

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PADA KLINIK PRATAMA ATHALLAH DENGAN PENDEKATANN METODE *BALANCED SCORECARD*

Muhamad Haikal Zibran¹, Ade Budi Setiawan², Maria Magdalena Melani³
Universitas Djuanda

e-mail: zibranhaikal902@gmail.com¹, ade.budi.setiawan@unida.ac.id²,
maria.magdalena@unida.ac.id³

Abstrak – Pengukuran kinerja pada suatu jenis usaha pelayanan kesehatan selalu diukur hanya dengan keuangan saja termasuk pada Klinik Pratama Athallah. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Tujuan dari penelitian ini untuk mengukur kinerja pada Klinik Pratama Athallah dengan pendekatan metode *Balanced Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif, yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Analisis data yang dilakukan dengan pendekatan komparatif yaitu dengan membandingkan antara pengukuran kinerja yang dilakukan pihak Klinik Pratama dengan pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* yang dinyatakan dengan skor total. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Klinik Pratama Athallah dapat menerapkan suatu metode yang berimbang yaitu metode *Balanced Scorecard*, karena hasil pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* periode 2 tahun membuktikan hasil yang “Cukup Baik”.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Klinik Pratama.

Abstract – Performance measurement in all types of health service companies, including Pratama Athallah Clinic, is always measured from a financial perspective only. This research uses quantitative descriptive methods. The aim of this research is to assess the performance of the Athallah Pratama Clinic using the *Balanced Scorecard* methodology approach which consists of four perspectives, namely: Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, and Growth and Learning Perspective. Data analysis was carried out using a comparative approach. In other words, it is done by comparing the performance measurements carried out by Pratama Clinic with performance measurements based on the *Balanced Scorecard* which is expressed in total scores. The research results showed that the performance of the Atalar Pratama Clinic was able to adopt a balanced method, namely the *Balanced Scorecard* method. After measuring performance using the *Balanced Scorecard* approach over a period of two years, the results were proven to be "quite good".

Keywords: Performance Measurement, *Balanced Scorecard*, Primary Clinic.

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja merupakan elemen penting dalam organisasi. Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui apakah suatu organisasi mencapai tujuan, sasaran, misi, dan visi yang ditetapkan pada saat perumusan strategi, dan merupakan evaluasi kinerja untuk meminimalkan perilaku yang tidak diinginkan dengan memasukkan indikator kinerja. Ketika suatu perusahaan menggunakan pengukuran kinerja yang komprehensif, diharapkan dapat membantu manajemen mengukur seberapa baik strategi perusahaan dicapai. Secara tradisional, fokus pengukuran kinerja perusahaan berada pada sisi keuangan. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan memerlukan tolok ukur baru dan lebih baik untuk mengukur kinerjanya yang menunjukkan seberapa jauh mereka dapat mencapai tujuan bisnisnya dan seberapa besar nilai keuangan jangka panjang yang dapat diciptakan. Oleh karena itu, dikembangkan pendekatan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan beberapa aspek: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan

pertumbuhan.

Balanced scorecard merupakan suatu metode bagi perusahaan dan instansi untuk mengukur hasil bisnis dengan menggunakan *Balanced scorecard* dan membandingkannya dengan hasil aktual untuk mewujudkan pengelolaan masa depan. Ini juga berfokus pada pengukuran kinerja organisasi dari empat perspektif: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif yang disajikan dalam *Balanced Scorecard* dapat mencerminkan kebutuhan masing-masing pemangku kepentingan ketika diterapkan pada suatu organisasi. Dengan menerapkan metodologi *Balanced Scorecard*, manajer dapat memahami bagaimana unit bisnis mereka saat ini dapat berkontribusi untuk mencapai keunggulan dengan meningkatkan efisiensi operasional, kualitas layanan yang diberikan, dan kepuasan pasien. serta fokus pada pencapaian tujuan dan sasaran. Perspektif *Balanced Scorecard* saling terkait karena menentukan keberhasilan dalam satu perspektif sering kali bergantung pada kinerja dalam perspektif lainnya.

