

EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA KLINIK DR. M. SUHERMAN JEMBER

Oleh

Indah Dian Saputri

ABSTRAK

Klinik Dr. M. Suherman Jember merupakan salah satu klinik milik Universitas Muhammadiyah Jember yang tujuan utamanya bukan untuk mencari keuntungan, tetapi lebih kepada jasa konsumen. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja klinik apabila menggunakan *Balanced Scorecard*. Penelitian dilakukan dengan mengambil data dari tahun 2014-2015 yang bersumber dari empat perspektif utama, yaitu ; perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan klinik. Menggunakan deskriptif kualitatif yaitu melakukan evaluasi kinerja klinik antar periode, kemudian diberi skor sesuai dengan kriteria. Data diperoleh melalui data sekunder Klinik Dr. M. Suherman Jember .

Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* menunjukkan terjadi peningkatan kinerja Klinik Dr. M. Suherman Jember sebesar 93% dari ke empat perspektif yang diukur. Maka, *Balanced Scorecard* cocok untuk diterapkan pada Klinik Dr. M. Suherman Jember karena dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini.

Kata Kunci : Balanced Scorecard, Evaluasi, Kinerja, Klinik Dr. M. Suherman Jember

PENDAHULUAN

Dewasa ini teknologi mulai berkembang tampak demikian pesat. Banyak hal yang bisa dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan teknologi yang tersedia. Adanya perkembangan teknologi ini telah mengakibatkan iklim persaingan bisnis yang semakin ketat. Hal ini akan mendorong kebutuhan akan suatu informasi menjadi suatu hal yang esensial, sehingga iklim persaingan bisnis yang ada berubah dari persaingan teknologi atau *industrial competition* menjadi persaingan informasi (*Information competition*). Tidaklah mengherankan jika persaingan informasi ini menjadi suatu hal yang esensial karena dengan adanya informasi yang dihasilkan untuk setiap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan akan diperoleh data dan gambaran aktivitas yang telah dilakukan sehingga berdasarkan informasi

tersebut akan diambil suatu keputusan yang mempengaruhi kehidupan dan aktivitas perusahaan secara keseluruhan di masa yang akan datang. Suatu keputusan yang baik dapat diambil atas dasar informasi yang akurat, relevan dan tepat waktu. Pergeseran pada tingkat yang persaingan bisnis dari *industrial competition* ke *information competition* ini dinamakan pergeseran paradigma. Pergeseran paradigma ini tentunya juga akan mengubah alat ukur atau acuan yang dipakai oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya.

Balanced scorecard memperluas ukuran kinerja eksekutif ke perspektif konsumen, proses bisnis intern, dan pembelajaran & pertumbuhan, karena ketiga perspektif itulah usaha-usaha sesungguhnya (bukan usaha semu atau *artificial*) menjanjikan dihasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang (*sustainable*). *Balanced scorecard* yang dalam penilaian kinerjanya, tidak hanya menilai dari segi keuangan saja, ternyata dapat pula diterapkan pada entitas yang tidak hanya mencari keuntungan atau laba semata. Menurut Kaplan dan Norton (2001:7), walaupun fokus dan aplikasi awal *balanced scorecard* adalah sektor swasta (entitas pencari laba). Peluang *scorecard* untuk dipakai dalam memperbaiki manajemen entitas pemerintahan dan entitas nirlaba mungkin atau bahkan lebih besar. Kaplan dan Norton (2001:7), sebagaimana dikemukakan di atas, sangat relevan dengan berbagai perubahan-perubahan kondisi masyarakat yang terjadi belakangan ini. Tuntutan agar entitas publik menjadi lebih baik dari hari ke hari menjadi tuntutan yang senantiasa disampaikan dalam setiap forum pembicaraan yang terjadi. Perbaikan kinerja entitas publik menjadi suatu keharusan yang mau tidak mau haruslah dilakukan. Berdasarkan penjelasan tersebut sangat jelas pengukuran ini sangatlah dibutuhkan oleh berbagai organisasi publik yang ke arah pelayanan yang lebih efisien bukanlah hal yang dapat ditawar-tawar lagi.

Klinik Dr. M. Suherman Jember merupakan salah satu Klinik Swasta di Jember yang berusaha memberikan pelayanan secara profesional agar dapat meningkatkan mutu pelayanan Klinik, sehingga pihak Klinik Dr. M. Suherman Jember perlu memperbaiki kinerjanya. Agar dapat menambah kepercayaan masyarakat. Kepercayaan ini sangatlah penting, mengingat masyarakat merupakan pengguna jasanya. Diharapkan dengan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap Klinik mempunyai dampak pada peningkatan pendapatan.

