



Implementasi Manajemen Strategik Berbasis *Balanced Scorecard* dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan di Klinik Utama Glaria Bandung

Yanuar Ermawati^{1*}, Tia Oktavia², Yuan Ade Sukma³, Purwadhi³, Yani Restiani Widjaja⁴

¹⁻⁵ Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya Bandung

Email : yanuar_ermawati@yahoo.com ^{1*}, drgtiaoctavia90@gmail.com ²

Alamat: Jln. Sekolah Internasional No.1-2 Antapani. Bandung 40291

Korespondensi penulis: yanuar_ermawati@yahoo.com ^{1*}

Abstract. *This study aims to analyze the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) as a strategic performance management tool at Klinik Utama Glaria Bandung. The clinic faces challenges in improving service quality, which not only focuses on financial aspects but also includes customer perspectives, internal business processes, and employee learning and growth. Therefore, the implementation of BSC is expected to provide a solution for aligning these dimensions to enhance the clinic's overall performance and achieve strategic goals. The research method used in this study is descriptive qualitative, with data collection techniques including in-depth interviews with five key informants consisting of leaders, medical staff, administrative staff, and patients. These interviews aim to explore their understanding of the BSC implementation and its impact on the clinic's performance. Additionally, data were also obtained through observation and documentation related to BSC implementation at the clinic. The results show that the application of the BSC has had a positive impact on improving operational efficiency, patient satisfaction, and interdepartmental coordination. The implementation of the BSC has also helped create a more adaptive and performance-based work culture, where each department has clear and measurable objectives. However, there were some challenges at the initial stage, such as resistance from some employees and a lack of understanding of performance indicators. Nevertheless, factors supporting the success of BSC implementation include strong leadership commitment, routine training, and a participatory evaluation forum, which allows all parties to be involved in the evaluation and improvement process. This study provides important implications for healthcare institutions, particularly clinics, to adopt the BSC as a strategic framework that aligns the organization's vision with measurable and sustainable work practices. Effective BSC implementation is expected to enhance healthcare service quality, making it more efficient and responsive to patient needs.*

Keywords: *3-5 Balanced Scorecard, healthcare services, performance evaluation, primary clinic, strategic management.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat manajemen kinerja strategik di Klinik Utama Glaria Bandung. Klinik ini menghadapi tantangan dalam meningkatkan kualitas pelayanan, yang tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan karyawan. Oleh karena itu, penerapan BSC diharapkan dapat memberikan solusi untuk menyelaraskan berbagai dimensi tersebut dalam rangka meningkatkan kinerja klinik secara keseluruhan dan mencapai tujuan strategis. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam terhadap lima informan kunci yang terdiri dari pimpinan, staf medis, staf administrasi, dan pasien. Wawancara ini bertujuan untuk menggali pemahaman mereka mengenai penerapan BSC dan dampaknya terhadap kinerja klinik. Selain itu, data juga diperoleh melalui observasi dan dokumentasi terkait implementasi BSC di klinik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan BSC telah memberikan dampak positif dalam meningkatkan efisiensi operasional klinik, kepuasan pasien, serta koordinasi antarbagian. Penerapan BSC juga membantu menciptakan budaya kerja yang lebih adaptif dan berbasis kinerja, di mana setiap bagian memiliki tujuan yang jelas dan terukur. Namun, terdapat beberapa tantangan pada awal implementasi, seperti resistensi dari sebagian karyawan dan kurangnya pemahaman terhadap indikator kinerja. Meski demikian, faktor-faktor yang mendukung keberhasilan penerapan BSC di antaranya adalah komitmen pimpinan yang kuat, pelatihan rutin, serta forum evaluasi yang partisipatif,

yang memungkinkan seluruh pihak terlibat dalam proses evaluasi dan perbaikan. Penelitian ini memberikan implikasi penting bagi lembaga pelayanan kesehatan, khususnya klinik, untuk mengadopsi BSC sebagai kerangka strategis yang dapat menyelaraskan visi organisasi dengan praktik kerja yang terukur dan berkelanjutan. Penerapan BSC yang efektif diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan, menjadikannya lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan pasien.

Kata kunci: 3-5 *Balanced Scorecard*, layanan kesehatan, evaluasi kinerja, klinik primer, manajemen strategis.

1. LATAR BELAKANG

Dalam era globalisasi dan persaingan industri layanan kesehatan yang semakin kompetitif, klinik dan rumah sakit dituntut tidak hanya memberikan pelayanan yang baik, tetapi juga mampu mengelola organisasi secara strategis. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam *manajemen strategik* modern adalah *Balanced Scorecard* (BSC), yang memperluas ukuran kinerja tidak hanya dari sisi finansial, tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan organisasi (Kaplan & Norton, 1996).

Penerapan *Balanced Scorecard* dalam organisasi pelayanan kesehatan telah terbukti mampu memberikan gambaran yang komprehensif tentang kinerja klinik atau rumah sakit, serta meningkatkan mutu pelayanan secara keseluruhan. BSC mendorong organisasi untuk menghubungkan strategi jangka panjang dengan tindakan operasional yang nyata (Betto et al., 2022). Penelitian menunjukkan bahwa rumah sakit dan klinik yang menerapkan BSC cenderung lebih efektif dalam menetapkan tujuan strategis, memantau pencapaian kinerja, serta meningkatkan kepuasan pasien dan efisiensi pelayanan (Sitanggang et al., 2023).

