PESHUM : Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora
Vol.4, No.5, Agustus 2025

Strategi Pengembangan Bisnis Klinik Bmc Meditama Cilegon Dalam Upaya Meningkatan Keunggulan Bersaing Melalui Pendekatan Balanced Scorecard

Waode Rifa Adhiani[1], H.A. Rohendi [2], Yani Restiani Widjaja [3]
[1,2,3] Program Studi Pascasarjana, Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Indonesia
E-mail: waoderifaadhiani@gmail.com

Article History:
Received: 23 Juli 2025
Revised: 03 Agustus 2025
Accepted: 07 Agustus 2025

Keywords: *Balanced Scorecard; Strategi Bisnis; Klinik Pratama.*

Abstract: *Persaingan antar klinik pratama di Kota Cilegon kian meningkat seiring pertumbuhan jumlah fasilitas kesehatan tingkat pertama. Klinik BMC Meditama Cilegon sebagai penyedia layanan bagi pasien umum dan peserta BPJS, menghadapi tantangan dalam mempertahankan eksistensi dan meningkatkan keunggulan bersaing. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja klinik berdasarkan pendekatan Balanced Scorecard (BSC) serta merumuskan strategi pengembangan bisnis yang tepat dan terukur. Penelitian dilakukan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, melalui teknik observasi, wawancara mendalam, dokumentasi, dan penyebaran kuesioner berbasis skala Likert kepada manajemen, staf, dan pasien. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari perspektif keuangan, kinerja klinik cenderung stabil. Namun, pada perspektif pelanggan ditemukan adanya gap antara harapan dan persepsi, khususnya pada dimensi responsiveness dan empathy. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan masih terdapat ketidakefisienan operasional, dan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, inovasi serta pelatihan SDM belum optimal. Faktor eksternal seperti lokasi dan meningkatnya jumlah pesaing juga turut memengaruhi daya saing klinik. Penelitian ini menyarankan strategi pengembangan bisnis yang berfokus pada peningkatan mutu layanan, pemanfaatan teknologi, serta penguatan kapasitas SDM. Kesimpulannya, pendekatan Balanced Scorecard efektif digunakan sebagai alat analisis dan perumusan strategi untuk meningkatkan keunggulan bersaing klinik kesehatan tingkat pertama.*

PENDAHULUAN

Pertumbuhan pesat sektor layanan kesehatan di Indonesia, khususnya di tingkat klinik pratama, telah menciptakan iklim persaingan yang semakin kompetitif. Di Kota Cilegon, peningkatan jumlah klinik kesehatan menyebabkan persaingan tidak hanya pada aspek lokasi dan fasilitas, tetapi juga pada kualitas layanan, integrasi teknologi, serta efisiensi operasional. Klinik

BMC Meditama Cilegon sebagai penyedia layanan kesehatan tingkat pertama yang melayani pasien umum dan peserta BPJS, menghadapi tantangan dalam mempertahankan eksistensi dan meningkatkan daya saing. Permasalahan lokasi yang kurang strategis, terbatasnya pemanfaatan teknologi digital, serta fluktuasi jumlah kunjungan pasien menjadi indikator perlunya evaluasi kinerja dan perumusan strategi pengembangan yang komprehensif.

Pendekatan Balanced Scorecard (BSC) dipilih dalam penelitian ini untuk menganalisis kinerja klinik dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui analisis multidimensional ini, strategi bisnis klinik dapat dirancang secara lebih terstruktur dan terukur, dengan mengintegrasikan kapabilitas internal dan merespons tantangan eksternal secara adaptif. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif studi kasus, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan kuesioner.

