

## Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja Pada Puskesmas Kedungjajang

Lilia Islamiati<sup>1</sup> Neny Tri Indrianasari<sup>2</sup> Mimin Yatminiwati<sup>3</sup>  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Gama Lumajang, Jawa timur Indonesia  
liliaislamiati@yahoo.com

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja Puskesmas Kedungjajang apabila menggunakan Balanced Scorecard, dan diharapkan Puskesmas Kedungjajang dapat mengembangkan tidak hanya pada aspek keuangan saja tetapi juga pada aspek nonkeuangan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Variabel-variabel yang digunakan adalah perspektif-perspektif yang ada dalam Balanced Scorecard, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis dan internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian dilakukan dengan mengambil data selama 2 tahun, yaitu dari tahun 2016-2017, menggunakan analisis komparatif. Jenis data yang digunakan adalah data sekunder Puskesmas Kedungjajang. Dari hasil penelitian dengan menggunakan Balanced Scorecard ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian, perspektif keuangan sudah cukup baik, perspektif Proses Bisnis dan internal masih dianggap kurang sedangkan perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah dianggap baik. Namun secara keseluruhan penerapan Balanced Scorecard sudah dikatakan baik, dan cocok untuk diterapkan pada Puskesmas Kedungjajang.

**Kata kunci: Kinerja, Balanced Scorecard, Puskesmas**

### Abstrack

*This study aims to determine how the performance of Kedungjajang Health Center if using Balanced Scorecard, and expected Kedungjajang Health Center can develop not only on the financial aspect but also on non-financial aspects. This research is descriptive research with quantitative approach. The variables used are perspectives that are within the Balanced Scorecard, is financial perspective, customer perspective, business process perspective and internal and growth and learning perspectives. The study was conducted by taking data for 2 years, from 2016-2017, using comparative analysis. The type of data used is secondary data Kedungjajang Health Center. From the results of research by using Balanced Scorecard drawn the conclusion that there are several variations of achievement, financial perspective is good enough, Business Process perspective and internal still considered less while customer perspective and growth and learning perspective have been considered good. But overall the implementation of Balanced Scorecard has been said to be good, and suitable to be applied to Kedungjajang Health Center.*

**Keywords: Performance, Balanced Scorecard, Health Center**

## PENDAHULUAN

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan, selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai alat pengendalian perusahaan, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment* sistem. Banyak organisasi atau perusahaan lebih memfokuskan pengukuran kinerja pada aspek finansial atau keuangan saja, Namun, perubahan lingkungan bisnis yang cepat, persaingan yang semakin tajam, serta keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan, dan kepuasan pelanggan menjadikan alat pengukuran kinerja keuangan tidak lagi memadai apabila digunakan sebagai sarana mengelola organisasi atau perusahaan.

Balanced scorecard dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena balanced scorecard tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonkeuangan.

Marisa (842:2013) menyatakan informasi yang harus diperhatikan oleh manajer senior terhadap keempat perspektif yang membentuk balanced scorecard, yaitu :

1. Perspektif keuangan, untuk menjawab pertanyaan: bagaimana perusahaan dilihat oleh pemegang saham ?
2. Perspektif pelanggan, untuk menjawab pertanyaan: bagaimana pelanggan memahami produk dan pelayanan perusahaan ?
3. Perspektif proses bisnis dan internal, untuk menjawab pertanyaan: *value driver* apa saja yang dapat mendorong proses bisnis sehingga dapat diunggulkan ?
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, untuk menjawab pertanyaan: apakah perusahaan dapat menghasilkan inovasi, perubahan, dan perbaikan.

