

# **PENERAPAN BALANCED SCORECARD UNTUK MENILAI KINERJA DI KLINIK UNTAG SURABAYA**

Oleh :

Gloria Natalia Fernandez

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

e-mail: [glorinatali25.f@gmail.com](mailto:glorinatali25.f@gmail.com)

## **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja diklinik untag Surabaya yang dinilai dengan menggunakan metode balanced scorecard. Dalam pelaksanaannya, peneliti menggunakan data primer dan data sekunder yang baik diperoleh langsung di klinik untag Surabaya, maupun media perantara. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan desain penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menemukan bahwa pada perspektif keuangan, pada tahun 2017-2018 rasio ekonomis di klinik untag menunjukkan tingkat yang sudah baik. Pada rasio efisiensi di klinik untag tahun 2017-2018 menunjukkan tingkat yang sudah baik pada rasio efektifitas diklinik untag tahun 2017-2018 menunjukkan tingkat yang cukup baik. Pada perspektif pelanggan tingkat kepuasan pelanggan di klinik untag sudah menunjukkan kriteria yang sangat baik. Pada perspektif proses bisnis internal, tingkat inovasi di klinik untag kurang baik. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, tingkat kepuasan karyawan di klinik untag sudah baik. Tingkat pelatihan karyawan pada tahun 2017-2018 menunjukkan tingkat yang baik.

Dari hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk pihak pengelola di klinik dalam hal cara mengelola keuangannya, menjaga hubungan baik dengan pasien/ pelanggan, dalam hal ini menciptakan inovasi baru dan menjaga hubungan baik antar karyawan serta skill karyawannya, sehingga akan berdampak di klinik untag kedepannya.

Kata Kunci : Kinerja, Balanced Scorecard, Klinik

## ***ABSTRACT***

The purpose of this study was analyze the performance of the clinic for Surabaya which was assessed using the balanced scorecard method. In its implementation, researchers used primary data and secondary data that were both obtained directly at clinics in Surabaya, as well as the media. The research design used in this study is a qualitative research design using a case study approach.

Based on the results of the study, researchers found that from a financial perspective, in 2017-2018 economic ratios in untag clinics showed a good level. The efficiency ratio in the untag clinic in 2017-2018 shows a good level, the effectiveness ratio in the untag clinic in 2017-2018 shows a pretty good level. From the customer perspective, the level of customer satisfaction in the untag clinic has shown very good criteria. From the perspective of internal business processes, the level of innovation in the clinic is not good. From the perspective of growth and learning, the level of satisfaction of employees in the clinic is good. The level of employee training in 2017-2018 shows a goos level.

From the results of this study can be used as a basis for decision making for managers in the technical in terms of how to manage their finances, maintain good relations with patient customers, in this case creating new innovations and maintaining good relations between employees and their employee skill, so that it will have an impact on the clinic for Surabaya in the future

Keywords : Performance, Balanced Scorecard, Clinic

## A. PENDAHULUAN

### 1. LATAR BEKANG MASALAH

Untuk menjadikan suatu organisasi kesehatan memiliki pamarataan pelayanan kesehatan dan pembinaan kesehatan masyarakat maka dibangun suatu organisasi kesehatan yaitu klinik. Menurut Permenkes RI No (9: 2004) klinik merupakan fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan dan menyediakan pelayanan medis dasar dan atau spesialisik, diselenggarakan oleh lebih dari satu jenis tenaga kesehatan dan dipimpin oleh seorang tenaga medis. Saat ini penilaian kinerja yang dilakukan pada klinik menggunakan peraturan menteri kesehatan No. 44 tahun 2018 tentang pedoman manajemen klinik, dan variabel yang diukur mencakup manajemen operasional, manajemen sumber daya, manajemen tenaga. Menurut Mangkunegara (2016) kinerja yang baik yaitu kinerja hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang ditetapkan periode tertentu. Kinerja juga merupakan keberhasilan titik keberhasilan seorang karyawan mencapai puncak keberhasilan yang diukur dari kegiatan yang dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam organisasi kesehatan. Untuk itu, dalam mencapai suatu kinerja yang baik suatu instansi kesehatan juga dituntut untuk mempunyai standar kinerja yang baik sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh Menteri Kesehatan Republic Indonesia dalam peraturan menteri Kesehatan No. 44 tahun 2018.

Lebih umumnya, klinik ini banyak memfokuskan pada aspek pelayanan preventif dan promotif jadi lebih baiknya klinik melakukan penilaian kinerja dari berbagai aspek baik aspek pelayanan, keuangannya, motivasi dan inovasi tersebut. Maka dengan ini kinerja perlu melakukan penilaian yang merangkap dari aspek tersebut. Dengan penilaian kinerja ini harus diterapkan di klinik yaitu dengan menggunakan aplikasi *Balanced Scorecard* menjelaskan bahwa dari ukuran kinerja suatu organisasi bukan hanya diukur secara pespektif keuangan saja tetapi juga ada dalam bidang –bidang lain yang diukur dengan *balanced scorecard* yakni pespektif pelanggan, pespektif proses bisnis internal dan pespektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan bahwa, *Balanced Scorecard* yaitu sistem pengukuran yang menyeimbangkan alat ukur lama yang berdimensi pada aspek-aspek yang baru yaitu aspek non keuangan. *Balanced Scorecard* juga menjelaskan bahwa suatu tujuan usaha tidak hanya diukur aspek keuangan saja akan tetapi berkaitan juga dengan efisiensi dan keektivisan keuangan dalam usaha dengan aspek pelanggan terhadap kinerja karyawan, aspek proses bisnis internal yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan internal usahanya, dan aspek pertumbuhan dan perkembangan yang berkaitan dengan motivasi karyawan. menurut Robert S Kaplan dan David P Norton (2011: 7) *Balanced Scorecard* yaitu metode penilaian yang mencakup beberapa perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas ke kinerja keuangan, seperti pespektif pelanggan, pespektif proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Chow dalam Fatoni (2011), yang menganjurkan penerpaan *balanced scorecard* dalam penilaian kinerja organisasi kesehatan.

## 2. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian bertujuan untuk menganalisis kinerja di klinik untag Surabaya yang dinilai dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

## 3. KAJIAN TEORI

### a. Pengertian Akuntansi Manajemen

Akuntansi Manajemen merupakan informasi yang dibutuhkan oleh para manajer yang digunakan untuk menentukan bagaimana sumber daya diperoleh dan digunakan dalam berbagai jenis bisnis, baik dalam lingkup kecil maupun lingkup besar. Menurut Hansen dan Mowen (2018: 9) Akuntansi Manajemen ialah mengidentifikasi mengumpulkan, mengukur mengklasifikasikan dan melaporkan informasi yang bermanfaat bagi pengguna internal dalam merencanakan, mengendalikan dan mengambil keputusan.

### b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai suatu tujuan organisasi. maka dapat dinyatakan baik ataupun tidak baik sesuai dengan penilaian kinerja suatu organisasi. Menurut Mulyadi( 200:419) ialah penilaian kinerja sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

### c. Perspektif- Pespektif dalam Balanced Scorecard

Dalam penelitian ini difokuskan pada penilaiain kinerja di klinik untag dengan Metode *Balanced Scorecard* yang didalamnya terdapat indikator perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan pespektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## PENELITIAN TERDAHULU

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Eko yuzandra pramadhy, shiddiq nur rahardjo 2014 dengan Judul penerapan metode balanced scorecard sebagai tolak ukur Penilaian kinerja pada organisasi nirlaba "( studi kasus pada rumah sakit bhayangkara semarang ). tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui kinerja rumah sakit bhayangkara semarang berdasarkan penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*. Objek penelitian ini adalah rumah sakit. Jenis dan sumber data menggunakan data primer dan sekunder. metode pengumpulan data menggunakan kuosioner, dokumentasi, dan studi pustaka. hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit bhayangkara semarang dengan menggunakan pererapan *Balanced Scorecard* dikatakan cukup.

## KLINIK

Klinik ini merupakan fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan yang menyediakan pelayanan medis dasar dan atau spesialisik, diselenggarakan oleh lebih dari satu jenis tenaga kesehatan yang dipimpin oleh tenaga medis Menurut Permnekes RI No (2014 :9).