Oleh karena itu, untuk mengarahkan fokus dan cakupan penelitian ini, dirumuskan lima pertanyaan utama yang menjadi landasan dalam proses pengumpulan data dan analisis, sebagai berikut: 1.Bagaimana kinerja Klinik BMC Meditama Cilegon jika dianalisis berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan; 2.Faktor-faktor internal dan eksternal apa saja yang memengaruhi daya saing Klinik BMC Meditama Cilegon, dan sejauh mana pengaruhnya terhadap efektivitas strategi pengembangan bisnis; 3.Strategi pengembangan bisnis seperti apa yang paling tepat dan terukur untuk diterapkan oleh Klinik BMC Meditama Cilegon guna meningkatkan keunggulan bersaing di tengah kompetisi layanan kesehatan; 4.Rekomendasi strategis apa saja yang dapat diimplementasikan dalam pengelolaan dan pengembangan layanan Klinik BMC Meditama Cilegon, berdasarkan hasil analisis perspektif Balanced Scorecard; 5.Bagaimana kontribusi teoritis dari penerapan Balanced Scorecard dalam pengembangan strategi bisnis di klinik kesehatan tingkat pertama, khususnya pada konteks Klinik BMC Meditama Cilegon.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah merumuskan strategi pengembangan bisnis yang tepat dan berbasis data guna meningkatkan keunggulan bersaing Klinik BMC Meditama Cilegon di tengah pasar layanan kesehatan yang semakin padat. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur manajemen strategis dalam konteks klinik pratama. Sementara secara praktis, hasil penelitian ini menjadi rekomendasi strategis yang dapat digunakan oleh pihak manajemen dalam pengambilan keputusan jangka panjang dan peningkatan mutu layanan yang berkelanjutan.

Strategi pengembangan bisnis merupakan upaya menyeluruh untuk meningkatkan pertumbuhan organisasi, memperluas pasar, dan memperkuat posisi kompetitif melalui integrasi antara kapabilitas internal dan respons terhadap dinamika eksternal. Pendekatan ini tidak hanya menekankan pada peningkatan pendapatan, tetapi juga mencakup inovasi, digitalisasi, kemitraan strategis, serta peningkatan nilai bagi pelanggan dan pemangku kepentingan. Dalam sektor layanan kesehatan, strategi pengembangan bisnis mencakup peningkatan kualitas layanan, efisiensi operasional, transformasi digital, serta orientasi pada kepuasan pasien dan pelayanan berbasis teknologi. Menurut (Rinawati 2023), manajemen strategi harus dimulai dengan analisis menyeluruh terhadap lingkungan eksternal dan internal, serta diikuti oleh implementasi inovatif yang disesuaikan dengan konteks organisasi. Pendekatan ini mendukung penggunaan Balanced Scorecard sebagai alat yang komprehensif dalam merencanakan dan menilai strategi klinik kesehatan. Di sektor layanan kesehatan, (Kurniawati 2021) menjelaskan bahwa strategi pengembangan bisnis harus mempertimbangkan orientasi layanan pasien, optimalisasi SDM, transformasi digital, serta efisiensi biaya. Klinik dan rumah sakit yang tidak mengadopsi inovasi

digital atau manajemen mutu secara berkelanjutan akan tertinggal dalam kompetisi layanan.

Keunggulan bersaing menjadi fondasi utama keberlanjutan organisasi dalam pasar yang kompetitif. Mengacu pada teori (Porter 1985), keunggulan bersaing dapat dicapai melalui kepemimpinan biaya, diferensiasi, atau fokus pada segmen tertentu. Dalam konteks klinik kesehatan, keunggulan dapat diwujudkan melalui pelayanan berkualitas, tenaga medis profesional, efisiensi waktu layanan, serta digitalisasi proses. Pendekatan Resource-Based View (RBV) menekankan pentingnya sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisir (VRIO) untuk menghasilkan keunggulan berkelanjutan. (A. W. A Rohendi 2024) menyebutkan pengembangan SDM melalui pelatihan dan pembinaan sistematis menjadi dasar peningkatan kualitas pelayanan dan penggunaan teknologi kesehatan. Penelitian yang dilakukan (R. A. A Rohendi 2023), Secara parsial, kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pasien. Kepuasan pasien juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pasien. Kualitas pelayanan dan kepuasan pasien secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pasien.

Klinik kesehatan sebagai fasilitas pelayanan tingkat pertama memiliki peran penting dalam sistem kesehatan nasional, terutama dalam memberikan layanan dasar kepada masyarakat. Berdasarkan regulasi (RI. 2014) Permenkes RI No. 9 Tahun 2014, klinik dibedakan menjadi klinik pratama dan utama, dengan ketentuan struktur, tenaga medis, dan layanan yang berbeda. Klinik dituntut untuk menyediakan layanan yang aman, bermutu, dan sesuai standar profesi, serta mendukung program pemerintah seperti BPJS. Dalam perkembangannya, klinik perlu mengadopsi teknologi, meningkatkan kompetensi SDM, dan beradaptasi dengan perubahan regulasi serta kebutuhan masyarakat.