Klinik Dr. M. Suherman ini perlu adanya pengukuran kinerja, dimana pengukuran kinerja keuangan saja, tidak dapat menggambarkan kinerja klinik secara keseluruhan. Pengukuran kinerja keuangan hanya menilai kinerja untuk jangka pendek dan tidak memperhitungkan harta-harta tak nampak yang dimiliki klinik. Dengan adanya kekurangan tersebut, maka diciptakan suatu metode pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek keuangan dan non-keuangan yang dikenal dengan istilah *Balanced Scorecard*. Pengukuran

kinerja *Balanced Scorecard* menyangkut empat perspektif yaitu : Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Belajar & Berkembang.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “Evaluasi Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Klinik Dr. M. Suherman Jember”.

TINJAUAN PUSTAKA

a. Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Pengukuran kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. (Fauzi, 1995 : 207)

James B. Whittaker (1993) dalam Ismail Nawawi Uha (2013:233-238) bahwa : “Pengukuran kinerja suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (goals and objectives) menurut Whittaker, elemen kunci dari sistem pengukuran kinerja terdiri atas : a) Perencanaan dan penetapan tujuan, b) Pengembangan ukuran yang relevan, c) Pelaporan formal atas hasil, dan d) Penggunaan informasi.

b. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan sistem pengukuran manajemen kinerja perusahaan secara komprehensif yang meliputi aspek finansial dan non finansial. Dalam *Balanced Scorecard* ukuran finansial yang menunjukkan kinerja masa lalu dilengkapi dengan ukuran-ukuran non finansial yang menunjukkan penggerak (drivers) bagi kinerja masa yang akan datang (Kaplan dan Norton, 1996:8).

c. Pengertian Klinik

Menurut Kementerian Kesehatan : Klinik adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan yang menyediakan pelayanan medis dasar dan/atau spesialis, diselenggarakan oleh lebih dari satu jenis tenaga kesehatan dan dipimpin oleh seorang tenaga medis.

Tenaga medis adalah dokter, dokter spesialis, dokter gigi atau dokter gigi spesialis. Tenaga kesehatan adalah setiap orang yang mengabdikan diri dalam bidang kesehatan serta

memiliki pengetahuan dan/atau keterampilan melalui pendidikan di bidang kesehatan yang untuk jenis tertentu memerlukan kewenangan untuk melakukan upaya kesehatan

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah observasional dengan pendekatan deskriptif kualitatif untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja petugas kesehatan dalam memberikan pelayanan kesehatan di Klinik Dr. M. Suherman Jember.

Tempat dan Waktu Penelitian

Objek yang dipilih dalam penelitian ini adalah pada Klinik Dr. M. Suherman Jember berlokasi di Jalan Karimata. Sedangkan waktu yang digunakan selama melakukan penelitian diperkirakan kurang lebih satu bulan dimulai dari bulan Mei sampai dengan bulan Juni tahun 2016.

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Data Kualitatif

Data yang berupa keterangan-keterangan tertulis seperti, metode pengukuran *balanced scorecard*, aspek-aspek manajemen pada Klinik Dr. M. Suherman Jember .

2. Data Kuantitatif

Data yang berupa angka-angka secara tertulis seperti : data laporan perhitungan laba rugi.

Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan, penulis menggunakan metode pengumpulan data yaitu :

1. Kuesioner

Disebarkan kepada keluarga pasien dan pelanggan Klinik Dr. M. Suherman 80 kuesioner dan pada karyawan sebanyak 48 kuesioner.

2. Dokumentasi

Metode dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data keuangan, data yang mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Metode Analisis

Metode analisis data yang digunakan deskriptif dan komparatif yaitu penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta saat ini dari suatu populasi. Rumus yang digunakan adalah:

1. Mengukur kinerja perspektif keuangan.

Pertumbuhan laba yang dihitung sebagai berikut:

$$\frac{\text{laba periode sekarang}-\text{laba periode sebelumnya}}{\text{laba periode sebelumnya}} \times 100\%$$

(Gaspersz dalam Yunita, 2003: 8)

Mengukur seberapa besar pertumbuhan laba klinik di banding periode sebelumnya.