Namun, implementasi *Balanced Scorecard* tidak selalu berjalan mulus. Dibutuhkan pemahaman mendalam terhadap struktur organisasi, keterlibatan pimpinan, serta kesiapan budaya kerja untuk menerima perubahan. Studi kualitatif menunjukkan bahwa peran komunikasi, pelatihan, dan keterlibatan karyawan menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi BSC di institusi kesehatan (Riwu & Wibowo, 2021). Selain itu, perlu adanya adaptasi terhadap indikator yang digunakan agar sesuai dengan konteks klinik berskala menengah, seperti yang dihadapi oleh Klinik Utama Glaria.

Klinik Utama Glaria yang berlokasi di Kecamatan Antapani, Kota Bandung, merupakan salah satu klinik yang memiliki potensi berkembang melalui pendekatan *manajemen strategik*. Sebagai klinik di wilayah perkotaan dengan jumlah pasien yang terus bertambah, upaya untuk meningkatkan mutu pelayanan menjadi prioritas utama.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana *implementasi manajemen strategik berbasis Balanced Scorecard* dilakukan di Klinik Utama Galaria, serta bagaimana strategi tersebut berkontribusi terhadap peningkatan mutu layanan klinik.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu: bagaimana implementasi manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan mutu pelayanan di Klinik Utama Galaria? Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam penerapan strategi *Balanced Scorecard* dalam operasional pelayanan klinik serta mengevaluasi dampaknya terhadap mutu layanan secara menyeluruh. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi hambatan dan faktor pendukung dalam implementasi strategi tersebut di level klinik swasta.

Adapun manfaat dari penelitian ini secara teoritis adalah memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian *manajemen strategik* dan *kinerja layanan kesehatan* berbasis BSC, khususnya pada skala klinik non-rumah sakit. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi rekomendasi strategis bagi pengelola Klinik Utama Galaria maupun institusi kesehatan lainnya dalam merancang sistem pengukuran kinerja yang lebih terintegrasi dan selaras dengan visi pelayanan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena bertujuan menggali proses, dinamika, dan konteks penerapan strategi secara mendalam dari perspektif pelaku langsung, seperti manajemen klinik, tenaga medis, dan pasien. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi akademik dan praktis bagi pengembangan *manajemen pelayanan kesehatan* di tingkat klinik, khususnya dalam mengadopsi kerangka kerja strategik yang terukur dan terintegrasi.

2. KAJIAN TEORITIS

Manajemen strategik merupakan proses sistematis dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya (David & David, 2017). Dalam konteks pelayanan kesehatan, penerapan manajemen strategik penting untuk menjawab dinamika kebutuhan pasien, perkembangan teknologi, serta tuntutan mutu dan efisiensi layanan. Salah satu alat yang digunakan untuk mendukung manajemen strategik adalah *Balanced Scorecard* (BSC).

Secara teoretis, *Balanced Scorecard* diperkenalkan oleh (Kaplan & Norton, 1996) sebagai kerangka kerja manajerial yang menyelaraskan tujuan strategis organisasi dengan ukuran kinerja dalam empat perspektif. Penerapan *BSC* dalam pelayanan kesehatan telah terbukti mampu memperbaiki akuntabilitas organisasi, meningkatkan efisiensi layanan, dan memperkuat kepuasan pelanggan (*patient satisfaction*) (Aziza Putri et al., 2017). Dalam konteks pelayanan kesehatan, keempat perspektif *BSC* diterjemahkan sebagai: (1) perspektif keuangan – efisiensi biaya dan pertumbuhan pendapatan; (2) perspektif pelanggan – kepuasan pasien dan kepercayaan masyarakat; (3) perspektif proses bisnis internal – efektivitas alur pelayanan, akurasi diagnosis, dan penanganan keluhan; serta (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan – pelatihan staf medis, peningkatan teknologi, dan pengembangan budaya kerja (Sitanggang et al., 2023). Teori ini relevan diterapkan pada organisasi kesehatan karena mampu mengakomodasi kompleksitas layanan dan memastikan semua elemen klinik bergerak sejalan dengan tujuan strategis.

Penelitian terdahulu oleh (Vip Paramarta et al., 2023) menunjukkan bahwa Kajian pustaka dari sepuluh jurnal menunjukkan bahwa penerapan dan penggunaan model *Balanced Scorecard* (*BSC*) dapat secara signifikan meningkatkan kinerja rumah sakit. Analisis kinerja menggunakan *BSC* di rumah sakit juga memberikan panduan yang jelas untuk menentukan kebijakan, alokasi sumber daya, dan kegiatan rutin, serta dalam membangun sistem di setiap unit yang ada di rumah sakit. Hasil serupa juga ditemukan oleh (Awalanty et al., 2024) yang menerapkan pendekatan *BSC* pada Puskesmas, yang terbukti mampu meningkatkan mutu layanan dengan pendekatan yang menyeluruh dan terukur. Sementara itu, penelitian terbaru oleh (Mare & Triase, 2024) menekankan pentingnya integrasi *Balanced Scorecard* dengan *digital monitoring tools* untuk mempercepat pengambilan keputusan berbasis data di sektor kesehatan.

Melalui pemanfaatan *Balanced Scorecard*, Klinik Utama Glaria diharapkan mampu memperkuat strategi manajerial yang adaptif terhadap dinamika pelayanan kesehatan perkotaan, sekaligus meningkatkan mutu pelayanan secara berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini penting dilakukan sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu layanan berbasis strategi yang terarah dan berkelanjutan, serta menjawab kebutuhan akan transformasi manajemen layanan kesehatan di tingkat klinik perkotaan.