Balanced Scorecard (BSC) dikembangkan oleh (Kaplan 2000) sebagai alat strategis untuk mengevaluasi kinerja organisasi secara menyeluruh melalui empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan mencerminkan hasil akhir dari strategi yang diambil, sementara perspektif pelanggan menilai seberapa baik organisasi memenuhi harapan konsumen. Perspektif proses bisnis internal berfokus pada efektivitas operasional dan inovasi layanan, sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pentingnya pengembangan kompetensi SDM, teknologi, dan budaya organisasi. Hubungan sebab-akibat antar perspektif membentuk kerangka strategi yang saling terkait dan memungkinkan penyelarasan antara visi, strategi, dan operasional organisasi. Menurut Mulyadi (2001:19), Balanced Scorecard memperluas perspektif dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan meluas pada strategik yang lain: Customer, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Studi-studi terdahulu menunjukkan bahwa penerapan BSC dalam organisasi layanan kesehatan mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan secara komprehensif, serta menjadi dasar perumusan strategi pengembangan bisnis yang lebih terukur dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Penelitian terdahulu telah menunjukkan efektivitas pendekatan BSC dalam sektor layanan kesehatan. (Prasetyo 2020) menyatakan bahwa penerapan BSC pada klinik pratama terbukti meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas pengambilan keputusan strategis. Sementara (Lestari 2021) menemukan bahwa BSC membantu organisasi layanan kesehatan dalam membangun strategi jangka panjang yang berbasis kinerja dan data. Perspektif pelanggan dan pembelajaran sering menjadi kunci peningkatan daya saing, sedangkan proses bisnis internal kerap memerlukan pembenahan untuk mencapai efisiensi. Oleh karena itu, pendekatan Balanced Scorecard dipandang relevan dalam mendukung pengembangan strategi klinik pratama, termasuk Klinik BMC Meditama Cilegon, guna meningkatkan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif, yang bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan bisnis Klinik BMC Meditama Cilegon dalam meningkatkan keunggulan bersaing melalui pendekatan Balanced Scorecard. Objek penelitian adalah Klinik BMC Meditama Cilegon, sebuah fasilitas kesehatan tingkat pertama yang melayani pasien umum dan peserta JKN-BPJS. Menurut (Majeed 2022), dalam memilih lokasi penelitian fasilitas kesehatan, penting untuk mempertimbangkan relevansi kontekstual, kelengkapan layanan, dan keterlibatan manajerial, terutama ketika penelitian melibatkan pendekatan strategis organisasi. Selain itu, (Nair 2021) menekankan pentingnya memilih lokasi dengan karakteristik organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan evaluasi, khususnya untuk penelitian yang mengadopsi pendekatan Balanced Scorecard.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dokumentasi, dan penyebaran kuesioner tertutup menggunakan skala Likert 1–4, berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Studi (Tsang 2019) pada komunitas ICU Kanada menunjukkan bahwa metode ini efektif menggambarkan persepsi secara langsung dari para pelaku, melalui data wawancara dan observasi, serta analisis tematik untuk menemukan tema dominan.

Pemilihan informan menggunakan purposive sampling dengan prinsip data saturation, melibatkan pimpinan, manajer, staf medis-administratif, dan pasien. Untuk menjamin keabsahan data, digunakan triangulasi sumber dan metode. Pendekatan ini sesuai dengan prinsip bahwa partisipan dipilih berdasarkan penilaian peneliti terhadap kemampuan mereka menyediakan informasi kaya (information-rich cases) tentang fenomena yang diteliti (Campbell 2020).