2. Mengukur kinerja perspektif konsumen/pelanggan.

a. Akuisisi Pelanggan

Dengan melihat jumlah pelanggan (Pasien) baru yang berhasil klinik peroleh, rumus:

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\%$$

(adi irawan, 2016)

b. Kepuasan pelanggan.

Pengukuran kepuasan pelanggan ini dilakukan dengan survey melalui kuisisioner. kepuasan pelanggan mengukur rata-rata dengan memberikan nilai pada jawaban kuisisioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang di rasakan. Nilai yang diberikan adalah :

- a. Sangat tidak puas di beri skore 1
- b. Tidak puas di beri skore 2
- c. Cukup puas di beri skore 3
- d. Puas di beri skore 4
- e. Sangat puas di beri skore 5

Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang di peroleh dari seluruh responden akan di ketahui pencapaian indeks kepuasan pelanggan, seperti yang di rumuskan oleh Sugiyono (2002:79) sebagai brikut:

$$\text{IKP}=\text{PP}$$

Dimana :

IKP= indek kepuasan pasien

PP = perceifed performance

Setelah diketahui IKP dari seluruh responden kemudian di golongan pada skala, a. Sangat tidak puas, b. Tidak puas, c. Cukup puas, d. Puas, e. Sangat puas. Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu menentukan indeks kepuasan maksimal, interval

yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal di bagi menjadi lima seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002:80)

$$IK_{maks} = R \times PP \times EX_{maks}$$

$$IK_{min} = R \times PP \times EX_{min}$$

$$\text{Interval} = (IK_{maks} - IK_{min})$$

PP = banyaknya pertanyaan

R = jumlah responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

3. Mengukur Kinerja perspektif proses internal bisnis

- a. *Bed Turnover Ratio* (BTO) yaitu frekuensi pemakaian tempat tidur, berapa kali tempat tidur dipakai dalam satuan waktu tertentu (Depkes RI 2005):

$$BTO = \frac{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan meninggal)}}{\text{Jumlah tempat tidur}} \times 100\%$$

- b. *Gross Death Rate* (GDR) angka kematian umum untuk setiap penderita keluar (Depkes RI 2005):

$$GDR = \frac{\text{Jumlah pasien mati seluruhnya}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan meninggal)}} \times 100\%$$

- c. *Net Death rate* (NDR) adalah angka kematian 48 jam setelah dirawat untuk tiap-tiap 1000 penderita keluar. Indikator ini memberikan gambaran mutu pelayanan di klinik (Depkes RI 2005), rumus :

$$NDR = \frac{\text{Jumlah pasien meninggal} > 48 \text{ jam}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan meninggal)}} \times 100\%$$

4. Mengukur kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

- a. Perputaran karyawan

$$= \frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Total karyawan pada tahun berjalan}} \times 100\%$$

(adi irawan, 2016)

Tingkat retensi karyawan di nilai baik apabila selama periode pengamatan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila fluktuatif dan dinilai kurang apabila mengalami peningkatan.

- b. Kepuasan karyawan

Pengukuran dilakukan dengan survei kepuasan karyawan melalui kuesioner. Kepuasan karyawan mengukur rata-rata kepuasan karyawan dengan memberikan nilai

pada jawaban kuesioner. Rata-rata kepuasan karyawan dapat diketahui dengan cara membagi jumlah skor jawaban kuesioner dengan jumlah karyawan yang menjadi responden. Pengukuran kepuasan karyawan ini dilakukan dengan survey melalui kuisisioner. Cara menghitung rata-rata kepuasan karyawan sama dengan menghitung kepuasan pelanggan pada perspektif pelanggan. nilai yang diberikan adalah :

- a. Sangat tidak puas di beri skore 1
- b. Tidak puas di beri skore 2
- c. Cukup puas di beri skore 3
- d. Puas di beri skore 4
- e. Sangat puas di beri skore 5

Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang di peroleh dari seluruh responden akan di ketahui pencapaian indeks kepuasan pelanggan, seperti yang di rumuskan oleh sugiyono (2002:79) sebagai brikut:

$$IKP=PP$$

Dimana :

IKP= indek kepuasan pasien

PP = perceifed performance

Setelah diketahui IKP dari seluruh responden kemudian di golongan pada skala, a. Sangat tidak puas, b. Tidak puas, c. Cukup puas, d. Puas, e. Sangat puas. Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu menentukan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal di bagi menjadi lima seperti yang dirumuskan oleh sugiyono (2002:80).