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif. Menurut Arikunto ( 2010:234) ialah dengan cara mengumpulkan, menganalisis data, mengklarifikasikan dan menginteprestasikan data-data diperoleh sehingga memberikan gambaran dengan keadaan sebenarnya. Penelitian ini dilakukan di klinik untag Surabaya dan dilaksanakan dalam waktu 1-2 bulan.

### 1. Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data penelitian ini digunakan teknik:

a. Wawancara

Wawancara ialah dengan pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan proses tanya langsung kepada responden. Penelitian ini melakukan wawancara kepada karyawan atau yang mewakili klinik untag.

b. Observasi

Observasi yang dilakukan peneliti dengan cara pengamatan secara langsung kepada objek yang akan diteliti. Penelitian ini, peneliti observasi atau pengamatan klinik untag

c. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu pengumpulan data yang tidak ditunjukkan secara langsung kepada objek penelitian. Dokumentasi ialah pengumpulan data yang meneliti berbagai macam dokumen yang berguna untuk bahan analisis. Dokumen penelitian ini yakni, jenis dokumen primer. Dokumen primer ini secara langsung ditulis oleh orang yang langsung mengalami peristiwa atau kejadian.

### 2. PROSES PENGOLAHAN DATA

a. *Coding*, yaitu pemberian kode pada setiap data agar dipermudah untuk dianalisis apakah sudah sesuai dengan kriteria balanced scorecard .

b. *Editing* yaitu kejelasan jawaban melalui analisis data yang sudah terkumpul.

c. Selanjutnya, akan dimasukan diproses dengan rumus-rumus yang ada, agar data tersebut mudah dipahami atau *Tabulating*.

### 3. TEKNIK ANALISIS DATA

Dibawah ini teknik analisis dengan memakai Balanced Scorecard:

a. Perspektif keuangan yang menggunakan beberapa rasio yaitu:

1) Rasio Ekonomis

Menurut Wiyanti (2010) merupakan rasio yang telah menggabungkan kehematan dalam penggunaan anggaran dan kecermatan dalam pengelolaan serta menghindari pemborosan.

$$\text{Rasio Ekonomis} = \frac{\text{Realisasi Belanja}}{\text{Anggara Belanja}} \times 100\%$$

2) Rasio Efisiensi

Menurut wiyanti (2010) yakni dari perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan.

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

3) Rasio Efektifitas

Menurut wiyanti (2010) yaitu rasio yang diukur dengan realisasi pendapatan dengan target pendapatan yang telah ditetapkan manajemen.

$$\text{Rasio Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan} \times 100\%}{\text{Anggaran Pendapatan}}$$

b. Perspektif Pelanggan

1. Kepuasan pelanggan dapat dilihat beberapa indikator tentang kepuasan pelanggan yang diambil melalui kuisioner dan diberikan kepada pelanggan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Proses inovasi yakni bahwa dilihat dari jumlah peralatan baru yang digunakan dalam operasional organisasi serta jumlah produk baru.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1. Kemampuan karyawan yang terdiri dari :
  - a. Kepuasan Karyawan, dengan diukur melalui tingkat keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, pengakuan atas hasil kerja yang baik, akses terhadap informasi serta keaktifan dan kreativitas karyawan.
  - b. Retensi Karyawan, diukur melalui tingkat perputaran karyawan dan jumlah karyawan yang berhenti bekerja.
  - c. Employee Training semakin banyak melakukan training maka kinerja karyawan dan motivasi dalam pekerjaannya semakin baik.

## DESKRIPSI HASIL PENELITIAN

### 1. HASIL PENELITIAN

Dibawah ini, dokumen laporan keuangan selama dua tahun dan dianalisis menggunakan perspektif keuangan sebagai berikut:

Tabel 1: hasil data pengukuran keuangan klinik untag Surabaya

Indikator	Tahun	pengukuran	Perubahan	Kriteria	Bobot nilai
Rasio ekonomis	2017	2,60%	-	baik	3
	2018	2,90%	Naik 0,30 %		
Rasio efesiensi	2017	2,74%	-	Baik	3
	2018	2,94%	Naik 0,20%		
Rasio efektifitas	2017	60,42%	-	Kurang	1
	2018	55,99%	Turun 4,43%		

Sumber : Data Diolah

Berikut ini disajikan gambaran umum pelanggan dan karyawan di klinik untag Surabaya

