% pasien yang datang perbulan adalah pasien baru. Adapun program kerja yang telah diupayakan untuk mencapai peningkatan tersebut adalah promosi agresif melalui berbagai media, expo, *school visit*, penataan kembali jadwal praktek, dan lain-lain.

D. KEUANGAN

Menurut Kaplan dan Norton⁸, tujuan finansial mungkin sangat berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis. Kaplan dan Norton mengidentifikasi tiga tahap siklus hidup bisnis yaitu tahap bertumbuh, tahap bertahan dan tahap menuai. Tujuan finansial tahap bertumbuh akan menekankan pada pertumbuhan penjualan di pasar baru, kepada pelanggan baru dan dihasilkan dari produk dan jasa baru, mempertahankan tingkat pengeluaran yang memadai untuk pengembangan produk dan proses, sistem, kapabilitas pekerja dan penetapan saluran pemasaran, penjualan dan distribusi baru. Tujuan finansial pada tahap bertahan, akan bertumpu pada ukuran finansial tradisional. Sedangkan tujuan finansial perusahaan pada tahap menuai panen akan menekankan pada arus kas. Di mana setiap investasi harus memberikan pengembalian kas yang segera dan pasti.

Sasaran strategik perspektif keuangan *Asri Medical Center* adalah *break event point* operasional dengan target *break event point* pada bulan Juni 2011. Dengan memperhatikan laporan keuangan *Asri Medical Center*, terlihat sampai dengan Juni 2011 masih terjadi defisit rata-rata sekitar Rp 6.700.000 perbulan. Sementara bulan Juni 2011 sudah menunjukkan laba sebesar Rp 10.138.200.

Menurut Trisnantoro⁹, keberhasilan rumah sakit di bidang keuangan akan memungkinkan terwujudnya berbagai misi termasuk misi sosial melindungi orang miskin, meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas, dan menjadi tempat bekerja yang

nyaman bagi sumber daya manusianya. Dengan demikian rumah sakit yang baik secara keuangan diharapkan akan mampu terus menerus meningkatkan mutu proses pelayanan dan komitmen sumber daya manusianya.

Sebagai bentuk evaluasi dan perbaikan kinerja *Asri Medical Center* baik dalam perspektif finansial maupun perspektif non finansial, pimpinan *Asri Medical Center* menyusun rencana strategik baru dengan berdasar sumber daya yang dimiliki beserta peluangnya yang dinilai lebih *feasible* untuk dilakukan dan dicapai.

Tabel 2 : Pencapaian Target *Asri Medical Center* 2010 – 2011 dalam 4 dimensi

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Perspektif Proses Bisnis
1. Belum didapatkan program kerja tertulis yang ditujukan untuk mencapai target dan ukuran hasil yang telah ditetapkan dalam Peta Strategik <i>Asri Medical Center</i>	1. Fasilitas manajemen dinilai memuaskan oleh pelanggan. 2. Pengembangan produk belum berjalan optimal sesuai target, demikian juga <i>clinical pathway</i> produk unggulan. 3. Karyawan masih merasa kurang puas dengan suasana kerja di <i>Asri Medical Center</i> dengan berbagai pendapat
Perspektif Customer	Perspektif Finansial
1. Jumlah pasien baru sekaligus tingkat kehadiran pasien lama yang cukup tinggi yaitu 30 - 50% pasien yang datang perbulan adalah pasien baru	1. Masih terjadi defisit

Tabel 3 : Perencanaan Strategik AMC 2011 – 2012

Sasaran Strategik	Ukuran Sasaran Strategik 2011 - 2012		Target	Inisiatif Strategik
	Ukuran Hasil	Ukuran Pemacu Kerja		
Finansial				
BEP operasional	Pendapatan = full cost	Pertumbuhan pendapatan Peningkatan pelanggan	Tidak ada center medis yang minus Semua tenan terjual	
Customer				
Peningkatan member dan pelanggan	Peningkatan jumlah pelanggan Peningkatan loyalitas pelanggan	<i>Aggresivitas marketing and member management</i>	Kerja sama dengan perusahaan-perusahaan, kerja sama dengan MPS	Program aggressive marketing Program member management
Pertumbuhan revenue	Semua produk laku	Sales dan promosi	Semua center laku	Program pengembangan produk
Proses Bisnis				
Pengembangan produk unggulan dan Pelayanan terintegrasi	Jumlah produk baru	Pengembangan produk baru	5 produk sebagai center di AMC	Program pengembangan produk
<i>Appointment dan customer service</i>	Waiting time minimal Pelayanan yang ramah	Komunikasi & sistem appointment Pelayanan yang ramah	90% puas	<i>Program sistem appointment</i>
<i>Aggresif marketing</i>	Marketing pada all target market	Data target market dan promosi	Promosi produk baru	Program promosi
Pembelajaran dan Pertumbuhan				
Peningkatan komitmen staf	Pertemuan berkala staf dan pimpinan	Peningkatan komitmen	Semua staf, rutin	Peningkatan komitmen dan kinerja staf
Peningkatan kompetensi dan ketrampilan staf	Peningkatan kompetensi dan ketrampilan staf	Staf terlatih	Sesuai dengan kebutuhan pengembangan center	Pelatihan staf baik in-house maupun out-house training

Berdasarkan tabel di atas, dapat disusun *Key Performance Indicator* (KPI) untuk setiap sasaran strategik yang telah ditetapkan. *Key Performance Indicator* (KPI) adalah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja. Indikator tersebut penting, karena setiap sasaran strategik yang telah tersusun dalam peta/perencanaan strategik, perlu dipantau dan diukur tingkat pencapaiannya.¹⁰