Klinik Pratama biasanya mempunyai misi melayani masyarakat dan memberikan fasilitas kesehatan kepada masyarakat, bukan sekedar mencari keuntungan. Untuk mencapai misi tersebut diperlukan sistem manajemen yang komprehensif yang diawali dengan proses perencanaan strategis jangka panjang dan jangka pendek. Klinik Pratama Athallah merupakan salah satu institusi yang harus mampu memberikan tanggung jawab keuangan dan non-keuangan kepada masyarakat sebagai pengguna pelayanan kesehatan. Fenomena pengukuran kinerja yang diterapkan selama ini di Klinik Athallah Pratama masih diukur dari aspek keuangan dan pelayanan. Mengenai pelayanan Klinik Athallah Pratama masih belum maksimal karena kami belum mendapatkan respon yang positif terhadap hasil pelayanan yang diberikan. Klinik Pratama Athallah juga harus mempertimbangkan hasil untuk mendorong inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Tanpa pengukuran kinerja yang terstruktur, Klinik Pratama Athallah akan kekurangan motivasi dan arah yang jelas dalam upaya inovasi dan perbaikannya. *Balanced Scorecard* adalah pilihan tepat untuk mengukur kinerja baik dari perspektif keuangan maupun non-keuangan. Berikut adalah segi keuangan Klinik Pratama Athallah yang terdiri dari Pendapatan pertahun dan Biaya yang dikeluarkan pertahun. Dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 1. Biaya dan Pendapatan

Keterangan	2022	2023
Anggaran Biaya	978.207.363	998.229.558
Pendapatan	1.109.311.000	1.067.636.800

Sumber: Diolah 2024

Berdasarkan tabel di atas, pendapatan pada tahun 2023 mengalami penurunan dibandingkan tahun 2022, namun anggaran belanja tahun 2023 mengalami peningkatan beban dibandingkan tahun 2022. Menurunnya pendapatan meskipun biaya meningkat dapat menciptakan ketidakseimbangan antara pendapatan dan biaya. Oleh karena itu, Klinik Pratama Athallah hendaknya melakukan asesmen untuk mengidentifikasi penyebab penurunan pendapatan dan peningkatan pengeluaran serta mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memperbaiki keseimbangan tersebut. Klinik Pratama Athallah memerlukan alat yang dapat mengukur kinerja, dengan mempertimbangkan tidak hanya aspek *finansial* tetapi juga aspek *non-finansial*. Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) di

klirik dapat memberikan manfaat yang signifikan dalam meningkatkan kinerja yang strategis. Salah satu manfaat utamanya adalah memberikan pandangan yang seimbang tentang kinerja klinik dari berbagai perspektif, termasuk perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, Andi Rustam melakukan penelitian pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* di Rumah sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Rumah sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba dikatakan cukup baik. dan mengukur kinerja rumah sakit Dg. Raja Bulukumba telah menggunakan *Balanced Scorecard* selama dua tahun dengan hasil yang baik.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Irawan di Hotel Elresas Lamongan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, hasil perhitungan *Balanced Scorecard* dapat dikatakan bahwa kesimpulan perhitungan prospek pertumbuhan dan pembelajaran adalah negatif. Meskipun berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan pendapatan perusahaan, namun perusahaan tidak mampu menjaga kesejahteraan karyawannya. Dari segi proses bisnis internal bisa kami katakan bagus karena kami mampu menambahkan inovasi pada hotel pada tahun 2017 hingga 2018. Perspektif berikutnya, perspektif pelanggan, bersifat positif karena tingkat akuisisi dan retensi pelanggan meningkat dan keluhan pelanggan menurun. Selain itu dari segi keuangan yang dihitung dengan menggunakan rasio profitabilitas dan rasio likuiditas dapat dikatakan baik karena selalu meningkat setiap tahunnya.

Hal ini didasarkan pada penelitian yang dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kinerja Klinik Pratama Athallah dari segi *finansial* dan *non-finansial* dengan menggunakan alat ukur kinerja *Balanced Scorecard*. Penulis memberikan gambaran efektivitas penggunaan metode *Balanced Scorecard* yang lebih komprehensif, konsisten, seimbang, dan terukur dari sudut pandang *finansial* dan *non-finansial*. Oleh karena itu penulis membuat pokok bahasan *Balanced Scorecard* untuk penyusunan skripsi ini dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Pada Klinik Pratama Athallah dengan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard*”.