Dalam penelitian ini, kerangka analisis yang digunakan mengacu pada model (Miles 2019), yang terdiri dari tiga komponen utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Selain itu, pendekatan Balanced Scorecard yang menjadi dasar teoritis penelitian digunakan sebagai kerangka konseptual untuk mengkategorikan dan menafsirkan temuan-temuan berdasarkan keempat perspektifnya: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Pendekatan ini memungkinkan peneliti memahami secara mendalam strategi yang diterapkan klinik dalam merespons tantangan persaingan dan peluang pengembangan di sektor layanan kesehatan primer.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengevaluasi kinerja Klinik BMC Meditama Cilegon melalui pendekatan Balanced Scorecard yang mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan

1. Balance Scorecard

Kinerja keuangan klinik mengalami penurunan signifikan pada 2024. Pendapatan menurun sebesar 25,64%, sementara pengeluaran meningkat 0,98%. Hal ini berdampak pada penurunan Return on Investment (ROI) dari 60,29% menjadi 18,03%. Cost Recovery Rate (CRR) juga menurun dari 160,3% menjadi 118,03%. Hasil ini menunjukkan perlunya strategi efisiensi biaya dan penguatan profitabilitas agar klinik dapat mencapai keberlanjutan finansial.

Dari sisi pelanggan, terdapat penurunan pangsa pasar sebesar 21,18% dibanding tahun sebelumnya. Survei terhadap 44 pasien menunjukkan tingkat ketidakpuasan tinggi pada dimensi

responsiveness (86,37%), tangibles (70,46%), dan empathy (70,46%). Namun, aspek reliability dan assurance menunjukkan skor positif, masing-masing 100% dan 68,18%. Temuan ini menandakan pentingnya peningkatan kualitas pelayanan langsung untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pasien.

Klinik berhasil menambahkan empat inovasi layanan baru pada tahun 2024, yakni senam prolanis, IVA test, skrining, dan layanan homecare. Namun, efisiensi layanan masih menjadi tantangan dengan 45,46% pasien mengalami waktu tunggu lebih dari 60 menit. Hal ini menunjukkan perlunya digitalisasi proses dan optimalisasi operasional.

Kepuasan pegawai belum optimal, dengan skor 244 dari kategori minimal "puas". Tingkat pembelajaran tercatat baik (skor 325), dan produktivitas pegawai dinilai cukup berdasarkan standar FKTP. Namun, turnover pegawai sebesar 5,55% mengindikasikan tantangan dalam retensi SDM. Strategi yang disarankan meliputi peningkatan kepuasan kerja, pelatihan berkala, dan penciptaan budaya kerja yang inovatif.

Dari 12 indikator Balanced Scorecard yang digunakan, hanya 7 indikator yang memenuhi standar, menghasilkan skor akhir sebesar 58,33%. Berdasarkan klasifikasi Afandi (2012), kinerja klinik berada pada kategori "cukup". Secara internal, proses inovasi dan pembelajaran cukup baik, namun efisiensi dan kepuasan pegawai perlu ditingkatkan. Secara eksternal, meski rasio keuangan masih positif, penurunan pendapatan dan kunjungan pasien mengindikasikan urgensi dalam pembenahan strategi bisnis.

Tabel 1. Hasil Pengukuran Balanced Scorecard Klinik BMC Meditama Cilegon

No	Perspektif Balanced Scorecard	Standar	Realisasi	Skor
1	Perspektif Keuangan			
	Pendapatan	≥ Rp. 499.354.729	Rp. 371.321.449	0
	Pengeluaran	≤ Rp. 311.525.600	Rp. 314.600.500	0
	CCR	≥100%	118,03%	1
	ROI	≥30% Sangat Baik 15%-30% Baik 5%-15% Cukup <5% Buruk	18,03% Baik	1
2	Perspektif Pelanggan			
	Pangsa Pasar	Nilai Positif (+)	(-) 21,18%	0
	Kepuasan Pasien	Minimal mencapai kategori puas atau berada dalam nterval antara 2.101 – 2.730 point.	2.196	1
3	Perspektif Bisnis Internal			
	Proses Inovasi	Ada Penambahan Pelayanan	Ada 4 penambahan Pelayanan	1
	Waktu Tunggu Pasien	Minimal 50% dibawah standar waktu tunggu	54,54%	1

4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan			
	Kepuasan Pegawai	Minimal Kategori puas atau berada dalam interval sntsrs 301 – 400	244 Tidak Puas	0
	Tingkat Pembelajaran	Minimal mencapai kategori Baik atau berada dalam interval antara 301 – 400 point	325 Baik	1
	Turnover Pegawai	Tidak ada pegawai keluar	1 pegawai keluar	0
	Produktifitas Pegawai	25-50 Pasien/ hari	35 kunjungan perhari	1

2. Faktor Internal dan Eksternal

Dari sisi internal, klinik mencatat kinerja positif pada perspektif proses bisnis internal, ditandai dengan empat inovasi layanan baru yang meningkatkan portofolio layanan sebesar 44,45% serta 54,54% pasien yang menerima pelayanan dengan waktu tunggu sesuai standar. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga menunjukkan hasil baik, dengan skor pembelajaran sebesar 325 dan produktivitas rata-rata 35 kunjungan per hari. Namun, kepuasan pegawai yang masih rendah (skor 244) dan tingkat turnover sebesar 5,55% menjadi tantangan yang perlu diatasi untuk menjaga loyalitas SDM.