Dalam konteks klinik kesehatan, seperti Klinik Utama Glaria, penggunaan *Balanced Scorecard* dapat membantu manajemen dalam menyusun strategi yang berorientasi pada peningkatan mutu pelayanan, kepuasan pasien, serta efisiensi operasional. Perspektif pelanggan misalnya, dapat mengarahkan strategi pelayanan agar

lebih responsif terhadap kebutuhan pasien, sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendorong pengembangan kompetensi staf dan inovasi pelayanan. Menurut Lukman Effendy et al. (2020), *Balanced Scorecard* memberikan kerangka kerja yang seimbang antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara indikator keuangan dan non-keuangan. Dengan demikian, implementasi manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* dapat menjadi pendekatan yang tepat untuk mendorong klinik agar mampu beradaptasi terhadap persaingan layanan kesehatan di wilayah perkotaan, termasuk di Bandung.

Kerangka teori ini akan menjadi dasar dalam menganalisis bagaimana strategi yang diterapkan oleh Klinik Utama Galaria melalui *Balanced Scorecard* berkontribusi terhadap peningkatan mutu pelayanan secara menyeluruh..

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan tujuan untuk memahami secara mendalam implementasi manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan mutu pelayanan di Klinik Utama Galaria. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggambarkan fenomena secara holistik dan kontekstual, terutama dalam menggali persepsi, pemahaman, dan pengalaman para pelaku organisasi kesehatan terhadap strategi yang diterapkan (Creswell & Poth, 2019).

Jenis penelitian ini bersifat studi kasus intrinsik, yaitu studi yang berfokus pada pemahaman mendalam terhadap suatu kasus tunggal (Fiantika et al., 2023). Klinik Utama Galaria dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki karakteristik yang relevan dengan tujuan studi, yakni tengah menerapkan prinsip *Balanced Scorecard* dalam manajemen strategiknya. Penelitian ini bertujuan tidak hanya untuk mendeskripsikan implementasi strategi tersebut, namun juga untuk mengkaji dampaknya terhadap mutu layanan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan terhadap beberapa informan kunci, yaitu pimpinan klinik, manajer operasional, tenaga medis, serta staf administrasi yang terlibat langsung dalam proses perencanaan dan pelaksanaan strategi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar peneliti dapat mengeksplorasi informasi yang lebih luas namun tetap terarah (Moleong, 2021).

Observasi dilakukan terhadap kegiatan pelayanan di klinik, termasuk interaksi antara pasien dan petugas, mekanisme pelayanan, serta implementasi standar operasional prosedur (SOP) yang relevan dengan indikator *Balanced Scorecard*. Selain itu, dokumentasi terhadap dokumen perencanaan strategis, laporan kinerja, catatan mutu pelayanan, dan laporan kepuasan pasien juga dikaji sebagai data pendukung triangulasi.

Teknik analisis data menggunakan model interaktif dari Judijanto et al. (2024), yang meliputi tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan memilih, memfokuskan, dan menyederhanakan data mentah yang relevan; penyajian data dilakukan melalui penyusunan narasi deskriptif dan tematik berdasarkan keempat perspektif *Balanced Scorecard*; sedangkan verifikasi dilakukan dengan menarik kesimpulan sementara yang diuji validitasnya melalui teknik triangulasi sumber, metode, dan waktu.

Uji keabsahan data dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi, member checking, dan audit trail. Triangulasi dilakukan untuk menjamin validitas informasi melalui perbandingan berbagai sumber dan teknik pengumpulan data. Member checking dilakukan dengan mengkonfirmasi hasil interpretasi data kepada informan agar sesuai dengan makna sebenarnya. Sementara itu, audit trail dilakukan dengan mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara rinci untuk menjamin transparansi dan keterulangan penelitian (Sugiyono., 2019)

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh tentang bagaimana manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* diterapkan dalam konteks klinik kesehatan, serta memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi peningkatan mutu layanan kesehatan primer di Indonesia.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan pada bulan Juni 2025 di Klinik Utama Glaria, Bandung. Klinik ini merupakan salah satu klinik pratama swasta yang telah mengadopsi pendekatan manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) sejak tahun 2022. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam terhadap lima informan kunci yang terdiri atas kepala klinik, manajer operasional, dokter umum, petugas administrasi, dan pasien rawat jalan. Analisis data dilakukan dengan mengacu pada empat perspektif *Balanced Scorecard*: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu, penelitian juga menyoroti faktor pendukung dan hambatan dalam implementasi BSC.

Perspektif Keuangan: Efisiensi Operasional yang Lebih Terukur

Sebelum penerapan *Balanced Scorecard*, sistem evaluasi kinerja di Klinik Utama Glaria sepenuhnya mengandalkan laporan keuangan konvensional yang berfokus pada pencapaian pendapatan dan pengeluaran operasional. Namun sejak awal tahun 2022, klinik ini melakukan pergeseran pendekatan menuju sistem manajemen strategik yang lebih menyeluruh dan integratif melalui penerapan *Balanced Scorecard* (BSC). Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk melihat performa keuangan tidak hanya sebagai hasil akhir, tetapi sebagai bagian dari keterkaitan antar proses strategis lainnya.

Kepala Klinik (KK-01) menyatakan bahwa perubahan pendekatan ini membuat manajemen klinik mampu menyeimbangkan antara orientasi profit dengan kualitas pelayanan dan pengembangan sumber daya manusia. Artinya, pengukuran kinerja keuangan kini tidak berdiri sendiri, melainkan saling terkait dengan indikator lainnya, seperti kepuasan pasien dan efisiensi kerja staf.

Manajer Operasional (MO-02) menjelaskan bahwa dalam perspektif keuangan, klinik kini menggunakan sejumlah indikator baru yang dikaitkan langsung dengan proses layanan, seperti:

1. Waktu tunggu pasien
2. Kesalahan input administrasi
3. Keluhan terkait transaksi atau pembiayaan
4. Jumlah pasien harian dibandingkan dengan beban biaya operasional

Selain itu, dilakukan pengukuran rasio efisiensi biaya terhadap volume layanan secara triwulan, untuk menilai efektivitas penggunaan anggaran klinik. Langkah ini sesuai dengan prinsip efisiensi biaya per unit pelayanan, yang menurut Mare & Triase, (2024) merupakan salah satu indikator keberhasilan implementasi BSC pada organisasi pelayanan kesehatan modern.

Temuan ini memperkuat kerangka teoritis Kaplan & Norton (1996), yang menekankan pentingnya menjadikan keuangan sebagai “outcome lagging indicator” atau indikator hasil akhir yang bergantung pada perbaikan proses internal dan pembelajaran organisasi. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Vip Paramarta et al. (2023), yang menunjukkan bahwa rumah sakit yang menerapkan indikator keuangan berbasis BSC mampu mengidentifikasi pemborosan anggaran lebih cepat dan mengalokasikan sumber daya dengan lebih strategis.

Penelitian oleh Lukman Effendy et al. (2020) juga menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi layanan kesehatan, indikator keuangan tidak boleh semata mengukur profitabilitas, melainkan juga menyangkut pengelolaan biaya overhead, produktivitas unit pelayanan, dan pemanfaatan anggaran untuk pengembangan layanan. Dalam studi sistematis oleh Betto et al. (2022), disebutkan bahwa pengukuran kinerja keuangan yang terintegrasi dengan BSC secara signifikan membantu organisasi kesehatan dalam membuat perencanaan investasi, mengevaluasi efektivitas kegiatan promosi layanan, serta mengukur *Return on Investment* (ROI) dari pelatihan staf dan inovasi teknologi.

Penerapan perspektif keuangan dalam BSC di Klinik Glaria juga relevan dengan temuan Awalanty et al. (2024), di mana efisiensi keuangan dalam puskesmas ditingkatkan dengan cara mengaitkan anggaran dengan capaian layanan aktual dan indeks kepuasan masyarakat. Dengan demikian, penerapan perspektif keuangan dalam kerangka *Balanced Scorecard* di Klinik Utama Glaria menunjukkan keberhasilan dalam mentransformasikan fungsi keuangan dari sekadar pelaporan menjadi alat kontrol strategis yang dapat mengarahkan organisasi mencapai tujuan jangka panjang secara berkelanjutan.

Perspektif Pelanggan: Meningkatnya Kepuasan dan Aksesibilitas Layanan

Penerapan *Balanced Scorecard* di Klinik Utama Glaria menunjukkan pengaruh positif terhadap peningkatan mutu layanan dari perspektif pelanggan. Hasil wawancara dengan informan pasien (PS-05) menunjukkan bahwa waktu tunggu untuk mendapatkan layanan mengalami penurunan signifikan dari sekitar satu jam menjadi maksimal 30 menit. Hal ini mengindikasikan adanya peningkatan dalam *service responsiveness*, yakni kecepatan dan ketepatan layanan sebagai bentuk tanggapan terhadap kebutuhan pasien.

Selain itu, pasien juga menyatakan bahwa petugas klinik kini lebih *ramah, komunikatif*, dan terbuka terhadap keluhan serta masukan. Temuan ini diperkuat oleh pernyataan Petugas Administrasi (PA-04), yang menyebut bahwa ada target-target pelayanan harian seperti jumlah pasien yang harus dilayani, pengurangan kesalahan data administrasi, dan peningkatan kecepatan pelayanan yang kini dimonitor secara rutin. Evaluasi ini dilakukan melalui sistem pengukuran kinerja dan laporan kinerja staf yang diperiksa secara berkala oleh manajemen klinik.

Klinik Glaria juga menyediakan *feedback channel* bagi pasien, seperti kotak saran dan forum komunikasi informal, yang menjadi media bagi pengguna layanan untuk menyampaikan aspirasi dan keluhan.

Langkah ini sejalan dengan prinsip *customer focus* dalam kerangka *Balanced Scorecard*, yang menekankan pentingnya membangun relasi antara penyedia layanan dan pelanggan secara dua arah dan berkelanjutan (Kaplan & Norton, 1996).

Peningkatan kepuasan dan loyalitas pasien ini mendukung hasil penelitian oleh (Sitanggang et al., 2023) bahwa keberhasilan strategi BSC dalam sektor kesehatan sangat ditentukan oleh persepsi pasien terhadap kualitas layanan dan bagaimana layanan tersebut menjawab ekspektasi pengguna secara konsisten.

Selain itu, studi oleh Menna & Temesvari (2022) dalam konteks pelayanan rumah sakit menunjukkan bahwa indikator utama dalam perspektif pelanggan adalah *patient satisfaction*, *trust*, dan *perceived service quality*. Ketiganya sangat dipengaruhi oleh kecepatan pelayanan, etika komunikasi petugas, dan kemudahan akses layanan kesehatan. Klinik yang secara aktif melibatkan pasien dalam proses evaluasi dinilai lebih adaptif terhadap kebutuhan masyarakat.

Penelitian oleh Heilat et al. (2025) dalam konteks pelayanan klinik di Timur Tengah juga menemukan bahwa penggunaan umpan balik pelanggan sebagai dasar perbaikan pelayanan secara signifikan meningkatkan *patient retention rate*, atau tingkat kesetiaan pasien dalam menggunakan layanan secara berulang. Dalam konteks Indonesia, studi oleh Kartini et al. (2023) menunjukkan bahwa indikator pelayanan seperti keramahan, kejelasan informasi medis, dan efisiensi waktu sangat berkontribusi pada peningkatan *patient experience*. Klinik Glaria telah mengadopsi strategi serupa dengan menjadikan masukan pasien sebagai dasar dalam penyusunan SOP dan pelatihan staf.

Dengan demikian, perspektif pelanggan dalam kerangka *Balanced Scorecard* di Klinik Glaria bukan hanya menjadi alat ukur *output layanan*, tetapi juga menjadi *input strategis* dalam pengambilan keputusan manajerial. Upaya ini memperkuat posisi klinik sebagai institusi pelayanan kesehatan yang berorientasi pada kebutuhan pasien dan berupaya membangun loyalitas jangka panjang.

Perspektif Proses Bisnis Internal: Penguatan SOP dan Integrasi Lintas Bagian

Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) di Klinik Utama Glaria tidak hanya meningkatkan mutu layanan dari sisi pelanggan, tetapi juga memberikan dampak positif yang signifikan terhadap perbaikan *proses bisnis internal*. Berdasarkan hasil wawancara, Manajer Operasional (MO-02) menjelaskan bahwa klinik kini telah menetapkan *target mingguan* serta forum *evaluasi lintas bagian* setiap dua minggu sekali.

Evaluasi tidak lagi hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga mencermati tahapan proses yang memengaruhi kualitas layanan, seperti kecepatan input rekam medis, waktu pelayanan di loket pendaftaran, serta efektivitas alur tindakan medis.

Pendekatan ini selaras dengan tujuan utama dari perspektif proses bisnis internal dalam kerangka BSC, yaitu memastikan bahwa semua proses berjalan secara efisien dan selaras dengan kebutuhan strategis organisasi (Kaplan & Norton, 1996). Dalam konteks pelayanan kesehatan, hal ini termasuk dalam aspek *clinical workflow*, *administrative processing*, dan *cross-functional coordination*.

Dokter Umum (DU-03) turut memperkuat temuan ini dengan menyatakan bahwa *Standard Operating Procedure* (SOP) medis kini digunakan secara konsisten sebagai dasar penilaian mutu pelayanan. Waktu konsultasi, ketepatan diagnosis, serta kualitas komunikasi antara dokter dan pasien telah dijadikan sebagai *performance indicator* dalam forum evaluasi klinik. Hal ini menunjukkan bahwa indikator kinerja tidak hanya ditentukan oleh manajemen, tetapi juga secara aktif melibatkan tenaga medis dalam proses perumusannya.

Penguatan SOP ini sejalan dengan temuan Awalanty et al. (2024), yang menekankan bahwa penerapan indikator proses secara konsisten mampu meningkatkan efisiensi kerja serta mencegah terjadinya *clinical error*. Lebih jauh, penelitian oleh (Komaling et al., 2022) menambahkan bahwa integrasi lintas bagian yang dibangun melalui forum evaluasi periodik mampu menciptakan budaya kerja yang lebih kolaboratif, sehingga mempercepat proses penanganan pasien dan meminimalisasi hambatan antar-unit pelayanan.

Dalam tinjauan sistematis oleh Amer et al. (2022)), disebutkan bahwa penguatan *internal process perspective* dalam sistem layanan kesehatan dapat dicapai melalui tiga langkah kunci, yaitu:

1. Penyusunan *process-based KPIs* (Key Performance Indicators),
2. Digitalisasi sistem dokumentasi dan alur kerja, dan
3. Pembentukan tim evaluasi lintas fungsi secara rutin.

Klinik Glaria telah menunjukkan ketiga langkah ini, di mana manajemen operasional tidak hanya menetapkan target, tetapi juga memastikan adanya *feedback loop* melalui forum evaluasi. Petugas administrasi, dokter, dan manajer kini terlibat dalam satu sistem pelaporan berbasis *kinerja lintas fungsi*, bukan silo departemen yang terpisah.

Penelitian oleh Putri Citradika & Satrio (2021) juga menyebutkan bahwa penerapan *internal process integration* dengan pendekatan BSC berdampak positif pada efisiensi penggunaan waktu dan peningkatan *service throughput* dalam sistem pelayanan klinik skala menengah.

Dengan demikian, Klinik Utama Glaria telah berhasil menggunakan perspektif proses bisnis internal dalam BSC sebagai landasan untuk:

1. Meningkatkan efektivitas kerja tim lintas bagian,
2. Menguatkan pelaksanaan SOP medis dan administrasi,
3. Menyediakan ruang refleksi dan koreksi berbasis data.

Pendekatan ini bukan hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga mendorong pembentukan *continuous improvement culture*, yaitu budaya kerja yang adaptif dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Transformasi Budaya Organisasi

Salah satu aspek kunci dalam implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) adalah perspektif *learning and growth* yang berfokus pada pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM), infrastruktur sistem informasi, dan budaya organisasi yang mendukung inovasi serta pembelajaran berkelanjutan. Klinik Utama Glaria menunjukkan pencapaian positif dalam aspek ini.

Kepala Klinik (KK-01) mengidentifikasi bahwa tantangan awal penerapan BSC justru muncul dari aspek budaya organisasi, terutama dalam hal mengubah *mindset* karyawan yang sebelumnya belum terbiasa bekerja dengan sistem evaluasi berbasis indikator. Banyak staf mengalami kebingungan dan bahkan resistensi terhadap *performance-based evaluation*. Namun dengan pendekatan sosialisasi, pembinaan personal, dan pelatihan berjenjang, karyawan secara bertahap mulai menerima sistem ini sebagai bagian dari peningkatan profesionalisme.

Dokter Umum (DU-03) menegaskan bahwa pelatihan dilakukan secara rutin setiap tiga bulan dengan topik yang bervariasi, seperti *effective communication*, *patient-centered care*, dan *stress management*. Lebih dari sekadar pelatihan formal, sesi ini dilanjutkan dengan diskusi kelompok dan *idea-sharing platform* untuk mendorong staf menyumbangkan inovasi layanan. Setiap saran atau *service innovation* yang diajukan staf dicatat dan dinilai sebagai bagian dari indikator pembelajaran.

Petugas Administrasi (PA-04) juga menyampaikan bahwa pelatihan yang ia ikuti berkaitan dengan *customer service*, etika pelayanan, serta penggunaan aplikasi administrasi klinik. Evaluasi terhadap implementasi materi pelatihan ini dijadikan bagian dari indikator kinerja personal.

Temuan ini memperkuat teori *organizational learning* yang dikemukakan oleh , bahwa organisasi yang belajar bukan hanya menyediakan pelatihan, tetapi membangun sistem yang memungkinkan karyawan belajar dari praktik mereka sendiri. Klinik Glaria telah mencontohkan bahwa *learning organization* dapat terbentuk jika ada sistem refleksi, pelaporan ide, dan penguatan budaya kolaboratif.

Penelitian oleh Putri Citradika & Satrio (2021) menunjukkan bahwa rumah sakit dan klinik yang berhasil membangun budaya pembelajaran berbasis indikator mengalami peningkatan *employee engagement*, loyalitas staf, dan *service consistency*. Sementara itu, dalam studi yang dilakukan oleh Heilat et al. (2025), perspektif *learning and growth* yang kuat terbukti berkorelasi dengan efisiensi klinik dan tingkat kepuasan pasien yang lebih tinggi karena staf merasa dihargai dan dilibatkan.

Secara keseluruhan, keberhasilan Klinik Glaria dalam membentuk transformasi budaya organisasi menunjukkan bahwa perspektif keempat dari BSC bukan hanya pelengkap administratif, tetapi motor utama perubahan perilaku dan peningkatan kualitas layanan jangka panjang.

Hambatan dan Faktor Pendukung Implementasi BSC

Dalam proses penerapan BSC, Klinik Utama Glaria menghadapi beberapa hambatan mendasar, terutama pada tahap awal transformasi sistem manajerial. Berdasarkan temuan lapangan, hambatan utama yang diidentifikasi meliputi:

1. Rendahnya pemahaman awal terhadap konsep BSC. Banyak karyawan belum mengenal istilah *key performance indicators (KPIs)* dan belum terbiasa bekerja berdasarkan target kuantitatif.
2. Resistensi terhadap perubahan berbasis indikator. Beberapa staf menunjukkan penolakan pasif, misalnya tidak mengisi laporan kinerja harian atau menolak pelatihan tambahan.
3. Kurangnya pelatihan teknis. Beberapa staf merasa tidak percaya diri dalam memahami dan mengoperasikan sistem informasi kinerja, terutama di bagian administrasi dan pengarsipan rekam medis.

Namun, di sisi lain, keberhasilan implementasi BSC juga didukung oleh sejumlah faktor krusial, antara lain:

1. Komitmen pimpinan klinik. Kepala Klinik dan Manajer Operasional aktif dalam mendampingi setiap proses transisi serta menyediakan forum diskusi yang terbuka.
2. Pelatihan dan pembinaan berkala. Pelatihan yang konsisten, baik untuk medis maupun nonmedis, menciptakan ruang belajar yang berkesinambungan.
3. Forum komunikasi lintas bagian. Evaluasi berkala setiap dua minggu menjadi ruang interaksi strategis untuk koordinasi dan *cross-functional learning*.
4. Ketersediaan data dan dokumentasi. Sistem pelaporan yang berbasis data menjadi landasan pengambilan keputusan klinik yang lebih akurat dan transparan.

Temuan ini memperkuat teori Riwu & Wibowo (2021) bahwa keberhasilan implementasi BSC dipengaruhi oleh kesiapan budaya organisasi, *leadership commitment*, serta keberlanjutan komunikasi lintas tim. Penelitian oleh Lukman Effendy et al. (2020) juga menunjukkan bahwa institusi kesehatan yang menerapkan BSC dengan pendekatan *participatory leadership* dan *inclusive planning* lebih cepat beradaptasi terhadap sistem evaluasi berbasis indikator.

Selain itu, hasil studi oleh Lukman Effendy et al. (2020) menyebut bahwa keberhasilan penerapan BSC di sektor publik sangat ditentukan oleh *IT-readiness*, transparansi manajemen, dan pemberian insentif kinerja yang adil dan terukur.

Dengan demikian, meskipun hambatan dalam implementasi BSC bersifat struktural dan kultural, keberadaan sistem pendukung dan kepemimpinan yang transformatif menjadi penentu keberhasilan dalam jangka panjang. Klinik Glaria telah menunjukkan bahwa adopsi manajemen strategik tidak hanya memerlukan alat ukur, tetapi juga kesiapan sumber daya manusia dan keberanian untuk beradaptasi secara kolektif.

Pembahasan

Secara keseluruhan, implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) di Klinik Utama Glaria telah memberikan kontribusi nyata dalam membangun sistem manajemen kinerja yang lebih *terukur*, *terarah*, dan *partisipatif*. Keempat perspektif BSC—keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan—dilaksanakan secara konsisten dalam praktik pelayanan sehari-hari. Setiap perspektif diintegrasikan ke dalam kegiatan operasional dan strategi manajemen klinik, sehingga menciptakan sistem evaluasi kinerja yang holistik.

Pada perspektif keuangan, Klinik Glaria tidak lagi sekadar melihat laporan laba rugi sebagai ukuran kinerja utama, melainkan mulai menerapkan indikator efisiensi biaya, waktu pelayanan, dan rasio biaya terhadap volume pasien. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi telah menerapkan *lagging and leading indicators*, yang menurut Kaplan & Norton (1996) merupakan ciri khas sistem pengukuran kinerja strategis yang seimbang dan proaktif.

Sementara itu, pada perspektif pelanggan, ditemukan adanya peningkatan signifikan dalam kepuasan pasien. Pasien tidak hanya merasakan pelayanan yang lebih cepat dan responsif, tetapi juga terlibat secara aktif melalui *feedback channel* seperti kotak saran dan forum informal. Ini menunjukkan bahwa Klinik Glaria telah menerapkan prinsip *customer intimacy*, yaitu menjadikan kebutuhan dan harapan pelanggan sebagai pusat strategi pelayanan (Kurniawati & Pratama, 2022). Hal ini sejalan dengan temuan Sitanggang et al. (2023), yang menekankan bahwa keberhasilan BSC pada sektor kesehatan sangat bergantung pada seberapa besar keterlibatan pasien dalam sistem evaluasi mutu.

Dalam perspektif proses bisnis internal, BSC mendorong peningkatan efektivitas lintas bagian melalui forum evaluasi rutin dan penguatan SOP. Tidak hanya manajer, tetapi juga dokter dan staf administrasi aktif terlibat dalam diskusi perbaikan alur layanan, seperti waktu tunggu, input data, hingga konsultasi medis. Ini membuktikan bahwa sistem internal klinik telah bertransformasi menuju pola kerja yang lebih kolaboratif dan berbasis indikator proses. Studi oleh Nugroho & Iskandar (2023) juga menunjukkan bahwa rumah sakit atau klinik yang menerapkan indikator proses internal cenderung lebih cepat dalam menyesuaikan layanan terhadap dinamika kebutuhan pasien.

Adapun perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi fondasi utama dalam menjaga keberlanjutan strategi. Klinik Glaria secara rutin menyelenggarakan pelatihan untuk semua staf dengan topik yang variatif, dan mengintegrasikan hasil pelatihan tersebut ke dalam evaluasi kinerja. Inovasi staf, keterlibatan dalam forum ide, serta perubahan pola pikir (*mindset*) dari resistif menjadi adaptif menunjukkan terbentuknya *learning organization*. Hal ini mendukung teori Senge (2006) dan diperkuat oleh temuan Zhang et al. (2023), bahwa lembaga kesehatan yang mendukung pembelajaran internal secara aktif akan memiliki *resilience* organisasi yang tinggi dalam menghadapi perubahan.

Dari segi teknologi, meskipun belum menjadi fokus utama dalam penelitian ini, temuan lapangan menunjukkan bahwa Klinik Glaria mulai mengembangkan sistem dokumentasi berbasis data sebagai bagian dari pendukung pelaporan kinerja. Studi Mare & Triase (2024) menyarankan bahwa pengembangan sistem pemantauan berbasis BSC akan lebih optimal jika diintegrasikan dengan *digital dashboard* dan *real-time monitoring tools*, agar pengambilan keputusan strategis dapat dilakukan lebih cepat dan berbasis data yang valid.

Secara teoritis, penelitian ini menegaskan bahwa *Balanced Scorecard* bukan hanya alat ukur kinerja, melainkan kerangka manajerial yang mampu menyelaraskan *strategic vision* organisasi dengan praktik kerja operasional yang terukur. Selain itu, penelitian ini juga membuktikan bahwa keberhasilan implementasi BSC sangat ditentukan oleh kesiapan organisasi dalam hal kepemimpinan yang transformatif, budaya kerja yang kolaboratif, dan sistem pelatihan yang berkelanjutan. Hal ini konsisten dengan temuan Riwu & Wibowo (2021), yang menyatakan bahwa keterlibatan lintas aktor dan komunikasi internal adalah kunci keberhasilan dalam menerapkan sistem pengukuran kinerja strategis berbasis BSC di sektor kesehatan.

Dengan demikian, Klinik Utama Glaria telah menunjukkan bahwa implementasi BSC tidak hanya mampu meningkatkan mutu layanan, tetapi juga membentuk ekosistem manajemen yang *agile*, *inovatif*, dan *berbasis data*, yang menjadi prasyarat penting bagi organisasi kesehatan modern dalam menghadapi kompleksitas dan tuntutan zaman.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Klinik Utama Glaria, dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) telah berjalan secara efektif dalam meningkatkan mutu pelayanan klinik. Keempat perspektif BSC (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) telah diintegrasikan dengan baik ke dalam sistem operasional dan strategi manajerial klinik. Penerapan indikator efisiensi biaya dan pelayanan menunjukkan adanya pengelolaan keuangan yang lebih terukur. Perspektif pelanggan memperlihatkan peningkatan signifikan dalam kepuasan pasien dan aksesibilitas layanan melalui perbaikan waktu tunggu dan komunikasi petugas.

Di sisi proses bisnis internal, penguatan SOP dan forum evaluasi lintas bagian mendorong efisiensi dan kolaborasi antarunit. Sementara itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berhasil membentuk budaya kerja yang lebih adaptif, inovatif, dan partisipatif melalui pelatihan berkelanjutan dan sistem umpan balik staf.

Temuan ini menunjukkan bahwa BSC tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur kinerja, tetapi juga sebagai kerangka strategis yang menyelaraskan visi klinik dengan praktik pelayanan harian. Keberhasilan ini didukung oleh komitmen pimpinan, keterlibatan staf, dan ketersediaan data kinerja yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan. Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan lokasi dan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan ke semua klinik atau institusi layanan kesehatan lainnya. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar dilakukan pengembangan studi dengan pendekatan kuantitatif atau campuran, serta melibatkan lebih banyak partisipan dari berbagai jenis klinik guna mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif. Selain itu, integrasi BSC dengan sistem informasi berbasis digital dapat menjadi fokus pengembangan lebih lanjut untuk memperkuat efektivitas pemantauan dan evaluasi kinerja organisasi secara real-time dan berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

- Amer, F., Hammoud, S., Khatatbeh, H., Lohner, S., Boncz, I., & Endrei, D. (2022). The deployment of balanced scorecard in health care organizations: is it beneficial? A systematic review. *BMC Health Services Research*, 22(1), 65. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07452-7>
- Awalanty, A. P., Linawati, & Tohari, A. (2024). Analisis metode balanced scorecard sebagai pengukuran kinerja Puskesmas Prambon. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen (EBISMEN)*, 3(3), 16. <https://doi.org/10.58192/ebismen.v3i3.2428>
- Aziza Putri, I., Pawelas Arso, S., Sariatmi Bagian Administrasi dan Kebijakan Kesehatan, A., & Kesehatan Masyarakat, F. (2017). Analisis pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) K.R.M.T. Wongsonegoro Kota Semarang dengan pendekatan balanced scorecard. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 5(4), 2356-3346. <https://doi.org/http://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jkm>
- Betto, F., Sardi, A., Garengo, P., & Sorano, E. (2022). The evolution of balanced scorecard in healthcare: A systematic review of its design, implementation, use, and review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), 10291. <https://doi.org/10.3390/ijerph191610291>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2019). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE Publications.

- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach: Concepts and cases* (17th ed.). Pearson Education.
- Fiantika, F. R., Wasil, M., Jumiyati, S., Honesti, L., Wahyuni, S., Mouw, E., Jonata, I., Mashudi, I., Hasanah, N., Maharani, A., Ambarwati, K., Noflidaputri, R., Nuryami, & Waris, L. (2023). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Heilat, H. B., Gharaibeh, M. K., Shtaiyat, W. M., Gharaibeh, R. S., Ananbeh, A. M., Baniyaseen, M. J., Alsharaydeh, S. M., Alqawaba'h, A. B., Alzu'bi, E. A., Amayreh, N. G., & Aldawagreh, R. R. (2025). Patients' satisfaction with services provided by family physicians at the Comprehensive Healthcare Centers in Northern Jordan. *Journal of Family and Community Medicine*, 32(1), 28-35. https://doi.org/10.4103/jfcm.jfcm_185_24
- Judijanto, P. L., Wibowo, G. A., & Karimuddin. (2024). *Research design: Pendekatan kualitatif dan kuantitatif*. PT Sonpedia Publishing.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, 24(5), 18-24. <https://doi.org/10.1108/eb054566>
- Kartini, T., Aulia, S., & Ardiansyah, A. (2023). Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pasien di Klinik Sinar Winaya Medika Sagalaherang. *The World of Business Administration Journal*. <https://doi.org/10.37950/wbaj.vi.1668>
- Komaling, J., Nelwan, J. E., Vanda, D., Doda, D., & Belakang, A. L. (2022). Implementasi balanced scorecard dalam penyusunan rencana strategis di Rumah Sakit Cantia Tompasobaru. *Sam Ratulangi Journal of Public Health*, 3(2).
- Lukman Effendy, Baiq Anggun Hilendri Lestari, & Rohyadi, I. (2020). Balanced scorecard (BSC): Rekayasa pada entitas rumah sakit. *Jurnal Riset Akuntansi Aksioma*, 19(1), 155-182. <https://doi.org/10.29303/aksioma.v19i1.91>
- Mare, R. A. A. S., & Triase, T. (2024). Rancang bangun sistem informasi monitoring kinerja karyawan berbasis web dengan metode balanced scorecard pada BPJS Ketenagakerjaan. *JTIM: Jurnal Teknologi Informasi Dan Multimedia*, 6(2), 181-195. <https://doi.org/10.35746/jtim.v6i2.561>
- Menna, A. D., & Temesvari, N. A. (2022). Application of the balanced scorecard as a benchmark for hospital performance: Systematic review. *Jurnal Manajemen Informasi Kesehatan Indonesia*, 10(1), 42. <https://doi.org/10.33560/jmiki.v10i1.379>
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Putri Citradika, D., & Satrio, D. (2021). Implementasi balanced scorecard di Rumah Sakit Umum Daerah Kab. Batang. *RISTEK: Jurnal Riset, Inovasi Dan Teknologi Kabupaten Batang*, 6(1), 38-46. <https://doi.org/10.55686/ristek.v6i1.108>
- Riwu, S. L., & Wibowo, A. (2021). Penilaian kinerja rumah sakit dengan menggunakan pendekatan balanced scorecard: Systematic review. *Jurnal Manajemen*

Kesehatan Yayasan RS.Dr. Soetomo, 7(2), 267.
<https://doi.org/10.29241/jmk.v7i2.638>

Sitanggang, R., Bachtiar, A., & Oktamianti, P. (2023). Penggunaan balanced scorecard (BSC) pada organisasi rumah sakit: A systematic literature review. *PREPOTIF: Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 7(1), 197-206.
<https://doi.org/10.31004/prepotif.v7i1.12347>

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Penerbit Alfabeta.

Vip Paramarta, Suwoko Tya Wicaksono, Nina Risnawaty, Ida Ayu Triana, Arnita Niroha Halawa, & Intan Permatasari. (2023). Implementasi balance scorecard dalam analisis kinerja rumah sakit di Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, 1(3), 88-100. <https://doi.org/10.59024/jumek.v1i3.117>