METODE PENELITIAN

Objek Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian di Klinik Pratama Athallah dan terletak di Jl. Raya Siliwangi KM 35 Vila Mutiara Lido 2 blok A.39, daerah Cicurug Sukabumi. Objek yang diteliti dalam penelitian ini, yaitu: laporan penerimaan dan pengeluaran serta neraca pada periode 2022-2023, jumlah pasien dan karyawan 2022-2023, hasil wawancara dengan pimpinan, hasil kuisisioner dengan pasien.

Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan oleh penulis adalah:

1. Data kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang berupa angka-angka yang meliputi laporan keuangan untuk tahun 2022-2023

2. Data kualitatif

Data kualitatif adalah kumpulan data non-angka yang sifatnya deskriptif, meliputi sejarah singkat Klinik, Struktur dan gambaran mengenai pelayanan jasa.

Metode Pengujian Data

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok masyarakat terhadap fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial tersebut ditentukan

secara khusus oleh peneliti dan disebut dengan variabel penelitian.

Metode Pengujian Instrumen Data

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana keakuratan suatu alat pengukuran dapat mengungkap konsep gejala/peristiwa yang diukur. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan korelasi bivariate. Untuk mengetahui item kuesioner, penulis menggunakan tingkat signifikansi 5%. Artinya item kuesioner dikatakan valid apabila koefisien korelasi yang diperoleh lebih besar atau sama dengan koefisien korelasi tabel signifikan sebesar 5%.

b. Uji reliabilitas

Dalam penelitian ini reliabilitas diukur dengan menggunakan metode one-shot atau pengukuran satu kali dengan uji statistik Cronbach's alpha.

Jika Cronbach's alpha $>0,6$ maka variabel tersebut dianggap reliabel atau dapat dipercaya dan pengujian lebih lanjut dapat dilanjutkan setelah kuesioner dinyatakan reliabel.

Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan komparatif. Dengan kata lain dilakukan dengan membandingkan pengukuran kinerja yang dilakukan Klinik Pratama Athallah dengan pengukuran kinerja berdasarkan Balanced Scorecard yang dinyatakan dalam skor total. Jika pengukuran kinerja Klinik Pratama Athallah menggunakan pendekatan metode Balanced Scorecard terukur. Maka, menunjukkan bahwa ukuran tersebut lebih tepat dan dapat dijadikan rekomendasi alat pengukuran untuk diterapkan oleh Klinik Pratama Athallah di masa yang akan datang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perspektif Keuangan

a. pertumbuhan pendapatan

Tabel 2. Rasio Pertumbuhan Pendapatan

Keterangan	Tahun 2022	Tahun 2023
Realisasi Pendapatan	1.109.311.000	1.067.636.800
Rasio Pertumbuhan Pendapatan	-	- 3,75 %

Sumber : Bagian Keuangan Klinik Pratama Athallah

b. Perubahan biaya

Tabel 3. Rasio Perubahan Biaya

Keterangan	Tahun 2022	Tahun 2023
Realisasi Biaya	978.207.363	998.229.558
Rasio Perubahan Biaya	-	2,04 %

Sumber : Bagian Keuangan Klinik Pratama Athallah

2. Perspektif Pelanggan

a. Retensi Pelanggan

Tabel 4. Rasio Retensi Pelanggan

Tahun	Jumlah Pasien	Retensi
2022	10.492	
2023	9.882	94,1%

b. Akuisisi Pelanggan

Tabel 5. Rasio Akuisisi Pelanggan

Tahun	Jumlah Pasien	Pasien Baru	Akuisisi
2022	10.492		
2023	9.882	610	6,17%

Sumber: Bagian Rekam Medik Klinik Pratama Athallah

c. Kepuasan Pelanggan

Tabel 6. Hasil Uji Validitas

Jumlah pertanyaan	r _{hitung}	r _{tabel 5%}	Hasil
X2.1	0,241	0,220	Valid
X2.2	0,416	0,220	Valid
X2.3	0,372	0,220	Valid
X2.4	0,636	0,220	Valid
X2.5	0,518	0,220	Valid
X2.6	0,727	0,220	Valid
X2.7	0,760	0,220	Valid