Puskesmas Kedungjajang merupakan salah satu puskesmas yang berada dibawah naungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Dalam beberapa tahun terakhir ini, Puskesmas Kedungjajang menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari tingkat indeks kepuasan masyarakat menunjukkan angka baik, kemudian meningkatnya jumlah kunjungan pasien baik rawat inap maupun rawat jalan dan adanya pertumbuhan pendapatan. Pengukuran kinerja tersebut masih didasarkan pada standar nasional pelayanan yang sudah ditentukan oleh pemerintah yaitu hanya menilai kinerja dari aspek keuangan saja. Jika tingkat persentase kinerja yang diperoleh puskesmas tersebut masih berada diantara standar nasional tersebut, maka kinerja puskesmas tersebut dikatakan baik padahal ada faktor lain yang dapat dijadikan ukuran untuk menyatakan apakah kinerja Puskesmas sudah dapat dikatakan baik atau buruk. Untuk itu diperlukan adanya pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*, dimana alat pengukuran kinerja ini mencakup semua aspek yang dikelompokkan menjadi empat perspektif utama. Salah satu penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Marisa Lidya Rumintjap (2013), dalam penelitiannya "Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolak Ukur Pengukuran di RSUD Noongan" dengan hasil bahwa pada perspektif keuangan dan perspektif dianggap sudah baik, sedangkan pada perspektif proses bisnis dan internal dan pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang baik.

## KAJIAN PUSTAKA

### Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2012: 95).

Penilaian kinerja merupakan suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur. Sehingga dapat memberikan manfaat bagi pemberian kompensasi dan pengembangan karier karyawan (Kasmir, 2015: 184).

### Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Aurora (2010: 10) menyatakan sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial.

Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memperbaiki kinerja pemerintah, pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan, dan mewujudkan pertanggungjawaban publik serta memperbaiki komunikasi pelanggan.

### Balanced Scorecard

Balanced scorecard telah diciptakan dan dipopulerkan oleh Robert S. Kaplan, seorang guru besar dari *Harvard Business School* dan David P. Norton dari kantor akuntan publik KPMG, Amerika Serikat (Moehariono 2012: 158).

Balanced scorecard menawarkan model pengukuran kinerja yang menstimulasi profitabilitas dengan ukuran kinerja nonkeuangan dalam perspektif pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced scorecard merupakan sebuah metode yang relatif baru dalam pengukuran kinerja manajerial. Pengukuran kinerja tradisional lebih mengedepankan perspektif keuangan sementara balanced scorecard menganggap bahwa kinerja keuangan bukanlah suatu aspek yang berdiri sendiri dalam membentuk kinerja perusahaan secara keseluruhan.

### Keunggulan Balanced Scorecard

Kaplan dan Norton (dalam Maryudi, 2015: 19) menyatakan keunggulan Balanced Scorecard dalam konsep pengukuran kinerja memiliki karakteristik :

1. Komprehensif.
2. Koheren
3. Terukur

## Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu mengenai balanced scorecard:

Tabel 1.

| No | Peneliti/<br>Tahun        | Judul   | Tujuan  | Metode<br>Penelitian | Persamaan                                      | Hasil   |
|----|---------------------------|---|---|----------------------|--|---|
| 1  | Marisa<br>Lidya<br>(2013) | Penerapan<br>Balanced<br>Scorecard<br>sebagai<br>Tolak Ukur<br>Pengukuran<br>di RSUD<br>Noongan                           | Mengetahui<br>bagaimana<br>kinerja Rumah<br>Sakit apabila<br>menggunakan<br>Balanced<br>Scorecard | Deskriptif           | Menggunakan<br>konsep<br>Balanced<br>Scorecard | perspektif<br>keuangan sudah<br>baik, sedangkan<br>untuk perspektif<br>lainnya<br>dikatakan masih<br>kurang   |
| 2  | Aurora<br>(2010)          | Penerapan<br>Balanced<br>Scorecard<br>sebagai<br>Tolak Ukur<br>Pengukuran<br>Kinerja pada<br>RSUD<br>Tugurejo<br>Semarang | Mengetahui<br>bagaimana<br>kinerja Rumah<br>Sakit apabila<br>menggunakan<br>Balanced<br>Scorecard | Deskriptif           | Menggunakan<br>konsep<br>Balanced<br>Scorecard | perspektif<br>pertumbuhan<br>dan<br>pembelajaran<br>masih dianggap<br>kurang baik<br>sedangkan<br>untuk ketiga<br>perspektif<br>lainnya sudah<br>cukup baik |

Sumber : Data diolah Penulis

## METODOLOGI PENELITIAN

### Objek Penelitian

Didalam penelitian ini objek penelitian yang diambil oleh peneliti adalah Kinerja Puskesmas Kedungjajang dengan Menggunakan Balanced scorecard. Balanced scorecard adalah alat ukur kinerja dengan memperhatikan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### Sumber dan Jenis Data

Dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan merupakan data internal karena penelitian ini memperoleh data langsung dari Puskesmas Kedungjajang tahun anggaran 2016-2017. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data sekunder yang digunakan berasal dari Puskesmas Kedungjajang berupa data-data tertulis atas pengukuran dan perencanaan kinerja tahun 2016-2017. Data-data tersebut antara lain adalah data anggaran puskesmas, data personel/karyawan, dan data-data yang menyangkut perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan selama tahun 2016-2017.

### Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh pelanggan atau pasien dari Puskesmas Kedungjajang.

Teknik pengambilan sampel adalah dengan menggunakan purposive sampling. Purposive sampling merupakan cara pengambilan sampel melalui penetapan ciri-ciri sesuai dengan tujuan (Adnan dan Mujahidin, 2014: 114). Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pelanggan dengan karakteristik sebagai berikut :

1. Pasien atau pelanggan Puskesmas kedungjajang.
2. Pasien atau pelanggan yang datang ke Puskesmas dalam rentan waktu tujuh hari.
3. Pasien atau pelanggan yang mampu membaca dan menulis.
4. Pasien atau pelanggan yang bersedia diteliti.
5. Pasien atau pelanggan baik perempuan atau laki-laki berumur 15-60 tahun.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data yaitu observasi, kuesioner, dan dokumentasi

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan komparatif. Metode ini dilakukan dengan cara memberikan skor masing-masing indikator kinerja yang terdapat dalam keempat

perspektif balanced scorecard sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan tiap-tiap perspektif, menentukan kriteria kinerja “kurang” dan “baik” dengan membuat skala penilaian kinerja balanced scorecard dari hasil pemberian skor pada masing-masing indikator. Kinerja dikatakan “kurang” jika besar nilainya < 50% (skor 0) Kinerja dikatakan “baik” apabila > 80% sama dengan 0,6. Dan sisanya adalah daerah “cukup” yaitu antara 0-0,6 dan skor yang didapat dari masing-masing pengukuran baik berdasarkan standar rumah sakit maupun balanced scorecard kemudian dibandingkan. Pengukuran dengan skor lebih besar menunjukkan tingkat ketepatan yang lebih baik.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengukuran Kinerja Puskesmas Kedungjajang

Pengukuran kinerja jasa pelayanan kesehatan Puskesmas Kedungjajang menggunakan standar pelayanan kesehatan nasional, antara lain :

- ( *Bed Occupancy Ratio* = angka penggunaan tempat tidur )  

$$BOR = \frac{\text{Jumlah hari perawatan rumah sakit}}{\text{Jumlah tempat tidur} \times \text{jumlah hari}} \times 100\%$$
- ( *Average Length of Stay* = rata-rata lamanya pasien dirawat )  

$$ALOS = \frac{\text{Jumlah lama perawatan pasien}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}}$$
- ( *Turn Over Interval* = tenggang perputaran )  

$$TOI = \frac{(\text{Jumlah tempat tidur} \times \text{periode}) - \text{hari perawatan}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}}$$
- ( *Bed Turn Over* = angka perputaran tempat tidur )  

$$BTO = \frac{\text{Jumlah pasien (keluar dan mati)}}{\text{Jumlah tempat tidur}}$$
- ( *Gross Death Rate* )  

$$GDR = \frac{\text{Jumlah pasien mati (seluruhnya)}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 1000\%$$
- NDR =  $\frac{\text{Jumlah pasien keluar mati} > 48 \text{ jam}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 1000\%$
- Jumlah Pasien Rawat Jalan  
 Instalasi rawat jalan memberikan pelayanan jasa kesehatan untuk pasien rawat jalan, memperlihatkan jumlah pasien rawat jalan yang datang untuk berobat atau sekedar check up kesehatan
- Jumlah Pasien Rawat Inap  
 Pencapaian program kerja, khususnya instalasi rawat inap karena semakin banyak meningkatkan pendapatan Puskesmas.