$$IKmaks = R \times PP \times EX \text{ maks}$$

$$Ikmin = R \times PP \times EX \text{ min}$$

$$\text{Interval} = (Ikmaks - Ikmin)$$

PP = banyaknya pertanyaan

R = jumlah responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

Pembobotan

Langkah selanjutnya dalam analisis *balanced scorecard* adalah diadakan pembobotan. Pembobotan diperlukan untuk mendapatkan nilai akhir dari masing-masing perspektif pengukuran kemudian dari nilai pada masing-masing perspektif didapatkan total nilai dari keseluruhan perspektif pengukuran. Besarnya pembobotan masing-masing tingkatan indikator disesuaikan untuk memperoleh indikator disesuaikan untuk memperoleh prioritas dan kepentingan relatif bagi setiap indikator serta kontribusi terhadap perusahaan. Pembobotan dilakukan dengan menggunakan model generik/umum dari Kaplan dan Norton yang telah dibuat dengan lebih rinci sehingga dapat diketahui pembobotan sampai dengan tingkat indikator pada tiap perspektif pengukuran seperti pada tabel berikut:

Tabel 3.1 pertumbuhan masing-masing perspektif

No	Kategori	Pembobotan (%)	
1	Perspektif keuangan		60,0
1.1	Total biaya	60,0	
2	Perspektif konsumen/pelanggan		10,0
2.1	Akuisisi pelanggan	4,0	
2.2	Kepuasan Pelanggan	6,0	
3	Perspektif internal bisnis		10,0
3.1	<i>Bed Turn Over (BTO)</i>	4,0	
3.2	<i>Gross Death Red (GDR)</i>	3,0	
3.3	<i>Net Death Red (NDR)</i>	3,0	
4	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan		20,0
4.1	Retensi karyawan	5,0	
4.2	Kepuasan karyawan	15,0	
Total			100

Kaplan dan Norton (2000:191)

HASIL PENELITIAN

Total Skor Tingkat Klinik Dr. M. Suherman Jember

No.	Aspek Yang Diukur	Skor (%)	Skor Maksimal (%)	Kriteria Penilaian
1	Perspektif Keuangan	60,0	60,0	Baik
1.1	Tingkat Total Biaya	30,0	60,0	
2	Perspektif Pelanggan	9,2	10,0	Baik
2.1	Akuisisi Pelanggan	3,2	4,0	

2.2	Kepuasan Pelanggan	6,0	6,0	
3	Perspektif Proses Internal Bisnis	7,6	10,0	Cukup Baik
3.1	<i>Bed Turn Over</i> (BTO)	1,6	4,0	
	<i>Gross Death Rate</i> (GDR)	3,0	3,0	
	<i>Net Death Rate</i> (NDR)	3,0	3,0	
4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	16,2	20,0	Baik
4.1	Retensi Karyawan	5,0	5,0	
4.2	Kepuasan Karyawan	11,2	15,0	
Total		93	100	Baik

Sumber: Kaplan dan Norton (2000:191)

Berdasarkan Tabel 4.15, pada perspektif keuangan diperoleh skor 60,0% dari skor maksimal 60,0% yang berarti memiliki tingkat pencapaian sebesar 100,0%. Perspektif pelanggan diperoleh skor 9,2% dari skor maksimal 10,0% yang berarti memiliki tingkat pencapaian sebesar 92,0%. Perspektif proses bisnis internal diperoleh skor 7,6% dari skor maksimal 10,0% yang berarti memiliki tingkat pencapaian sebesar 76,0%. Dan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh skor 16,2% dari skor maksimal 20,0% yang berarti memiliki tingkat pencapaian sebesar 81,0%.

Berdasarkan hasil tersebut, secara umum kinerja Klinik Dr. M. Suherman Jember dapat dinilai baik dengan nilai skor sebesar 93%. Kinerja Klinik Dr. M. Suherman Jember yang dinilai baik paling baik berdasarkan *Balanced Scorecard* adalah pada Perspektif Keuangan yang mencatatkan pencapaian kinerja sebesar 100,0%. Sedangkan kinerja Klinik Dr. M. Suherman Jember yang dinilai paling rendah berdasarkan *Balanced Scorecard* adalah pada Perspektif Proses Internal Bisnis yang mencatatkan pencapaian kinerja sebesar 76,0%.