Sumber : Diolah 2024

Tabel 7. Hasil Uji reliabilitas

Cronbach's Alpha	N of Item
0,627	7

Sumber : Diolah 2024

3. Perspektif proses bisnis internal

a. berkurangnya keluhan

Tabel 8. Data Jumlah Keluhan

Keterangan	2022	2023
Jumlah Keluhan	194	147
Rasio Penurunan Jumlah Keluhan	-	-24,22%
Jumlah Keluhan yang ditangani	144	125
Rasio Penanganan Keluhan	74,22%	85,03%

Sumber: Bagian Humas Klinik Pratama Athallah

b. layanan purna jual

Tabel 9. Data Waktu Tanggap

Keterangan	2022	2023
Respond Times	15 menit	10 menit

Sumber : Bagian Humas Klinik Pratama Athallah

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

- a. peningkatan komitmen karyawan

Tabel 10. Peningkatan Komitmen Karyawan

Tahun	Jumlah karyawan	Retensi Karyawan
2022	23	-
2023	25	108%

Sumber : Pimpinan Klinik Pratama Athallah

- b. peningkatan kapabilitas karyawan

Tabel 11. Peningkatan Kapabilitas Karyawan

Keterangan	2022	2023
Jumlah Pelatihan	10	8
Jumlah Karyawan	23	25
Persentase	43%	32%

Sumber: Pimpinan Klinik Pratama Athallah

Pembahasan

Klinik Pratama Athallah selama ini melakukan penilaian kinerja manajemen dengan menyusun dan melaporkan sebuah laporan kinerja dalam bentuk laporan yang disampaikan berfokus pada pertanggungjawaban kegiatan Klinik Pratama Athallah yang mendasar pada kinerja *finansial* atau keuangan saja. Penilaian tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian pada Klinik Pratama Athallah belum mencapai maksimal karena pemahaman kinerja yang terbatas tentang kinerja Klinik, cenderung fokus pada aspek keuangan saja seperti pendapatan, biaya, dan keuntungan, karena pengukuran tersebut tidak mencakup aspek-aspek lainnya seperti kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, atau inovasi.

Perspektif keuangan diukur menggunakan indikator pertumbuhan pendapatan 2022-2023 dengan memperoleh hasil -3,75% dan perubahan biaya 2022-2023 memperoleh hasil 2,04%. Dalam dua indikator dikategorikan “Kurang Baik”

Perspektif Pelanggan diukur menggunakan tiga indikator yaitu : retensi pelanggan memperoleh hasil 94,1%, pada akuisisi pelanggan memperoleh hasil 6,17%, dan pada kepuasan pelanggan memperoleh 2.406 point dan dengan uji validitas menunjukkan hasil bahwa semua instrument pertanyaan adalah valid karena setiap butir pertanyaan memiliki r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} dengan taraf signifikan 5%, Pada uji reliabilitas dapat dilihat bahwa hasil menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar atau sama dengan 0,6 dengan memperoleh hasil 0,627 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrument pada variabel dalam penelitian ini dinyatakan “Reliabel” atau dapat dipercaya. Pada dua indikator dengan indikator retensi pasien dan akuisisi pasien dapat disimpulkan bahwa Klinik Pratama Athallah memperoleh hasil yang “Kurang Baik” pada setiap tahunnya. Dan pada kepuasan pasien dapat disimpulkan bahwa Klinik Pratama Athallah memperoleh hasil yang “Sangat Baik”

perspektif proses bisnis internal menggunakan dua indikator yang terdiri dari berkurangnya keluhan mengalami penurunan jumlah keluhan dan mengalami peningkatan pada penanganan keluhan yang signifikan dengan rasio 74,22% pada tahun 2022 dan 85,03% pada tahun 2023 dengan selisih 10,81% dan layanan purna jual membuktikan bahwa *respond times* atau waktu tanggap pelayanan kepada pasien Klinik Pratama Athallah dalam kurun waktu dua tahun yang pada tahun 2022 terhitung 15 menit dan pada 2023 terhitung 10 menit sehingga mengalami perubahan dari tahun ke tahun. Hal ini membuktikan bahwa dua indikator tersebut dapat disimpulkan hasil yang “Baik”.

Kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur menggunakan dua indikator yaitu peningkatan komitmen karyawan dengan memperoleh hasil rasio 108% dan

kapabilitas karyawan memperoleh hasil rasio 43% pada tahun 2022 dan 32% pada tahun 2023. Hal ini menunjukkan bahwa pada indikator peningkatan komitmen karyawan memperoleh hasil “Baik” dan kapabilitas karyawan memperoleh hasil “Kurang Baik”.

Tabel 12. Ikhtisar Kinerja Klinik Pratama Athallah dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Keterangan	Persentase	Kategori	Skor
Perspektif Keuangan			
A. Pertumbuhan Pendapatan	-3,75 %	Kurang	-1
B. Perubahan Biaya	2.04 %	Kurang	-1
Perspektif Pelanggan			
A. Retensi Pelanggan	94,1 %	Kurang	-1
B. Akuisisi Pelanggan	6,17 %	Kurang	-1
C. Kepuasan Pelanggan	2.406 point	Sangat Baik	2
Perspektif Proses Bisnis Internal			
A. Berkurangnya Keluhan	10,81%	Baik	1
B. <i>Respond Times</i>	10 menit	Baik	1
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan			
A. Retensi Karyawan	108%	Baik	1
B. Kapabilitas Karyawan	-11%	Kurang	-1
Total Skor			5

Sumber : Diolah (2024)

Berdasarkan hasil analisa pengukuran kinerja Klinik Pratama Athallah menggunakan pendekatan metode *Balanced Scorecard* membuktikan bahwa skor yang di peroleh adalah “5”. Dengan rata-rata skor $5/9 = 55,5\%$ sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja Klinik Pratama Athallah adalah “Cukup Baik”.

<p>Kurang</p> <p>←————→</p> <p>20 - 40 %</p>	<p>Cukup</p> <p>←————→</p> <p>40 - 60 %</p>	<p>Baik</p> <p>←————→</p> <p>60 - 80 %</p>
--	---	--

KESIMPULAN

1. Evaluasi kinerja Klinik Atallah Pratama tidak mengevaluasi Klinik Atallah Pratama secara maksimal karena terbatasnya pemahaman tentang kinerja klinik dan hanya aspek finansial saja seperti : pendapatan, biaya dan keuntungan. pada Pengukuran ini tidak memperhitungkan aspek lain seperti kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, atau inovasi. Pengukuran tradisional cenderung tidak mendorong inovasi atau perbaikan berkelanjutan, sehingga sulit untuk berkembang dan beradaptasi dengan cepat terhadap lingkungan yang selalu berubah.
2. Berdasarkan hasil data yang diteliti menunjukkan bahwa pencapaian prospek keuangan tahun berjalan dengan indikator pertumbuhan pendapatan dan perubahan biaya dinilai “kurang”. Berdasarkan hasil data survei, dengan menggunakan dua metrik: retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan, kinerja dari perspektif pelanggan untuk tahun ini tidak “Baik” dan pada tingkat kepuasan pasien “Sangat Baik”. Hasil Dasar Pemikiran Hasil data survei menunjukkan bahwa kinerja yang dicapai dari segi proses bisnis internal dari indikator berkurangnya keluhan dan layanan purna jual adalah “Baik”. Berdasarkan hasil data survei menunjukkan bahwa pemberian layanan diukur dari

perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggunakan indikator peningkatan komitmen karyawan dan kapabilitas karyawan. Dari indikator komitmen karyawan menunjukkan hasil “Baik”. Sedangkan pada indikator kapabilitas karyawan dapat dikatakan “Kurang”.

3. Hasil analisis pengukuran kinerja tahunan Klinik Pratama Atallah dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard dengan empat perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tergolong “Cukup Baik”.

DAFTAR PUSTAKA

- Hariyani, D.S (2019). Akuntansi Manajemen: Teori dan Aplikasi. Cetakan Pertama. Yogyakarta.
- Irawan, M. R. N. (2019). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan. JPIM (Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen), 4(3), 1069-1084.
- Kaplan, Robert S and Norton, David P (2004). Balanced Scorecard. Jakarta: Salemba Empat.
- Rustam, A., Rasulong, I., & Aziza, AN (2019). Analisis Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba. Jurnal Ekonomi Faktor Ekonomi dan Bisnis , 1 (1).
- Subagya, M. R. (2022). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Garuda Metalindo Tbk (Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan).