

EVALUASI KINERJA KLINIK WAHIDIYAH DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Abdullah Amin Ma'ruf

Mahasiswa Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Wahidiyah

17maruf@gmail.com

Astria Hindratmo, M.T

Dosen Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Wahidiyah

astria99@gmail.com

Abstrak

Suatu organisasi baik perusahaan manufaktur maupun jasa memerlukan adanya sebuah sistem pengukuran kinerja. Hal ini untuk mengetahui sampai sejauhmana kinerja perusahaan, apakah sesuai dengan visi misi yang ditetapkan. Pengambilan data dilakukan dengan cara penyebaran kuisioner dan wawancara. Dari perolehan data tersebut dilakukan perhitungan dengan metode *Analytical hierarchy Process* (AHP). Kemudian untuk pengukuran kinerjanya menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Hasil pengolahan dan analisa menunjukkan bahwa perspektif pelanggan menjadi prioritas utama dengan hasil peningkatan 2,686. Sedangkan untuk perspektif lainnya menempati perhatian selanjutnya dengan urutan perspektif bisnis internal meningkat sebesar 1,937, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran meningkat sebesar 0,870. Adapun perspektif finansial mengalami penurunan sebesar 1,586. Dengan demikian kinerja klinik wahidiyah sudah bisa dikatakan cukup baik, karena telah memenuhi sebagian kepuasan pasien terhadap keluhannya. Akan tetapi perlu adanya perbaikan di bagian manajemen keuangan.

Kata Kunci: Balanced Scorecard, Kinerja, Analytical Hierarchy Proses.

Abstrak

An organization both manufacturing and service companies require a performance measurement system. This is to determine the extent of the company's performance, whether in accordance with the specified vision and mission. Data is collected by distributing questionnaires and interviews. From the data acquisition, the Analytical Hierarchy Process (AHP) method is calculated. Then to measure performance using the Balanced Scorecard method. The results of processing and analysis show that the customer's perspective is the top priority with an increase of 2,686. Whereas for other perspectives occupy further attention with the sequence of internal business perspective 1,937, financial perspective 1,586, and growth and learning perspective 0.870 which should be the main concern of clinical management to improve. Thus the performance of Wahidiyah clinics can be said to be quite good, because it has fulfilled some of the patients' satisfaction with their complaints.

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance, Analytical Hierarchy Processes.*

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi perkembangan dunia usaha dewasa ini berkembang semakin pesat. Persaingan dunia perindustrian semakin kompetitif dimana pelaku industri berlomba-lomba untuk meningkatkan daya saingnya. Dalam meningkatkan daya saing, pelaku usaha diharuskan memiliki sebuah strategi yang tepat dalam mempertahankan kinerja perusahaan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya (Mangkunegara, 2001).

Pengukuran kinerja berguna untuk membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan hasil sesungguhnya, menyelidiki deviasi dalam rencana, mengevaluasi kinerja individu, dan menilai perkembangan yang terjadi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Pada umumnya sistem manajemen tradisional mengukur kinerja hanya berfokus pada anggaran (*budgets*), sehingga pelaksanaan strategi perusahaan sangat tergantung pada anggaran yang tersedia. Relevansi strategi dan target kinerja menjadi tolak ukur penting sebuah perusahaan, dalam

kenyataannya banyak organisasi yang memiliki visi, misi, dan strategi yang bagus, tetapi organisasi tersebut masih gagal atau kinerjanya yang rendah. Sehingga perlu adanya sebuah pengukuran kinerja yang dapat memberikan penilaian menyeluruh terhadap strategi yang digunakan, secara financial maupun non financial. Sehingga perlu adanya sebuah metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan berkembang (Mutasowifin, 2002).

Berdasarkan pada penelitian terdahulu Sitompul (2010) tentang Evaluasi Kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta. Pada penelitian tersebut dapat mengetahui secara menyeluruh tingkat kinerja perusahaan yang diharapkan manajemen. Pada Widaningrum dan Kabul (2014) dalam penelitiannya tentang Implementasi *Balanced Scorecard* pada unit usaha kecil menengah study kasus sebuah restoran di Jakarta. Penelitian tersebut berfokus pada sasaran strategis dan indikator yang telah disesuaikan dengan kondisi, sehingga proses pengukuran kinerja berjalan secara aplikatif. Kemudian pada penelitian Devani dan

Setiawarnan (2015) tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* studi kasus pada Radio Gress 105 FM. Pada penelitian tersebut dapat diketahui tingkatan kinerja yang dilakukan oleh perusahaan secara menyeluruh.

Klinik Wahidiyah merupakan perusahaan jasa yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan yang berlokasi di lingkungan pondok pesantren Kedunglo Al-Munadhdhoroh. Klinik Wahidiyah berusaha memberikan pelayanan secara profesional agar dapat meningkatkan mutu pelayanannya tanpa mementingkan keuntungan. Sehingga perlu adanya pengukuran kinerja yang dapat memberikan tolak ukur seberapa baik kinerjanya dalam menerapkan visi, misi dan tujuan dari klinik wahidiyah.

Selama ini, belum ada pengukuran kinerja klinik wahidiyah secara menyeluruh yang tidak hanya melihat dari segi keuangan saja, melainkan dari segi non keuangan untuk mendapatkan strategi kinerja jangka panjang. Sehingga realisasi visi, misi dan tujuan klinik wahidiyah sesuai dengan strategi yang dijalankan. Menurut (Mulyadi, 2007:337), pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagan organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Alat ukur kinerja tradisional yang memfokuskan pada pengukuran keuangan tentunya harus bergeser menyesuaikan dengan tuntutan agar memberikan arah yang lebih baik bagi perusahaan (Kaplan & Norton, 1996: 3). BSC sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisis, dan merevisi strategi organisasi Campbell et al (2002) dalam Imelda R. H. N, (2014: 107).

Tujuan dan pengukuran keuangan dalam BSC bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada melainkan merupakan hasil dari proses top-down berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Visi dan strategi harus diterjemahkan oleh BSC menjadi suatu tujuan dan ukuran yang nyata.

BSC merupakan penjabaran dari visi, misi, dan strategi perusahaan dalam serangkaian tujuan dan dari penjabaran tersebut dijadikan ukuran bagi pengukuran prestasi perusahaan. Visi, misi, dan strategi tersebut dijabarkan dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk dalam hal apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya dapat memberikan kontribusi peningkatan laba perusahaan. Sasaran-sasaran perspektif keuangan pada masing-masing tahap dalam siklus kehidupan bisnis oleh (Kaplan & Norton, 1996:42) diidentifikasi menjadi tiga tahap:

- a. Bertumbuh (*Growth*)
- b. Bertahan (*Sustain*)
- c. Menuai (*Harvest*)

(Kaplan & Norton, 1996:56), perusahaan diharapkan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran

sesuai dengan kemampuan, sumber daya, dan rencana jangka panjang perusahaan.

- a. Kelompok Pengukuran Inti Konsumen
 - Lima tolok ukur pada kelompok ini pada dasarnya merupakan pengukur hasil akhir yang saling terkait, terdiri dari: pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan.
- b. Kelompok Pengukuran Nilai Konsumen
 - Kelompok ini merupakan atribut yang diberikan perusahaan terhadap produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pada target pasar perusahaan melalui produk dan jasa tersebut. Ada tiga kategori pembagian yaitu: Atribut produk/ jasa, Hubungan Pelanggan, Image dan reputasi perusahaan.

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (Gaspersz, 2005: 59). Setiap perusahaan memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya dan memberikan hasil finansial yang baik. Secara umum, (Kaplan & Norton, 1996: 83) membaginya menjadi tiga prinsip dasar, yaitu: Inovasi, Operasi, Layanan Purna Jual.

Perspektif keempat dalam BSC mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari tiga kategori (Kaplan & Norton, 1996: 109), yaitu:

- a. Kapabilitas Pekerja
 - Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan BSC, yaitu: (1) tingkat kepuasan karyawan; (2) tingkat perputaran karyawan; (3) produktivitas karyawan.
- b. Kapabilitas Sistem Informasi
 - Ukuran ketersediaan informasi strategis dapat berupa persentase berbagai proses yang mempunyai umpan balik mutu, lama siklus, dan biaya, serta persentase para pekerja garis depan yang memiliki akses informasi online tentang pelanggan.
- c. Motivasi, Pemberdayaan, dan Penyelarasan
 - Faktor enabler yang ketiga bagi tujuan pembelajaran dan pertumbuhan terfokus pada iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif pekerja. Alat ukur yang digunakan adalah: (1) ukuran jumlah saran yang direalisasikan; (2) ukuran peningkatan. Keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik (Mulyadi, 2001:18) sebagai berikut:
 1. Komprehensif
 - Cakupan perspektif BSC dalam perencanaan strategik diperluas dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif lain

yaitu: konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Koheren
Kekoherenan berarti membangun hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategis.
3. Terukur
Keterukuran sasaran-sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.
4. Seimbang
Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang.

Menurut (Saaty, 2003), *Analytical Hierarchy Process* merupakan suatu proses untuk mengorganisasikan informasi dan judgment dalam memilih alternatif yang paling disukai. AHP dapat menyederhanakan suatu persoalan yang akan dipecahkan dalam suatu kerangka berfikir terorganisir, sehingga memungkinkan keputusan dapat diambil secara efektif atas suatu persoalan. Persoalan kompleks dapat disederhanakan dan dipercepat proses pengambilan keputusannya.

Prinsip kerja AHP adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan Hierarki
Persoalan yang akan diselesaikan, diuraikan menjadi unsur-unsurnya yaitu kriteria dan alternatif, kemudian disusun menjadi struktur hierarki.
2. Penilaian kriteria dan alternatif
Kriteria dan alternatif dinilai melalui perbandingan berpasangan, untuk berbagai persoalan, skala 1-9 adalah skala terbaik dalam mengeskpresikan pendapat.
3. Penentuan prioritas
Pada setiap kriteria dan alternatif, perlu dilakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparisons*). Nilai-nilai perbandingan relatif kemudian diolah untuk menentukan peringkat relatif dari seluruh alternatif. Kriteria kualitatif maupun kriteria kuantitatif, dapat dibandingkan sesuai dengan judgment yang telah ditentukan untuk bobot dan prioritas.
4. Konsistensi logis
Semua unsur dikelompokkan secara logis dan diperingatkan secara konsisten sesuai dengan suatu kriteria logis. *Consistency Ratio* (CR) merupakan parameter yang digunakan untuk memeriksa, apakah perbandingan berpasangan telah dilakukan dengan konsekuen atau tidak.

METODE

Objek Penelitian

Pada penelitian ini yang dimaksud dalam objek penelitian adalah Klinik Wahidiyah. Yang mana belum adanya pengukuran kinerja secara menyeluruh terhadap manajemen perusahaan. Sehingga banyak keluhan pasien atas pelayanan yang diberikan.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan dan mengumpulkan data yang diperlukan, dapat dilakukan dengan cara :

1. Wawancara (*interview*)
Adalah pengumpulan data dengan cara tanya jawab secara langsung dengan pelanggan/karyawan dan pihak manajemen Klinik Wahidiyah yang berkaitan dengan informasi yang dibutuhkan untuk mendukung penelitian tersebut.
2. Penyebaran Angket (kuesioner)
Diperlukan untuk mengetahui keinginan pelanggan/karyawan terhadap pelayanan yang diberikan dan sebelumnya dibuatkan daftar pertanyaan yang menyangkut atribut pelayanan tersebut.
3. Studi Pustaka
Yaitu metode pengumpulan data dari buku-buku literatur yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dibahas.

Penentuan Populasi

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian (Arikunto, 1992: 102). Identifikasi populasi merupakan langkah awal dalam penelitian yang digunakan untuk menentukan siapa yang menjadi responden atau populasi. Dalam penelitian ini yang dijadikan obyek penelitian adalah pelanggan/karyawan Klinik Wahidiyah.

Penentuan Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti (Arikunto, 1992: 104). Mengenai ketentuan sampel penelitian ini dapat dikemukakan bila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi, jika jumlah subyeknya lebih dari 100 dapat diambil antara 10% – 15% atau 20% – 25% (Arikunto, 1992: 107).

Pada penelitian ini penulis menetapkan pengurus inti klinik wahidiyah sebagai responden kuisisioner perbandingan berpasangan.

Pengolahan Data

Dalam penelitian ini, tahapan pengolahan data adalah:

1. Penentuan tujuan/sasaran strategis
Penentuan tujuan dan sasaran strategis dilihat dari visi, misi dan tujuan dari Klinik Wahidiyah.
2. Penentuan *Key Performance Indikator* (KPI)
Setiap masing-masing sasaran strategis kemudian di rumuskan KPI yang mengikut sertakan persetujuan dari ketua klinik dan hasil dari diskusi.
3. Penetapan Target dan Inisiatif Strategi
Penetapan target dan rencana aksi dari setiap KPI merupakan hasil dari wawancara kepada pihak ketua manajemen Klinik Wahidiyah.
4. Perhitungan Matriks AHP
Setelah faktor yang dibandingkan di bobot oleh manajemen Klinik. Kemudian dilakukan perhitungan matriks.
5. Uji Konsistensi Matrik Perbandingan
Uji konsistensi merupakan untuk menentukan salah atau tidaknya data yang kita hitung. Dengan konsistensi rasio kurang dari 10%.
6. Pembobotan

Setelah hasil dari matrik perbandingan setiap perspektif konsisten, maka ditetapkanlah bobot setiap faktor yang dibandingkan.

7. Penilaian kinerja

Setelah ditemukan bobot dari setiap faktor yang dibandingkan. Selanjutnya pengukuran kinerja dari masing-masing KPI dibandingkan dengan bobot dari masing-masing faktor. Sehingga ditemukan sejauh mana realisasi kinerja Klinik Wahidiyah.

8. Keseluruhan pengerjaan perhitungan menggunakan software *Microsoft Excel*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengolahan data dengan metode balanced scorecard
Hasil pengolahan data dengan metode balanced scorecard dari hasil wawancara dan observasi di klinik wahidiyah disajikan dalam tabel 1.

Tabel 1. Penjabaran *Key Performance Indicator* (KPI) Klinik Wahidiyah

Perspektif	Sasaran Strategis	Key Performance Indicator	Simbol
Finansial	Pemanfaatan Investasi secara efektif	ROI	P.F1.1
	Peningkatan pendapatan	Profit Margin	P.F2.1
		Cash In	P.F2.2
	Kegiatan Pembiayaan (operasional)	Cash Out	P.F3.1
Pelanggan	Meningkatkan jumlah pelanggan	Pertumbuhan jumlah pasien	P.P1.1
	Meningkatkan kepuasan pasien	Tingkat kepuasan pasien	P.P2.1
		Meningkatkan citra brand	P.P2.2
Proses Bisnis Internal	Peningkatan kualitas pengakuan masyarakat dan pemerintah	Kerjasama dengan pihak pelayanan BPJS	P.PB1.1
		Peningkatan status/type klinik utama	P.PB1.2
	Meningkatkan pelayanan terhadap pasien	Meningkatkan fasilitas dalam proses pelayanan	P.PB2.1
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Budaya kerja yang produktif	Meningkatkan Tingkat produktifitas karyawan	P.PP1.1
	Pengembangan sistem informasi dan komunikasi	Intensitas kelancaran komunikasi	P.PP2.2

Sumber: Hasil Wawancara di Klinik Wahidiyah

Pengolahan Data dengan analytical Hierarchy Process (AHP)

Pengolahan data dimulai dengan melihat data hasil kuisinoner perbandingan berpasangan dari masing-masing KPI setiap pespektif. Kemudian dilakukan perhitungan menggunakan metode AHP. Hasil pembobotan menggunakan AHP dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI)

Key Performance Indicator (KPI)	Bobot	Bobot Total
Perspektif finansial		0,092
c. ROI	0.242	
d. Profit Margin	0.217	
e. Cash In	0.285	
f. Cash Out	0.257	

Hasil Penilaian Kinerja Klinik Wahidiyah menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC)

Pengukuran kinerja dihasilkan dari pengukuran penilaian kinerja dengan menentukan target capaian dari masing-masing tiap KPI yang telah di tetapkan. Selanjutnya

Perspektif Pelanggan		0,460
g. Pertumbuhan jumlah pasien	0.182	
h. Tingkat kepuasan pasien	0.573	
i. Meningkatkan citra brand	0.245	
Perspektif Bisnis Internal		0,130
j. Kerjasama dengan pihak pelayanan BPJS	0.140	
k. Peningkatan status/type klinik utama	0.419	
l. Meningkatkan fasilitas dalam proses pelayanan	0.441	
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran		0,319
m. Meningkatkan Tingkat produktifitas karyawan	0.870	
n. Intensitas kelancaran komunikasi	0.130	
TOTAL		1,000

dilakukan penilaian kinerja dengan menghitung hasil dari pengukuran di kalikan dengan hasil pembobotan dari tiap KPI. Kemudian hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Hasil pengukuran kinerja klinik wahidiyah dengan balanced scorecard pada tahun 2017-2018

Jenis Perspektif	Target	Hasil Penilaian		Scorecard
		2017	2018	
1. Perspektif finansial				
ROI	Mencapai 35%	0.242	0.242	Kurang

Profit Margin	Tumbuh mencapai 25%	0.651	0.434	Kurang
Cash In	Tumbuh mencapai 5%	1.140	0.285	
Cash Out	Maksimal 50%	0.514	0,257	
2. Perspektif Pelanggan				
Pertumbuhan jumlah pasien	Mencapai 5%	0.182	0.364	Kurang
Tingkat kepuasan pasien	Meningkat 50%		2.259	Cukup
Meningkatkan citra brand	Meningkat sebanyak 5%	0.245	0.490	Kurang
3. Perspektif Bisnis Internal				
Kerjasama dengan pihak pelayanan BPJS	Mencapai 15%	0.140	0.280	Kurang
Peningkatan status/type klinik utama	Menjadi type Klinik Utama 5 tahun Kedepan	0.298	1.257	Kurang
Meningkatkan fasilitas dalam proses pelayanan	5 Bed pasien	0.0441	0.882	Kurang
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran				
Meningkatkan Tingkat produktifitas karyawan	Mencapai 25%	1.740	2.610	Cukup
Intensitas kelancaran komunikasi	5 Unit komputer	0.130	0.130	Kurang

Pembahasan

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perspektif Finansial

a. ROI

Pada tahun 2017 diperoleh hasil sebesar 0.242 dengan bobot 0.242. Target pertumbuhan ROI yang ditetapkan sebesar 15% dan hasil pengukuran sebesar 0,30%. Dengan demikian masih belum terpenuhi. Pada tahun 2018 pertumbuhan ROI masih belum ada peningkatan. Sehingga pendapatan Klinik Wahidiyah masih belum bisa mengembalikan total biaya investasi selama tahun 2017 sampai 2018.

b. Profitabilitas

Pada tahun 2017 diperoleh hasil sebesar 0.651 dengan bobot 0.217. Target pertumbuhan profit yang ditetapkan sebesar 25% dan hasil pengukuran sebesar 22%. Dengan demikian masih belum memenuhi target yang ditetapkan. Pada tahun 2018 pertumbuhan profit sebesar 0,434 dengan bobot 0,217. Target pertumbuhan profit yang ditetapkan 25% dan hasil pengukuran sebesar 11%. Sehingga pada tahun 2018 profit Klinik wahidiyah mengalami penurunan sebanyak 11% dari tahun 2017.

c. Cash In

Pada tahun 2017 diperoleh hasil sebesar 1,14 dengan bobot 0,285. Target yang ditetapkan sebesar 5% dan hasil pengukuran sebesar 38%. Dengan demikian pertumbuhan telah mencapai target yang ditetapkan. Pada tahun 2018 pertumbuhan *Cash In* sebesar 0,285 dengan bobot sebesar 0,285. Target yang ditetapkan sebesar 5% dan hasil pengukuran sebesar -60%.

Sehingga pada tahun 2018 memiliki penurunan yang sangat drastis terhadap pemasukan.

d. Cash Out

Pada tahun 2017 diperoleh hasil sebesar 0,514 dengan bobot 0,257. Target yang ditetapkan sebesar 50%. Dan hasil pengukuran sebesar 22%. Dengan demikian telah mencapai target yang ditetapkan. Pada tahun 2018 pertumbuhan *Cash Out* sebesar 0,257 dengan bobot sebesar 0,257 target yang ditetapkan sebesar 50%. Dan hasil pengukuran sebesar 11%. Dengan demikian belum memenuhi target yang ditetapkan.

2. Perspektif Pelanggan

a. Pertumbuhan Jumlah Pasien

Pada tahun 2017 diperoleh hasil sebesar 0,182 dengan bobot sebesar 0.182. Target pertumbuhan jumlah pasien yang diterapkan adalah 5% dan hasil pengukuran sebesar 0,3%. Dengan demikian target yang diterapkan belum terpenuhi. Pada tahun 2018 pertumbuhan pelanggan mengalami peningkatan menjadi 0.364 dengan bobot sebesar 0.182 dan presentase pencapaian sebesar 1,8% dan target yang ditetapkan ialah sebesar 5%. Sehingga pada tahun 2018 tingkat pertumbuhan pasien sudah melebihi dari target yang ditetapkan.

b. Tingkat Kepuasan Pasien

Tingkat kepuasan konsumen masih belum mencapai target yang ditetapkan yaitu sebesar 50%. Sedangkan hasil perhitungan kuisisioner guttman pada 50 responden mendapatkan hasil 40%. Sehingga kepuasan konsumen terhadap kualitas pelayanan klinik wahidiyah masih belum memenuhi target yang telah ditetapkan, artinya pihak manajemen Klinik Wahidiyah

perlu memperhatikan kembali pada aspek tingkat kepuasan pasien.

c. Meningkatkan Citra Brand

Pada tahun 2017 diperoleh hasil perhitungan sebesar 0,245 dengan bobot skor 0,245. Target meningkatkan citra brand yang ditetapkan ialah 15% dan hasil pengukuran sebesar 0,3%. Dengan demikian target yang ditetapkan belum terpenuhi. Pada tahun 2018 peningkatan citra brand sebesar 0,490 dengan bobot sebesar 0,245 dan presentase pencapaian sebesar 1,8% sedangkan target yang telah ditetapkan ialah sebesar 15%. Sehingga pada tahun 2018 target yang telah ditetapkan masih belum terpenuhi, artinya pihak manajemen Klinik Wahidiyah perlu memperhatikan kembali pada aspek meningkatkan citra brand dari Klinik Wahidiyah.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Kerjasama dengan Pihak Pelayanan BPJS

Pada tahun 2017 diperoleh hasil perhitungan sebesar 0,140 dengan bobot 0,140. Target kerjasama dengan BPJS adalah 15% dan hasil pengukuran sebesar 5%. Dengan demikian belum memenuhi target. Pada tahun 2018 mengalami peningkatan sebesar 6% dengan skor total sebesar 0,28 dan bobot sebesar 0,140. Sehingga masih belum memenuhi target yang ditetapkan.

b. Peningkatan status/type klinik utama

Pada tahun 2017 diperoleh hasil perhitungan sebesar 0,298 dengan bobot sebesar 0,419. Target yang ditetapkan ialah tercapai dalam 5 tahun. Pada tahun 2018 target peningkatan status/type mengalami kenaikan sebesar 1,257. Walaupun sampai saat ini masih belum terealisasi, setidaknya usaha untuk mewujudkan membuahkan hasil.

c. Meningkatkan fasilitas pelayanan

Pada tahun 2017 diperoleh hasil perhitungan sebesar 0,441 dengan bobot 0,441. Pada tahun 2018 perhitungan mengalami kenaikan sebesar 0,882 dengan pencapaian memiliki 2 bed tidur pasien. Sehingga masih perlu adanya peningkatan fasilitas pelayanan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. Meningkatkan produktifitas karyawan

Pada tahun 2017 diperoleh hasil penilaian sebesar 1,740 dengan bobot sebesar 0,870. Target yang ditetapkan adalah 25% dan hasil pengukuran sebesar 15%. Pada tahun 2018 hasil perhitungan sebesar 2,610 dengan bobot sebesar 0,870. Adapun presentase hasil pengukurannya adalah sebesar 20%. Dari hasil yang ditetapkan masih belum memenuhi target pada 2017 maupun 2018.

b. Intensitas kelancaran komunikasi

Pada tahun 2017 diperoleh hasil perhitungan sebesar 0,130 dengan bobot sebesar 0,130. Pada tahun 2018 perhitungan tidak mengalami

kenaikan. Target yang ditetapkan adalah memiliki 5 komputer untuk kelancaran dan kemudahan. Realisasinya masih memiliki 1 komputer yang terpasang. Sehingga masih belum bisa memenuhi target yang ditetapkan.

Setelah mengetahui hasil pengukuran kinerja perusahaan dapat diketahui sejauh mana tingkatan kinerja yang telah mencapai target maupun belum. Adapun pengukuran ini didapatkan melalui perhitungan setiap masing-masing kpi dari setiap perspektif yang sudah ditentukan targetnya oleh pihak klinik wahidiyah. Setelah diketahui hasil perhitungan pengukuran kinerja maka dilakukanlah analisa data terhadap hasil pengukuran kinerja.