PEMBAHASAN

Berdasarkan total skor secara keseluruhan yang diperoleh Klinik Dr. M. Suherman Jember berdasarkan *Balanced Scorecard* adalah 93,0% dapat dikategorikan dalam kriteria baik. Dengan kategori tersebut pada periode yang akan datang perlu mempertahankan aspek yang sudah baik dan meningkatkan aspek lain yang belum optimal.

1. Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan yang dinilai dari pertumbuhan laba. Hasil penilaian kinerja Klinik Dr. M. Suherman Jember pada perspektif keuangan secara umum menunjukkan kinerja yang baik yaitu skor lebih dari 80%. Menurut Kaplan dan Norton (2000): Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh

kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu.

2. Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja Klinik Dr. M. Suherman Jember pada perspektif pelanggan dilakukan dengan menggunakan tolok ukur Tingkat Akuisisi Pelanggan (*Number of New Customer*) dan Tingkat Kepuasan Pelanggan. Hasil penilaian kinerja pada perspektif ini menunjukkan hasil bahwa secara umum kinerja Klinik Dr. M. Suherman Jember dikatakan baik yaitu skor lebih dari 80%. Menurut Kaplan dan Norton (2000: 58), Retensi pelanggan adalah Mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini dengan cara membandingkan jumlah pelanggan tahun berjalan dengan tahun sebelumnya.

Tingkat kepuasan pelanggan adalah Mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan. Berupa umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnisnya.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Adanya penilaian kinerja pada perspektif proses bisnis internal dapat memberikan informasi tentang proses internal perusahaan yang akan berdampak kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan perusahaan. Perspektif proses bisnis internal lebih menekankan pada penciptaan pelayanan yang lebih berkualitas untuk mencapai tujuan pelanggan dan *stakeholders*. Pengukuran *Balanced Scorecard* dari perspektif proses bisnis internal diukur melalui BTO (*Bed Turn Over*), GDR (*Gross Death Rate*), dan NDR (*Net Death Rate*).

Hasil penilaian kinerja pada perspektif ini menunjukkan hasil bahwa secara umum kinerja Klinik Dr. M. Suherman Jember dikatakan cukup baik yaitu skor lebih dari 50%. Menurut Kaplan dan Norton (2000: 83) dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

- a. Inovasi

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

b. Proses Operasional

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolok ukur yang digunakan antara lain *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE), tingkat kerusakan produk pra penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

c. Proses Penyampaian Produk atau Jasa pada Pelanggan

Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang, dan perbaikan pembayaran.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Penilaian kinerja Klinik Dr. M. Suherman Jember pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan dengan menggunakan melihat tingkat retensi karyawan dan kepuasan karyawan. Hasil penilaian kinerja Klinik Dr. M. Suherman Jember dengan *Balanced Scorecard* secara umum kinerja Klinik Dr. M. Suherman Jember dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikatakan baik yaitu skor lebih dari 80%. Kinerja Klinik Dr. M. Suherman Jember yang dinilai baik terlihat pada rendahnya tingkat retensi karyawan yang ditunjukkan melalui nilai *Labor turn over* (LTO) yang rendah. Menurut Kaplan dan Norton, 2000: 110 faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah :

a. Kepuasan Karyawan

Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan. Produktivitas kerja merupakan hasil dari

pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. Di dalam menilai produktivitas kerja setiap karyawan dibutuhkan pemantauan secara terus menerus.

b. Kemampuan Sistem Informasi

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolok ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.

c. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

Pegawai yang memiliki informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha, apabila mereka tidak mempunyai motivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau tidak diberi kebebasan dalam pengambilan keputusan atau bertindak.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan adalah sebagai berikut : “Bagaimana penilaian kinerja Klinik Dr. M. Suherman Jember dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*”, kesimpulan sebagai jawaban atas permasalahan yang diajukan yaitu:

1. Kinerja Klinik Dr. M. Suherman Jember apabila diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang ditinjau dari perspektif keuangan dinilai dengan tingkat pertumbuhan laba diperoleh skor sebesar 60% dari skor maksimal pembobotan dalam *Balanced Scorecard* yaitu 60%. Dapat disimpulkan bahwa kinerja perspektif keuangan Klinik Dr. M. Suherman Jember dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja baik.
2. Kinerja Klinik Dr. M. Suherman Jember diukur dari perspektif pelanggan dengan dua indikator yaitu akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan diperoleh skor sebesar 9,2%, skor maksimal pembobotan dalam *Balanced Scorecard* yaitu 10%. Berdasarkan perolehan skor tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja perspektif pelanggan Klinik Dr. M. Suherman Jember dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja baik.
3. Kinerja Klinik Dr. M. Suherman Jember diukur dari perspektif proses bisnis internal dengan tiga indikator yaitu BTO (*Bed Turn Over*), GDR (*Gross Death Rate*), NDR (*Net Death Rate*) diperoleh skor sebesar 7,6% dari skor maksimal pembobotan dalam

Balanced Scorecard yaitu 10% dan dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja cukup baik.