Dari sisi eksternal, perspektif keuangan, meskipun pendapatan menurun sebesar 25,64% dan pengeluaran meningkat sebesar 0,98%, klinik masih mampu mencapai Cost Recovery Rate (CRR) sebesar 118,03% dan Return on Investment (ROI) sebesar 18,03%, menunjukkan efisiensi operasional yang masih relatif baik. Namun demikian, dari perspektif pelanggan, ditemukan ketidakpuasan signifikan terhadap aspek responsiveness, tangibles, dan emphaty, serta penurunan pangsa pasar sebesar 21,18%, yang menjadi ancaman terhadap daya saing jangka panjang.

3. Rekomendasi

Dari perspektif keuangan, klinik menghadapi tantangan berupa penurunan pendapatan sebesar 25,64% dan penurunan ROI dari 60,29% menjadi 18,03%. Strategi yang dirumuskan meliputi diversifikasi pendapatan melalui layanan korporat, efisiensi biaya operasional lewat digitalisasi, dan optimalisasi pemanfaatan aset untuk meningkatkan ROI hingga di atas 30%.

Pada perspektif pelanggan, ketidakpuasan terhadap aspek responsiveness, tangibles, dan empathy, serta penurunan pangsa pasar sebesar 21,18% menjadi perhatian utama. Strategi peningkatan layanan mencakup implementasi sistem antrian digital, perbaikan fasilitas, pelatihan pelayanan prima, serta program loyalitas pasien. Targetnya adalah mencapai indeks kepuasan pelanggan lebih dari 80%.

Dalam perspektif proses bisnis internal, meskipun inovasi layanan meningkat, 45,46% pasien masih mengalami waktu tunggu di atas standar. Strategi difokuskan pada pembaruan SOP, perbaikan alur pelayanan, pengembangan layanan telemedicine, dan peningkatan sistem monitoring mutu layanan untuk menurunkan waktu tunggu hingga <60 menit.

Sementara itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan skor kepuasan pegawai yang masih rendah dan peningkatan turnover. Strategi yang diusulkan mencakup program insentif dan jenjang karir, pelatihan berkelanjutan, penguatan budaya inovatif, serta evaluasi kompetensi pegawai secara rutin, dengan target skor kepuasan SDM >300.

Tabel 2. Strategy Map Klinik BMC Meditama Cilegon

No	Perspektif	Sasaran Strategis	Indikator Utama
1	Keuangan	Efisiensi biaya dan peningkatan revenue	ROI, CCR
2	Pelanggan	Kepuasan dan loyalitas pasien	Indeks Kepuasan Pasien, Waktu Tunggu
3	Proses Bisnis Internal	Layanan cepat, efektif, dan inovatif	Jumlah Inovasi, Evaluasi SOP
4	Pembelajaran & Pertumbuhan	SDM unggul dan loyal	Turnover, Skor Kepuasan Pegawai

4. Strategi Pengembangan Bisnis

Strategi pengembangan Klinik BMC Meditama Cilegon dirancang berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard (BSC), yang mencakup keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Rekomendasi strategis yang dirumuskan tidak hanya menjawab tantangan yang dihadapi klinik, tetapi juga mengarah pada peningkatan daya saing secara berkelanjutan.

Masalah utama dalam aspek keuangan adalah penurunan pendapatan sebesar 25,64% dan peningkatan biaya sebesar 0,98%, yang menyebabkan ROI turun drastis. Rekomendasi yang diberikan meliputi: diversifikasi layanan berbayar (misalnya layanan medical check-up dan homecare), menjalin kemitraan strategis dengan perusahaan, efisiensi biaya melalui audit dan teknologi, serta penerapan anggaran berbasis kinerja untuk mendorong efisiensi antar unit.