- a. Pelanggan yang diambil untuk kuosioner sebanyak 20 akan tetapi yang direspon berjumlah 16 orang dengan data sebagai berikut:

Jenis kelamin : Wanita 60% orang

Pria 40% orang

Status : Mahasiswa 90%

Selain Mahasiswa 10%

- b. Karyawan di klinik untag Surabaya sebanyak 13 orang, semua diberikan kuosioner dan memenuhi syarat diolah Dengan data sebagai berikut:

Jenis kelamin : Wanita 80%

Pria 20%

Umur : 20 - 30 tahun 51%

31- 40 tahun 27%

> 41 tahun 22%

Pendidikan Terakhir : SMA 10%

Diploma/ Sarjana 90%

### 2. PEMBAHASAN

#### a. PERSPEKTIF KEUANGAN

Dalam Hasil pengukuran tiap-tiap rasio keuangan klinik untag surabaya yakni :

rasio ekonomis dengan hasil 2,60% menjadi 2,90% dengan perubahan 0,30% berarti naik, maka dinyatakan kriteria dan bobot nilai 3. Maka menunjukkan presentase > 100% yang artinya sangat baik

Hasil analisis rasio efisiensi 2,74% menjadi 2,90% dengan perubahan 0,20% berarti naik, maka dinyatakan kriteria baik dan bobot nilai 3. Dengan ini menunjukkan persentase >80% yang artinya sangat baik

Hasil analisis rasio efektifitas 60,42% menjadi 55,99% dengan perubahan 4,43% berarti turun, maka dinyatakan kriteria kurang dan bobot nilai 1. Maka menunjukkan persentase <60% yang berarti kurang baik.

b. Perspektif Pelanggan

Berkaitan dengan kualitas layanan dari indikator-indikator yang terdiri fasilitas, pelayanan, dan keterampilan dokter dengan total skor 648. Selanjutnya rata-rata persentase atas kepuasan pelanggan sebesar 81% maka dikatakan sudah baik. Bisa dilihat tabel 4.4 interval penilaian pelanggan. sudah menunjukkan kategori sangat setuju dengan Persentase >80%.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk proses inovasi yang ada di klinik untag selama dua tahun dikatakan kurang dengan bobot nilai 1. Maka menunjukkan persentase <15% yang berarti masuk dalam kriteria kurang baik.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .

1. Dengan menggunakan kuisioner karyawan yang terdiri dari motivasi, kemampuan kapabilitas serta dengan kepuasa kerja karyawan. Dengan total skor 634. Selanjutnya rata-rata persentase atas kepuasan karyawan sebesar 97,53% maka dikatakan sudah baik. Bisa dilihat tabel 4.6 interval penilaian karyawan. Maka sudah menunjukkan kategori sangat setuju dengan Persentase >100%.

2. Retensi karyawan

Dari retensi karyawan hasil ukuran dan perubahan tidak ada maka kriteria karyawan di klinik untag Surabaya dikatakan kurang dan bobot nilai 1. Dengan ini menunjukkan persentase <15% yang berarti kurang baik.

3. Tingkat Pelatihan Karyawan

Bahwa dengan tingkat pelatihan karyawann hasil pengukuran 0,66% menjadi 1% dengan perubahan 0,34% berarti baik. Maka dinyatakan kriteria naik dan bobot nilai 3. Dengan ini menunjukkan persentase >25% yang berarti sangat baik.



## **PENUTUP**

### **1. KESIMPULAN**

Klinik untag Surabaya sebaiknya menerapkan *Balanced Scorecard* karena dengan *Balanced Scorecard* beberapa aspek dapat diukur. Penerapan balance scorecard dimungkinkan karena klinik sudah memberikan visi, misi dan strateginya dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pada klinik dikatakan cukup baik dengan menggunakan balanced scorecard.

### **2. SARAN**

untuk penelitian selanjutnya dengan menggunakan metode selain *Balanced Scorecard* dan menambahkan perspektif lain atau dimungkinkan untuk meneliti kinerja apa saja yang menyebabkan ketidakberhasilan dari beberapa indikator.

## **DAFTAR PUSTAKA**

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

Munawir . (2001). *Analisi Laporan Keuangan* Yogyakarta. Liberty