### Perspektif Keuangan

Pertumbuhan Pendapatan

**Tabel 2**  
**Target dan Realisasi Pendapatan Puskesmas Kedungjajang**

| Uraian                 | Tahun | Target (yang dianggarkan) | Realisasi     | Persentase Realisasi |
|------------------------|-------|---------------------------|---------------|----------------------|
| Pendapatan Asli Daerah | 2016  | 1.940.399.933             | 1.925.514.750 | 99,23%               |
|                        | 2017  | 2.456.930.000             | 2.016.845.850 | 82,09%               |

Sumber : Data Internal diolah Penulis

Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa pada tahun 2016 pendapatan yang dianggarkan sebesar Rp1.940.399.933 dan terealisasi sebesar Rp1.925.514.750 dengan persentase realisasi sebanyak 99,23%. Pada tahun 2017 terlihat terjadi peningkatan pada target yang dianggarkan sebesar Rp2.456.930.000 dan terealisasi sebesar Rp2.016.845.850 dengan persentase sebesar 82,09%.

Perubahan Biaya

**Tabel 3**  
**Target Dan Realisasi Belanja Puskesmas Kedungjajang**

| Uraian           | Tahun | Target (yang dianggarkan) | Realisasi     | Persentase Realisasi |
|------------------|-------|---------------------------|---------------|----------------------|
| Belanja Langsung | 2016  | 3.062.383.219             | 2.344.272.381 | 23,45%               |
|                  | 2017  | 1.779.954.357             | 2.407.961.248 | 27,82%               |

Sumber :Data Internal diolah Penulis

Dari tabel 3 pada tahun 2016 belanja yang dianggarkan sebesar Rp3.062.383.219 dan terealisasi sebesar Rp2.344.272.381 dengan persentase realisasi sebanyak 23,45%. Sedangkan pada tahun 2017 terlihat terjadi penurunan pada target yang dianggarkan sebesar Rp1.779.954.357 dan terealisasi sebesar Rp2.4407.961.248 dengan persentase sebesar 2,82%.

### Perspektif Pelanggan

#### Akuisisi Pelanggan

Akuisisi perlu diperhitungkan guna mengetahui jumlah pelanggan atau pasien baru yang berhasil ditarik oleh Puskesmas Kedungjajang dalam suatu periode tertentu.

**Tabel 4**  
**Akuisisi Pelanggan Puskesmas Kedungjajang**

| Tahun | Pelanggan Lama | Pelanggan Baru | Total Pelanggan | Akuisisi Pelanggan (Persentase) |
|-------|----------------|----------------|-----------------|---------------------------------|
| 2016  | 7.452          | 5.713          | 13.165          | 43.40%                          |
| 2017  | 7.186          | 7.363          | 14.549          | 50,60%                          |

Sumber : Data Internal diolah Penulis

Dari tabel 4 diatas dapat disimpulkan bahwa total pelanggan pada tahun 2016 adalah sebanyak 13.165 dengan persentase akuisisi sebesar 43,40%. Sedangkan pada tahun 2017, total pelanggan adalah sebanyak 14.549 dengan persentase akuisisi sebesar 50.60%. Dalam hal ini perusahaan dalam menarik pelanggan-pelanggan baru terjadi peningkatan untuk tiap tahunnya.

### Retensi Pelanggan

Tingkat retensi pelanggan merupakan tingkat kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya. Retensi pelanggan ini diukur dengan seberapa banyak Puskesmas berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lamanya dari tahun ke tahun.

**Tabel 5**  
**Retensi Pelanggan Puskesmas Kedungjajang**

| Tahun | Pelanggan Lama |
|-------|----------------|
| 2016  | 7.452          |
| 2017  | 7.186          |

Sumber : Data Internal diolah Penulis

Dari tabel 5 diatas, dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2016 Puskesmas Kedungjajang mempertahankan pelanggan lamanya dengan jumlah 7.452. Sedangkan pada tahun 2017 terjadi penurunan menjadi 7.186.

### Kepuasan Pelanggan

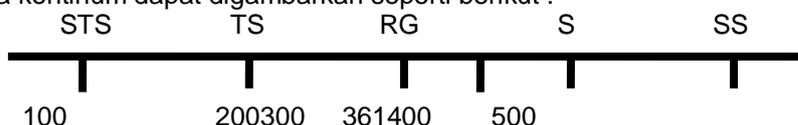
Dalam hubungannya dengan uraian diatas, maka dalam penelitian mengenai kepuasan pelanggan. Seluruh pelanggan telah mengisi kuesioner dan mengembalikan kuesioner. Oleh karena itu akan disajikan tanggapan responden mengenai kepuasan pelanggan. Jawaban setiap instrument menggunakan skala likert mempunyai radasi dari sangat positif sampai sangat negatif, berupa kata-kata antara lain : Sangat Setuju, Setuju, Ragu-ragu, Tidak Setuju, dan Sangat Tidak Setuju. Jumlah kuesioner yang dibagikan kepada pelanggan adalah sebanyak 50, dan yang kembali sebanyak 50. Total seluruh pertanyaan adalah sebanyak 10 pertanyaan.

Setelah itu dilakukan analisis sebagai berikut :

|   |                     |
|---|---------------------|
| Jumlah skor yang menjawab sangat setuju       | $13 \times 5 = 65$  |
| Jumlah skor yang menjawab setuju              | $50 \times 4 = 200$ |
| Jumlah skor yang menjawab ragu-ragu           | $28 \times 3 = 84$  |
| Jumlah skor yang menjawab tidak setuju        | $6 \times 2 = 12$   |
| Jumlah skor yang menjawab sangat tidak setuju | $0 \times 1 = 0$    |
|   | +<br>361            |

Berdasarkan data tersebut skor yang menjawab sangat setuju dan setuju adalah 63 (13+50). Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian = 361

Secara kontinum dapat digambarkan seperti berikut :



Kesimpulannya yaitu para responden merasa puas dengan pelayanan yang ada pada Puskesmas Kedungjajang.

### Perspektif Proses Bisnis Internal

**Tabel 6**  
**Standar Kinerja Pelayanan Puskesmas Kedungjajang**

|                       | 2016   | 2017   | Rata-rata | Standar Ideal |
|-----------------------|--------|--------|-----------|---------------|
| Kunjungan Rawat Jalan | 11.149 | 12.446 | 11.797,5  |               |
| Kunjungan Rawat Inap  | 549    | 478    | 513,5     |               |
| BOR                   | 79,17% | 45,5%  | 62,33%    | 60-85%        |
| ALOS                  | 3,15   | 3,12   | 3,1       | 3-9 hari      |
| BTO                   | 91,5   | 53,1   | 72,3      | 40-50 kali    |
| TOI                   | 0,83   | 3,74   | 2,3       | 1-3 hari      |
| GDR                   | 0      | 2,09%  |           | ≤ 45%         |
| NDR                   | 0      | 2,09%  |           | ≤ 25%         |

**Sumber : Data Internal diolah Penulis**

Pada tabel 6 dapat disimpulkan bahwa pada kunjungan rawat jalan pada tahun 2016 adalah sebanyak 11.149 pelanggan dan mengalami kenaikan pada tahun 2017 sebesar 12.446 pelanggan. Sedangkan pada kunjungan rawat inap pada tahun 2016 adalah sebesar 549 dan mengalami penurunan pada tahun 2017 sebesar 478.

