

ANALISIS *DYADIC DATA* PADA MODEL BALANCED SCORECARD: STUDI PENGARUH PERILAKU ORGANISASI TERHADAP PERILAKU PELANGGAN

Lilik Lestari

Rumah Sakit Paru dr. Ario Wirawan, Salatiga, Indonesia

Email: liliklestarirspaw@gmail.com

ABSTRAK: Beberapa penelitian yang menguji pengaruh dua kelompok sampel internal dan eksternal organisasi, masih menggunakan teknik analisis tradisional seperti regresi berganda. Kondisi ini menyebabkan kesalahan estimasi. Oleh karenanya studi ini bertujuan untuk menguji pengaruh perspektif sumber daya manusia terhadap perspektif konsumen dalam kerangka model Balanced Scorecard. Penelitian ini menerapkan penelitian gabungan kuantitatif dan Research and Development (R&D). Sampel pada perspektif pembelajaran & pertumbuhan adalah 100 pegawai tetap, sedangkan sampel perspektif pelanggan adalah 100 peserta magang di Rumah Sakit Paru dr. Ario Wirawan Salatiga. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan data berpasangan (dyadic data). Hasil studi menjelaskan teknik analisis SEM pada Balanced Scorecard, mampu menjelaskan keberhasilan penggunaan Balanced Scorecard untuk pengukuran kinerja organisasi. Kebaruan dari studi ini adalah ditemukannya faktor kunci untuk analisis dyadic data (data berpasangan) pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan. Faktor kunci pada model perilaku organisasi disebut learn and growth core perspective, faktor kunci perilaku pelanggan dinamakan customer core perspective.

Kata kunci: Analisis Data Berpasangan, Model Persamaan Struktural, Balanced Scorecard

ABSTRACT: Several studies that examine the influence of two sample groups, internal and external to the organization, still use traditional analysis techniques such as multiple regression. This condition causes estimation errors. Therefore, this study aims to examine the influence of the human resources perspective on the consumer perspective within the framework of the Balanced Scorecard model. This research applies combined quantitative research and Research and Development (R&D). The sample from the learning & growth perspective is 100 permanent employees, while the sample from the customer perspective is 100 interns at dr. Ario Wirawan Lung Hospital, Salatiga. The data analysis technique uses Structural Equation Modeling (SEM) with paired data (dyadic data). The results explain SEM analysis techniques on the Balanced Scorecard, able to explain the success of using the Balanced Scorecard for measuring organizational performance. The novelty of this study is the discovery of key factors for dyadic data analysis (paired data) on the influence of employee job satisfaction on customer satisfaction. The key factor in the organizational behavior model is called the learn and growth core perspective, and the key factor in customer behavior is called the customer core perspective.

Keywords: Dyadic Data, Structural Equation Modeling (SEM), Balanced Scorecard

PENDAHULUAN

Rumah Sakit Paru dr. Ario Wirawan Salatiga memiliki visi salah satunya adalah melaksanakan pendidikan, pelatihan, penelitian, dan pengembangan kesehatan paru dan pernafasan. Untuk mencapai visi tersebut, banyak aktivitas yang melibatkan pihak-pihak dari berbagai jenis profesi, baik profesi dokter, karyawan administrasi, petugas pelayanan dan beberapa profesi lainnya. Pihak tersebut secara intensif berinteraksi dengan para calon tenaga kesehatan, seperti residen, perawat, bidan, teknisi, maupun administrasi, dengan tujuan menghasilkan tenaga kerja kesehatan yang professional dan handal.

Akan tetapi peran pendidikan rumah sakit tersebut belum diukur kinerja, padahal memiliki peran yang sangat penting. Hal ini dikarenakan kinerja di sektor publik lebih sulit untuk diukur dibandingkan dengan sektor privat karena sebagian besar hasil kinerja bersifat kualitatif (Rai, 2008). Selama ini pengukuran kinerja hanya dilakukan secara tradisional dan hanya menitikberatkan pada sisi finansial atau keuangan saja (Umar, 2002).