4. Kinerja Klinik Dr. M. Suherman Jember diukur dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan dua indikator yaitu retensi karyawan dan kepuasan karyawan diperoleh skor sebesar 16,2% dari skor maksimal pembobotan dalam *Balanced Scorecard* yaitu 20%. Dapat disimpulkan bahwa kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Klinik Dr. M. Suherman Jember dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja yang baik.
5. Kinerja Klinik Dr. M. Suherman Jember yang diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang terdiri dari 4 (empat) perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan mencapai total skor 93%, yang dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja baik.

Keterbatasan

Penelitian ini tidak lepas dari sebuah keterbatasan. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian hanya terbatas pada permasalahan perencanaan strategik dengan pendekatan metode BSC, sehingga penelitian ini tidak dapat dijadikan sebagai tolok ukur untuk perencanaan strategik yang lain.
2. Penelitian ini hanya pada satu objek studi yaitu Klinik Dr. M. Suherman Jember, sehingga tidak dapat untuk dijadikan sebagai pengukuran pada klinik atau tempat yang lain.
3. Penelitian ini hanya meneliti atau membahas perencanaan strategik dengan pendekatan BSC, tidak pada pendekatan metode yang lain.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, berikut adalah saran-saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi Klinik Dr. M. Suherman Jember, antara lain :

1. Klinik Dr. M. Suherman Jember perlu mempertahankan kinerja keuangan, dengan melakukan perencanaan keuangan yang terkendali antara output dan input sehingga nantinya diharapkan kinerja keuangan pada Klinik Dr. M. Suherman Jember bisa berjalan dengan baik. Diperlukan juga rancangan atau target anggaran biaya dan pendapatan, hal ini dibutuhkan untuk mengukur tingkat penurunan atau kenaikan biaya operasional perusahaan.

2. Untuk meningkatkan tingkat kepuasan sumber daya manusia, Klinik Dr. M. Suherman Jember perlu memperhatikan adanya kewenangan yang proporsional dengan tugas dan tanggung jawab, adanya kesempatan memperoleh kemajuan dalam karir, adanya penghargaan yang sesuai atas prestasi, dan adanya pelatihan yang memadai bagi karyawan agar dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik dan benar.
3. Klinik Dr. M. Suherman Jember disarankan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk strategi bisnisnya.

Perlunya dilakukan penelitian lanjutan dengan menambah banyaknya responden serta unit analisis sebagai perbandingan untuk mengetahui kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Cahyono, Dwi, 2015. *Management Audit (Teori, Konsep, Aplikasi)*. Taman Kampus Pressindo : Jember.
- Efendi, M. Alfian, 2013. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Dalam Pengukuran Kinerja (Studi Kasus di Rumah Sakit Daerah Kalisat)*, Skripsi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember.
- Fauzi. 1995. *Kamus Akuntansi Praktisi*. Surabaya : Indah
- Firlana, Lutfiah, 2015. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada Pusat Kesehatan Masyarakat Sukowono Kabupaten Jember)*, Skripsi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember.
- Irawan, Adi, 2016. *Penerapan metode Balanced Scorecard Sebagai Metode Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada Pusat Kesehatan Masyarakat Maesan Kabupaten Bondowoso)*, Skripsi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember.
- Lubis, Renald Hamonangan, 2015. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Jember Klinik*, Jurnal Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember
- Kaplan, Robert S and David P Norton, 1996. *Balaced Scordcard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga : Jakarta.
- Kaplan, Robert S. and David P Norton, 2000. *The Strategic Focused Organization*, Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S Dan David P Norton, 2001 : *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat : Jakarta

Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.

Uha, Ismail Nawawi, 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*, Prenadamedia Group : Jakarta.

www.hakayuci.com/2015/10/rumus-bor-avlos-toi-bto-gdr-ndr-indikator-pelayanan-rawat-inap.html

Yunita, Marisa. 2007. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT Fajar Ujung Pandang Intermedia*. Makassar: Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.