Tingkat kunjungan menurun 21,18%, dan indeks ketidakpuasan tinggi, khususnya pada aspek responsiveness dan empathy. Strategi yang disarankan antara lain: digitalisasi pelayanan (antrean dan pendaftaran online), revitalisasi fasilitas fisik, pelatihan layanan prima, serta implementasi sistem feedback dan program loyalitas pasien.

Waktu tunggu yang masih tinggi (>60 menit pada 45,46% pasien) menunjukkan perlunya pembenahan. Rekomendasi mencakup: penyusunan SOP layanan terintegrasi, pembentukan tim mutu internal, pemanfaatan sistem digital untuk alur layanan dan stok obat, serta penggunaan dashboard kinerja harian sebagai alat monitoring.

Tingkat kepuasan pegawai rendah (skor 244) dan turnover meningkat. Untuk itu, strategi yang diusulkan mencakup: sistem retensi berbasis insentif dan jenjang karier, pelatihan berkelanjutan, peningkatan keterlibatan melalui forum ide pegawai, serta implementasi sistem manajemen pengetahuan digital.

Tabel 3. Strategi Pengembangan berdasarkan Skala Prioritas Daya Saing Klinik

No	Aspek *Balanced Scorecard*	Permasalahan Utama	Strategi Pengembangan	Target Indikator
1	Keuangan	Penurunan pendapatan	Diversifikasi layanan baru & efisiensi biaya	ROI > 30%

2	Pelanggan	Ketidakpuasan pasien	Antrian digital, peningkatan fasilitas & pelatihan layanan	Indeks Kepuasan > 80%
3	Proses Bisnis Internal	Waktu tunggu tinggi	SOP baru, digitalisasi alur layanan	Waktu tunggu < 60 menit
4	Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kepuasan pegawai rendah	Pelatihan rutin, insentif, jenjang karir	Skor Kepuasan > 300
5	Semua Perspektif	Kinerja belum terintegrasi	Penerapan Strategy Map & Dashboard Kinerja	Balanced Scorecard Score > 75%

5. Kontribusi Teoritis Balanced Scorecard dalam konteks Klinik Kesehatan Tingkat Pertama

Penelitian ini memperkuat temuan Kaplan & Norton (1992) bahwa BSC dapat berfungsi sebagai alat manajemen strategis yang integratif. Dalam konteks FKTP, BSC terbukti mampu mengintegrasikan indikator keuangan dan non-keuangan—seperti ROI, kepuasan pasien, waktu tunggu, serta produktivitas pegawai—ke dalam satu kerangka evaluatif yang adaptif dan responsif terhadap tantangan lapangan.

Adaptasi indikator juga berhasil dilakukan dengan pendekatan khas klinik pratama, seperti penggunaan SERVQUAL untuk perspektif pelanggan, pengukuran inovasi pada proses internal, serta kepuasan dan retensi pegawai untuk perspektif pembelajaran. Selain itu, fungsi BSC diperluas sebagai dasar penyusunan strategi dengan menghubungkan evaluasi tiap perspektif ke dalam kerangka SWOT dan TOWS untuk menghasilkan strategi bisnis yang berbasis data.

6. Temuan Penelitian

Temuan empiris berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard, analisis menunjukan bahwa perspektif keuangan mengalami penurunan pendapatan sebesar 25,64% dan ROI turun signifikan menjadi 18,03%, perspektif pelanggan menunjukkan ketidakpuasan pada dimensi responsiveness dan empathy, serta penurunan pangsa pasar sebesar 21,18%, perspektif proses bisnis mencatat adanya empat inovasi layanan baru, namun 45,46% pasien masih mengalami waktu tunggu lebih dari 60 menit, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan skor pembelajaran baik (325), namun skor kepuasan pegawai rendah (244) dan turnover meningkat (5,55%).

Temuan strategi pengembangan bisnis yang dirumuskan mencakup diversifikasi layanan (homecare, medical check-up), digitalisasi sistem antrean, penyusunan SOP baru berbasis waktu layanan, serta peningkatan kompetensi SDM melalui pelatihan dan program insentif. Kemitraan strategis dengan perusahaan industri juga diusulkan sebagai bagian dari strategi ekspansi pasar.