Untuk mengatasi kekurangan ini, maka diciptakan Balanced Scorecard, suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek, antara lain keuangan atau finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan berkembang (Kaplan & Norton, 2007). Balanced Scorecard memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang terukur (Kaplan & Norton, 2007). Balanced Scorecard telah diintegrasikan dengan berbagai metode strategi bisnis yang terbukti dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan (Umar, 2002).

Di sisi lain, beberapa penelitian masih menggunakan teknik analisis tradisional untuk menguji pengaruh dua kelompok sampel internal (karyawan) dan eksternal organisasi yaitu konsumen (Ismawanto, Setianegara, & Rahmani,

2020; Rahmawati, Fitriani, Haira, & Panorama, 2022), sehingga menyebabkan kesalahan interpretasi seperti kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan nasabah (Azkiya, Tanjung, & Gustiawati, 2022).

Beberapa ahli memberikan prosedur alternatif menggunakan dyadic data analysis untuk mengatasi permasalahan tersebut (Gonzalez & Griffin, 2012; Kenny, Kashy, & Cook, 2020). Aplikasi untuk model interdependensi data untuk menganalisis data diadik pasangan dapat dilakukan pada model Balanced Scorecard (Park, Lee, & Chae, 2017), melalui pemodelan persamaan struktural (Stas, Kenny, Mayer, & Loey, 2018).

Studi ini bertujuan menguji penggunaan model persamaan struktural (*Structural Equation Model - SEM*) untuk menganalisis pengaruh perspektif internal Balanced Scorecard yaitu sumber daya manusia organisasi rumah sakit, terhadap perspektif eksternal yaitu para calon tenaga kesehatan yang melakukan magang. Implikasi secara teoritis diharapkan memberikan manfaat bagi ilmu pengetahuan di bidang statistika, dan pengembangan model pengukuran kinerja pendidikan di rumah sakit.

METODE

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan penelitian dan pengembangan (Research and Development – R&D) dan penelitian kuantitatif (Sugiyono, 2010). Pendekatan penelitian R&D pada studi ini dikembangkan untuk model pengukuran kinerja pendidikan di rumah sakit dengan mengintegrasikan LAKIP dan Balanced Scorecard. Pendekatan kuantitatif SEM berbasis covariance digunakan untuk menganalisis pengaruh antara perspektif Balanced Scorecard.

Sampel data pasangan berasal dari dua kelompok sampel berpasangan yaitu mahasiswa peserta magang dengan para instruktur. Data dikualitatif dengan menggunakan skala Likert 1 untuk jawaban dari sangat

tidak setuju / sangat tidak puas, sampai dengan sampai 5 untuk pilihan jawaban sangat setuju / sangat puas. Masing-masing kelompok sampel diambil 100 responden.

Perspektif pelanggan diukur dengan empat dimensi yaitu kepuasan peserta magang, loyalitas peserta magang, kualitas relasi, dan kepercayaan peserta magang. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan dimensi kompetensi instruktur, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan motivasi kerja.

Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan teknik estimasi *Maximum Likelihood Estimation Structural Equation Modeling* (Ferdinand, 2006).

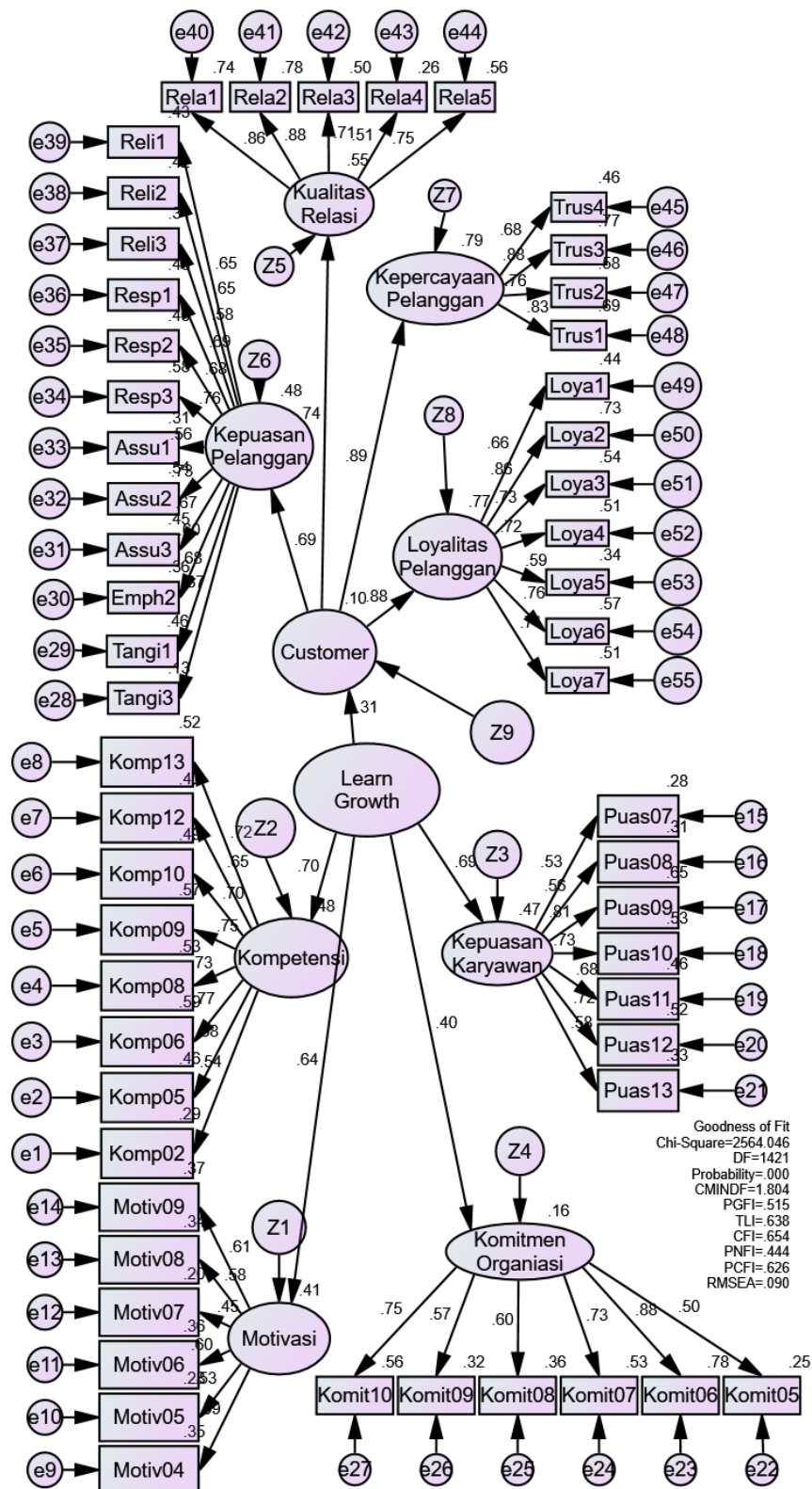
HASIL DAN PEMBAHASAN

Model hasil R&D

Hasil *Research and Development* diperoleh model pengukuran kinerja pendidikan di rumah sakit berbasis Balanced Scorecard (Lestari, Widodo, Rachman, & Prasetyo, 2015). Model terbukti mampu memberikan kerangka

komprehensif untuk menjabarkan misi rumah sakit melaksanakan pendidikan, pelatihan, penelitian dan pengembangan kesehatan paru dan pernafasan ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena Balanced Scorecard menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan. Rencana strategik yang komprehensif dan koheren menyediakan kemudahan dan kejelasan untuk penyusunan program ke depan. Dengan model pengukuran berbasis Balanced Scorecard, perencanaan strategik menghasilkan berbagai strategi inisiatif yang dengan jelas menunjukkan sasaran (strategik objectives) yang hendak dituju dimasa depan, ukuran pencapaian sasaran dan informasi tentang pemacu kinerja (performance driver), target yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu dimasa depan.

Hasil penelitian secara kuantitatif menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) secara grafis dijelaskan pada Gambar 1. Hasil perhitungan hubungan antara perspektif Balanced Scorecard diringkas seperti ditampilkan pada Tabel 1.



Gambar1. Hasil Pengujian
 Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Tabel 1. Hasil Uji t

	Pengaruh		Estimate	S.E.	C.R.	P
Customer	<---	Learn Growth	0.470	0.233	2.012	0.045
Kompetensi	<---	Learn Growth	1.165	0.411	2.834	0.005
Motivasi	<---	Learn Growth	1.225	0.434	2.826	0.005
Komitmen						
Organisasi	<---	Learn Growth	0.994	0.405	2.456	0.014
Kepuasan						
Karyawan	<---	Learn Growth	0.858	0.303	2.834	0.005
Kepuasan						
Pelanggan	<---	Customer	0.460	0.103	4.481	0.000
Kualitas Relasi	<---	Customer	0.913	0.188	4.990	0.000
Kepercayaan						
Pelanggan	<---	Customer	1.265	0.245	5.329	0.000
Loyalitas Pelanggan	<---	Customer	2.176	0.486	4.481	0.000

Berdasarkan Gambar 1 dapat ditemukan adanya faktor kunci untuk analisis *dyadic* data (data berpasangan) pengaruh kepuasan kerja karyawan (internal) terhadap kepuasan pelanggan (eksternal). Faktor kunci pada model perilaku organisasi disebut *learn and growth core perspective*, sedangkan faktor kunci perilaku pelanggan dinamakan *customer core perspective*.

Hasil perhitungan pengujian statistik pada Tabel 1 diketahui bahwa model koheren sebagai pengukuran kinerja, yaitu mampu membangun pengaruh sebab akibat di antara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Hasil uji *Second Order SEM* Amos tentang pengaruh antara *internal focus* yaitu kinerja pembelajaran dan pertumbuhan, terhadap *external focus* yakni perspektif pelanggan menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Parameter estimasi pengujian pengaruh *internal focus* terhadap *external focus* menunjukkan hasil yang signifikan dengan *unstandard estimate* positif sebesar 0,470, *critical ratio* (CR) sebesar 2,012 lebih besar daripada 1,96, dan nilai probabilitas sebesar 0,045 lebih kecil daripada 0,05.

Hasil pengujian selanjutnya menunjukkan bahwa semakin tinggi dimensi-dimensi perspektif *learn and growth* meliputi motivasi kerja,

kompetensi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, maka semakin tinggi pula perspektif pelanggan. Hal ini menunjukkan kinerja sumber daya manusia mampu meningkatkan kepercayaan, kepuasan, loyalitas pelanggan, dan kualitas hubungan.

Hasil pengujian statistik di atas dapat dijelaskan bahwa apabila faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja instruktur ditingkatkan, akan mampu meningkatkan perspektif pelanggan terhadap kualitas layanan pendidikan yang diselenggarakan oleh rumah sakit. Ini berarti bahwa semakin tinggi kompetensi kerja pegawai, motivasi karyawan, kepuasan kerja yang dirasakan, dan komitmen pada organisasi, maka semakin tinggi pula kepuasan konsumen, kualitas relasi, kepercayaan, dan loyalitas pelanggan yang dimiliki *stakeholders*.

Hasil pengujian tentang pengaruh sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis perspektif *Balanced Scorecard* sebagaimana dijelaskan di atas, sejalan dengan penelitian Park et al. (2017) yang membandingkan hasil pengukuran *Balanced Scorecard* dengan indikator formatif dan reflektif. Hasil pengujian pengaruh antar perspektif *Balanced Scorecard* dengan PLS menunjukkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan indikator *skill, knowledge sharing*, dan *organizational*

culture berpengaruh positif pada perspektif proses internal yang diukur dengan *product/service development*, *customer management*, dan *operation process*. Perspektif proses internal mempengaruhi perspektif pelanggan dengan dimensi *customer acquisition*, *customer satisfaction*, dan *market share*; dan terakhir berdampak positif pada perspektif kinerja keuangan yakni *revenue growth*, *asset utilization*, dan *cost reduction*.

Temuan penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa faktor karyawan dan kapasitas organisasi yang diukur dengan kompetensi, motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, mampu menjelaskan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil ini sesuai dengan penelitian Radithya and Tin (2012) bahwa penerapan Balanced Scorecard berpengaruh terhadap efisiensi kinerja karyawan. Menurut Radithya and Tin (2012) penerapan *Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja dapat mengantisipasi segala kendala terjadinya penurunan kinerja, baik pada perusahaan maupun organisasi publik.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa empat perspektif Balanced Scorecard mencerminkan keseimbangan antara pemusatan ke dalam (*internal focus*) dengan ke luar (*external focus*). Keseimbangan yang dimaksud adalah antara proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran sebagai internal focus, dengan kepuasan customer dan kinerja keuangan sebagai external focus. Kesimpulan selanjutnya menjelaskan ditemukannya teknik analisis SEM untuk Balanced Scorecard, sehingga mampu menjelaskan keberhasilan penggunaan Balanced Scorecard untuk pengukuran kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Azkiya, B. M., Tanjung, H., & Gustiawati, S. (2022). Pengaruh Kinerja Karyawan, Kualitas Pelayanan dan Kualitas Produk terhadap

Kepuasan Nasabah Bank Syariah Indonesia. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 3(1), 84-95.

Ferdinand, A. (2006). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen : Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gonzalez, R., & Griffin, D. (2012). Dyadic data analysis.

Ismawanto, T., Setianegara, R. G., & Rahmani, S. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kinerja Karyawan Frontliner Terhadap Kepuasan Nasabah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Balikpapan Sudirman Unit Klandasan. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 16(1), 1-11.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 85(7-8), 150-+.

Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Cook, W. L. (2020). *Dyadic data analysis*: Guilford Publications.

Lestari, L., Widodo, J., Rachman, M., & Prasetyo, P. E. (2015). Developing Performance Measurement Model For Educational In Hospital Based On Balanced Scorecard. *The Journal of Educational Development*, 3(2), 140-147.

Park, S., Lee, H., & Chae, S. W. (2017). Rethinking balanced scorecard (BSC) measures: formative versus reflective measurement models. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), 92-110.

Radithya, E., & Tin, S. (2012). Evaluasi Penerapan Balance Scorecard Terhadap Efisiensi Kinerja Karyawan Di Divisi Penjualan PT. Auto 2000. *MAKSI*, 6(2), 1-24.

Rahmawati, C., Fitriani, D., Haira, F., & Panorama, M. (2022). Pengaruh Kualitas Layanan Dan Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan,

- Kepercayaan, Dan Loyalitas Nasabah (Studi Kasus Bank Muamalat Kantor Cabang Palembang). *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(7), 1073-1088.
- Rai, I. G. A. (2008). *Audit kinerja pada sektor publik: konsep, praktik, studi kasus*: Penerbit Salemba.
- Stas, L., Kenny, D. A., Mayer, A., & Loeys, T. (2018). Giving dyadic data analysis away: A user-friendly app for actor-partner interdependence models. *Personal Relationships*, 25(1), 103-119. doi: <https://doi.org/10.1111/pere.12230>
- Sugiyono, D. (2010). Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D. Penerbit Alfabeta.
- Umar, H. (2002). *Evaluasi kinerja perusahaan*: Gramedia Pustaka Utama.