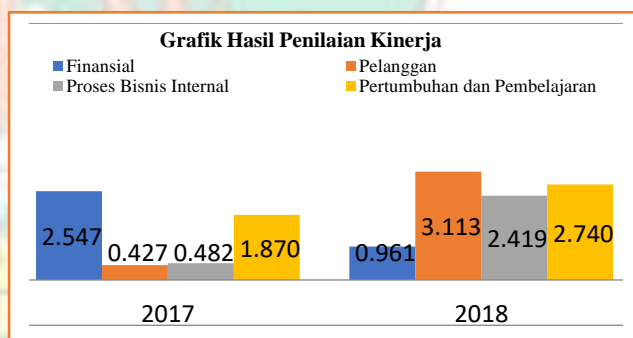
Tabel 4. Hasil Evaluasi Balanced Scorecard Klinik Wahidiyah

Perspektif	2017	2018	Penurunan	peningkatan
Finansial	2,547	0,961	0,961	-
Pelanggan	0,427	3,113	3,113	2,686
Proses Bisnis Internal	0,482	2,419	2,419	1,937
Pertumbuhan dan Pembelajaran	1,870	2,740	2,740	0,870

Dari hasil tabel diatas dapat dilihat lebih jelas pada gambar grafik 1.

Gambar 1. Grafik Hasil Penilaian Balanced Scorecard Klinik Wahidiyah

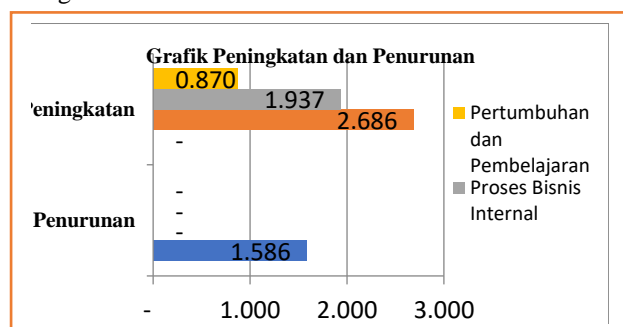
Peningkatan dan penurunan yang dialami oleh klinik



wahidiyah selama tahun 2017 sampai 2018 dapat dilihat pada gambar grafik 2.

Gambar 2. Grafik Peningkatan dan Penurunan Kinerja Klinik Wahidiyah

Berdasarkan gambar pada grafik peningkatan dan penurunan kinerja klinik wahidiyah dapat dijelaskan sebagai berikut:



1. Perspektif Finansial

Pada tabel diatas menjelaskan bahwa dalam perspektif keuangan tahun 2017 klinik wahidiyah mendapatkan hasil penilaian tinggi dengan skor 2,547. Kemudian pada tahun 2018 mengalami penurunan sebesar 1,586 dengan total skor 0,961. Adapun penyebab terjadinya penurunan dalam perspektif keuangan yang telah penulis rangkum adalah sebagai berikut:

- Biaya kesehatan yang hanya dibebankan pada saat registrasi awal.
- Biaya kesehatan hanya Rp.2000,- /orang.
- Biaya kesehatan yang dimaksud adalah biaya registrasi administratif untuk mendapatkan kartu kesehatan yang nantinya apabila mengalami keluhan kesehatan menunjukkannya pada pihak klinik.

2. Perspektif Pelanggan

Pada tabel diatas menjelaskan bahwa dalam perspektif pelanggan tahun 2017 klinik wahidiyah mendapatkan hasil penilaian dengan skor 0,427. Kemudian mengalami peningkatan pada tahun 2018 sebesar 2,686 dengan total skor sebesar 3,113. Adapun penyebab terjadinya peningkatan pada perspektif pelanggan yang telah penulis rangkum adalah sebagai berikut:

- Pertumbuhan pengunjung pasien dilihat dari jumlah santri yang mengalami masalah kesehatan dan berobat diklinik wahidiyah.
- Setiap tahunnya jumlah santri selalu meningkat, dikarenakan yang menjadi santri adalah siswa dari SD, SMP, SMA, dan Mahasiswa. Setiap tahun ajaran baru selalu ada siswa dan mahasiswa baru yang melakukan registrasi di klinik wahidiyah.
- Adapun pasien yang berobat diklinik wahidiyah selain santri pondok pesantren kedunglo adalah para pengamal wahidiyah atau masyarakat yang berdekatan dengan klinik wahidiyah.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada tabel diatas menjelaskan bahwa dalam perspektif proses bisnis internal tahun 2017 klinik wahidiyah mendapatkan hasil penilaian dengan skor 0,482. Kemudian mengalami peningkatan pada tahun 2018 sebesar 1,937 dengan total skor 2,419. Adapun penyebab terjadinya peningkatan pada perspektif bisnis internal yang telah penulis rangkum adalah sebagai berikut:

- Keseriusan pihak manajemen dalam memproses perubahan status klinik wahidiyah menjadi klinik utama.
- Pihak manajemen klinik juga terus melakukan upaya peningkatan fasilitas yang ada di klinik wahidiyah. Salah satunya adalah pengadaan fasilitas yang berkaitan dengan kelancaran proses pelayanan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada tabel diatas menjelaskan bahwa dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tahun 2017 klinik wahidiyah mendapatkan hasil penilaian dengan skor 1,870. Kemudian mengalami peningkatan pada tahun

2018 sebesar 0,870 dengan total skor 2,740. Adapun penyebab terjadinya peningkatan pada perspektif bisnis internal yang telah penulis rangkum adalah sebagai berikut:

- Dalam meningkatkan produktivitas karyawan klinik wahidiyah setiap seminggu sekali melakukan evaluasi kerja.
- Pihak klinik membuat sop yang berisi job description dan peraturan-peraturan yang wajib dilaksanakan oleh seluruh karyawan.
- Membuat jadwal piket jaga dan kebersihan, agar lebih memberikan rasa tanggung jawab atas tugas yang diberikan oleh pihak klinik.
- Dalam meningkatkan kelancaran komunikasi pihak klinik melakukan sistem data yang terkomputerisasi. Sehingga memudahkan dalam pengolahan dan pelaporan data.

PENUTUP

Simpulan

1. Tujuan strategis berdasarkan visi dan misi Klinik Wahidiyah pada setiap perspektif diketahui bahwa proses pertumbuhan dan pembelajaran seharusnya menjadi perhatian utama, dikarenakan tingkat pertumbuhan pelanggan yang tinggi dan diperkirakan akan terus meningkat setiap tahunnya. Sehingga perlu adanya perbaikan pada pertumbuhan dan pembelajaran dari manajemen klinik wahidiyah. Selanjutnya perspektif bisnis internal berada di urutan kedua. Prioritas ketiga adalah finansial, urutan terakhir yang seharusnya menjadi perhatian serius adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
2. *Key Performance Indicator* (KPI) pada masing-masing perspektif terdapat 12 macam, perspektif finansial 4 macam, perspektif pelanggan dan bisnis internal memiliki 3 macam, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki 2 macam.
3. Dari hasil perhitungan dan analisa, klinik wahidiyah masih lemah dalam manajemen keuangan. Dimana pertumbuhan pelanggan mengalami peningkatan setiap tahunnya, akan tetapi klinik wahidiyah kurang mendapatkan keuntungan lebih.

Saran

1. Manajemen klinik wahidiyah perlu memperbaiki sistem registrasi dengan menaikkan harga registrai. Diharapkan dengan menaikkan harga dapat menambah pemasukkan lebih.
2. Pertumbuhan pelanggan naik setiap tahunnya, sehingga manajemen klinik wahidiyah perlu meningkatkan fasilitas-fasilitas yang berkaitan dengan penunjang pelayanan pasien.
3. Kualitas pelayanan terhadap pasien lebih ditingkatkan kembali, untuk memberikan kepuasan dan kenyamanan bagi pasien.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (1992). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- David, F. R. (2006). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Devani, V., & Setiawarnan, A. (2015). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard Studi Kasus Radio Gress 105 FM. *Sains, Teknologi Dan Industri*, 13(1), 83–90.
- Gaspersz, V. (2005). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard* (P. R. Y. Pasla, ed.). Jakarta: Eirlangga.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengolahan Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard*. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Mutasowifin, A. (2002). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi. *Jurnal Universitas Paramadina*, Vol. 1(No. 3), 245–264.
- N, I. R. H. (2014). Implementasi Balance Scorecard Pada Organisasi Publik. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, Vol. 6, No(Gaspersz 2003), 106–122.
- Saaty, T. (2003). Analytical Hierarchy Process (AHP). *Majalah Manajemen*, Hal 12-13.
- Sitompul, H. S. (2010). *Evaluasi Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta*. Bogor.
- Widaningrum, D. L., & Kabul, I. (2014). Implementasi Balanced Scorecard pada Unit Usaha Kecil Menengah : Studi Kasus Sebuah Restoran di Jakarta. *Industrial Engineering Departemen*, 1031–1040.