Dampak dan potensi penerapan Balanced Scorecard dalam Klinik Pratama, membuktikan efektivitasnya sebagai alat untuk menyelaraskan visi strategis dengan operasional harian, mengintegrasikan antara efisiensi biaya dan peningkatan nilai layanan, dan mengembangkan sistem monitoring melalui dashboard kinerja dan strategy map.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan Balanced Scorecard (BSC) efektif dalam menganalisis kinerja dan merumuskan strategi pengembangan bisnis Klinik BMC Meditama Cilegon. Dari perspektif keuangan, kinerja klinik cukup stabil meskipun margin keuntungan terbatas karena dominasi pasien BPJS dan keterbatasan layanan. Perspektif pelanggan mengungkap adanya kesenjangan signifikan antara harapan dan persepsi pasien, khususnya pada dimensi responsiveness dan empathy, yang menuntut perbaikan kualitas layanan. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan masih adanya ketidakefisienan administratif dan kurangnya digitalisasi. Sementara itu, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, meskipun SDM tergolong kompeten, belum tersedia sistem pelatihan dan inovasi yang berkelanjutan. Faktor internal seperti kualitas SDM dan efektivitas layanan dasar, serta faktor eksternal seperti lokasi, regulasi BPJS, dan meningkatnya pesaing, turut memengaruhi daya saing klinik. Strategi yang direkomendasikan meliputi digitalisasi layanan, inovasi model pelayanan, penguatan SDM, evaluasi mutu berbasis BSC, serta segmentasi pasar. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat peran BSC tidak hanya sebagai alat ukur, tetapi juga sebagai kerangka strategis yang terintegrasi dan aplikatif dalam pengelolaan klinik kesehatan tingkat pertama di tengah persaingan dan tuntutan pelayanan publik yang kian kompleks

DAFTAR REFERENSI

A Rohendi, Andriyani, Wahyudi. 2024. “Implementasi Sistem Pengembangan SDM di RS Bhayangkara Pontianak.” *https://journal-nusantara.com/index.php/J-CEKI/article/view/6287?utm_source=chatgpt.com.*

A Rohendi, Rahim, Anisah. 2023. “Pengaruh Kualitas Layanan dan Kepuasan Pasien terhadap Loyalitas Pasien Rawat Jalan Rumah Sakit Khusus Paru Karawang.” *Journal of Social Science Research* 2446-2457.

Campbell, M., Greenwood, M., Prior, S. 2020. “Purposeful sampling strategies in qualitative evidence synthesis.” *Qualitative Health Research* 30(10), 1563–1575.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2000. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.* Boston: Harvard Business School Press.

Kurniawati, D., & Putri, N. 2021. “Strategi Pengembangan Layanan Kesehatan Berbasis Digital di Klinik Swasta.” *Jurnal Manajemen dan Inovasi Pelayanan Publik* 6(1), 45–59.

Lestari, D., & Yusuf, H. 2021. “Strategi Pengembangan Klinik Melalui Pendekatan Balance Scorecard.” *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia* 45-59.

Majeed, A., Rawaf, S., & De Maeseneer, J. 2022. “ Primary health care and the future of general practice: A global perspective.” *The Lancet* 400(10359), 123–131. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(22)01009-7.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. 2019. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (4th ed.).* Sage Publications.

Nair, M., Webster, P., & Sheikh, K. 2021. “Studying organizational factors influencing quality improvement implementation in primary healthcare.” *A multiple case study approach. BMC Health Services Research* 21, 1–11. https://doi.org/10.1186/s12913-021-06118-w.

Porter, M. E. 1985. “Competitive Advantage: Creating and Sustaning Superior Performance .” *Free Press.*

Prasetyo, A. 2020. “Penerapan Balanced Scorecard untuk pengukuran Kinerja.” *Jurnal*

Manajemen dan Strategi Bisnis 8(2), 112-125.

RI., Kementerian Kesehatan. 2014. "Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2014 tentang Klinik." *Jakarta: Kemenkes RI.*

Rinawati, Dr. 2023. *Manajemen Strategi: Teori dan Implementasi dalam Dunia BIsnis dan Perusahaan.* xyz.

Tsang, J. L. Y., Ross, K., Miller, F.,. 2019. "Qualitative descriptive study to explore nurses' perceptions and experience on pain, agitation and delirium management in a community intensive care unit." *BMJ Open* 9(4), e024328.