Penulis mengusulkan KPI yang dapat dipilih dan ditetapkan oleh *Asri Medical Center* sebagai indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja. KPI tersebut adalah :

Tabel 4 : *Key Performance Indicator* AMC

Perspektif	Sasaran Strategik	<i>Key Performance Indicator</i>
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Peningkatan komitmen staf	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Turn over rate</i> karyawan 2. Tingkat produktivitas karyawan
	Peningkatan kompetensi dan ketrampilan staf	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indeks budaya organisasi 2. Hasil pelatihan
Proses Bisnis	Pengembangan produk unggulan dan Pelayanan terintegrasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Siklus waktu produk baru, mulai konsep produk sampai dengan implementasi
	<i>Appointment dan customer service</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kecepatan pelayanan (waktu tunggu) 2. Pengelolaan pelanggan
	<i>Aggresif marketing</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efektifitas promosi
Customer	Peningkatan member dan pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persentase pelanggan yang datang kembali 2. Indeks kepuasan pelanggan
	Pertumbuhan revenue	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah pelanggan baru
Finansial	BEP operasional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Total pendapatan 2. <i>Return on Invesment</i>

Seluruh peta strategi *Asri Medical Center* tersebut, disusun dan disahkan oleh manajemen. Peta atau perencanaan strategik tersebut perlu diturunkan dan diselaraskan sampai dengan tingkat center yang ada di AMC bahkan bila memungkinkan diturunkan ke tingkat individu. Proses penurunan dan penyelarasannya tersebut dikenal dengan nama ‘cascading’. Penulis memandang perlu dilakukan cascading dari perencanaan strategik AMC tersebut sampai dengan tingkat center yang ada. Sehingga center-center yang ada di AMC mampu berkembang optimal dengan tetap mengacu pada visi, misi, dan nilai dasar AMC. Center unggulan AMC (Eye center, Rhematic and Diabetic center, Obstetri Clinic center, Skin center, dan Dental center) perlu membuat penerjemahan perencanaan strategik AMC untuk diterapkan di center masing-masing. Proses cascading dapat mengacu Luis dan Biromo¹⁰, yaitu dengan melakukan 10 (sepuluh) langkah :

1. Tujuan center
2. Relevansi center
3. Pelanggan center
4. Aktivitas center
5. Identifikasi harapan pelanggan
6. Menurunkan sasaran strategik AMC menjadi sasaran strategik center
7. Memperhatikan isu-isu lokal
8. Menyusun peta strategik center

9. Mengidentifikasi dan mendefinisikan KPI untuk setiap sasaran strategik
10. Menentukan target KPI dan inisiatif strategis untuk setiap sasaran strategik

Tabel 5 merupakan peta strategik, key performance indicator, target serta inisiatif strategik dari Eye Center AMC yang merupakan hasil *cascading balanced scorecard* dari Peta Strategik *Asri Medical Center*.

Tabel 5 : Peta Strategik, KPI, target dan inisiatif strategik *Eye Center*

Sasaran Strategik	KPI	Target	Inisiatif Strategik
Keuangan			
Pemanfaatan anggaran yang optimal	Total pendapatan	Keuntungan minimal Rp 20.000.000 per bulan	Efisiensi
Pelanggan			
Kepuasan pelanggan eksternal	Indeks kepuasan pelanggan	90%	Peningkatan kualitas pelayanan
Kepuasan pelanggan internal	Indeks kepuasan pelanggan	90%	Peningkatan kualitas pelayanan
Proses Bisnis			
Pengaturan jadwal praktek	Kecepatan waktu pelayanan	Waktu tunggu maksimal 15 menit	Peningkatan komitmen pegawai
Pembentukan yang terjangkau	Jumlah pelanggan baru	Jumlah pasien 75 pasien per bulan	Peningkatan promosi
Pengembangan produk unggulan	Jumlah produk baru	1 layanan baru	
Pembelajaran dan pertumbuhan			
Peningkatan ketrampilan karyawan	Hasil pelatihan	2 peserta pelatihan	Pelatihan yang relevan dengan kebutuhan
Fellowship dokter mata	Jumlah dokter yang mengikuti fellowship	2 dokter	Mengikuti fellowship

KESIMPULAN

Sistem manajemen strategik Asri Medical Center belum sepenuhnya berbasis *Balanced Scorecard*. Sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategi, sistem penyusunan program, sistem penyusunan anggaran, sistem pengimplementasian, dan sistem pemantauan belum sepenuhnya berbasis *Balanced Scorecard* dengan runtut.

Asri Medical Center, telah melakukan evaluasi atas implementasi dan pencapaian target yang telah ditetapkan dalam Perencanaan Strategik *Asri Medical Center*

DAFTAR PUSTAKA

1. Mathis and Jackson, Human Resource Management, 10th ed, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2006.
2. Tjahjono, Heru Kurnianto, Manajemen Sumber Daya Manusia 2.0, Visi Solusi Madani, Yogyakarta, 2009.
3. Kaplan, S. R dan Norton, DP, *The Balanced Scorecard : Measure that Drive Performance*, Harvard Business Review, Boston, Harvard Business School Press, 1992.
4. Mulyadi, Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan, Salemba Empat, Jakarta, 2007.
5. Mathis and Jackson, Human Resource Management, 10th ed, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2006.
6. Yuwono, Soni, Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002.
7. Tjahjono, Heru Kurnianto, Budaya Organisasi dan Balanced Scorecard, Yogyakarta, Unit Penerbit Fakultas Ekonomi (UPFE-UMY), 2004.
8. Kaplan, R.S dan Norton, D.P, *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.
9. Trisnantoro, L, Memahami Penggunaan Ilmu Ekonomi dalam Manajemen Rumah Sakit. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press, 2004.
10. Luis dan Biromo, *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002.