Pada kinerja pelayanan BOR pada tahun 2016 adalah sebesar 79,17% dan pada tahun 2017 mengalami penurunan sebesar 45,5% dengan rata-rata 62,335%. Pada ALOS juga mengalami penurunan pada tahun 2016 ke 2017 dari 3,15 menjadi 3,12 dengan rata-rata 3,1. Pada BTO di tahun 2016 adalah sebesar 91,5 sedangkan pada tahun 2017 adalah 53,1 dengan rata-rata 72,3.

Pada TOI, di tahun 2016 adalah sebesar 0,83 sedangkan pada tahun 2017 adalah sebesar 3,74 dengan rata-rata 2,3. Sedangkan pada GDR dan NDR adalah sama, terjadi kenaikan dari 0 menjadi 2,09% ditahun 2017.

### Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 7 menunjukkan pertumbuhan dan pembelajaran pada Puskesmas Kedungjajang dengan mengetahui jumlah karyawan yang ikut dalam pelatihan setiap tahunnya. Tingkat pelatihan karyawan dinilai baik apabila mengalami peningkatan. Tingkat pelatihan karyawan dihitung dengan rumus.

**Tabel 7**  
**Rasio Karyawan yang Dilatih Puskesmas Kedungjajang**

| Uraian                              | 2016 | 2017  |
|-------------------------------------|------|-------|
| Jumlah karyawan yang ikut pelatihan | 30   | 32    |
| Jumlah karyawan                     | 60   | 60    |
| Persentase                          | 50%  | 53,3% |

**Sumber : Data Internal diolah Penulis**

Untuk perspektif keuangan, pengukuran kinerja keuangan meliputi pertumbuhan pendapatan dan perubahan biaya yang dilihat dari anggaran pendapatan dan belanja Puskesmas pada tahun 2016 dan 2017. Pengukuran ini dilakukan dengan membandingkan rasio keuangan dari tahun ke tahun. Maka untuk indikator pendapatan diberi skor -1 atau "kurang". Sedangkan pada tingkat pembelanjaan yang direalisasikan lebih rendah dari yang sudah dianggarkan. Indikator belanja diberi skor 1 atau "baik". Total skor untuk perspektif keuangan adalah 0.

Untuk pengukuran kinerja pelanggan meliputi retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan. Untuk retensi pelanggan menunjukkan bahwa Puskesmas Kedungjajang dalam mempertahankan pelanggannya dari tahun ke tahun yaitu mengalami penurunan, maka dalam hal ini indikator retensi pelanggan diberi skor -1 atau "kurang". Pada akuisisi pelanggan terjadi peningkatan setiap tahunnya. Indikator akuisisi pelanggan diberi nilai skor 1 atau "baik". Sedangkan pada kepuasan pelanggan, dilihat dari penilaian hasil kuesioner yang tersebar adalah para pelanggan atau responden Puskesmas Kedungjajang merasa puas dengan pelayanan yang ada pada Puskesmas Kedungjajang. Indikator kepuasan pelanggan diberi nilai skor 1 atau "baik". Total skor untuk perspektif pelanggan adalah 1. Untuk perspektif proses bisnis internal dinilai dengan kinerja pelayanan BOR, ALOS, TOI, BTO, NDR dan GDR.

**Tabel 8**  
**Skor Pengukuran Kinerja Pelayanan Puskesmas Kedungjajang**

| Indikator             | Skor |
|-----------------------|------|
| BOR                   | 1    |
| ALOS                  | 1    |
| BTO                   | -1   |
| TOI                   | 1    |
| GDR                   | 1    |
| NDR                   | 1    |
| Kunjungan rawat jalan | 1    |
| Kunjungan rawat inap  | -1   |
| Total                 | 4    |

**Sumber : Data Internal diolah Penulis**

Untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan adanya peningkatan biaya jumlah karyawan yang ikut dalam pelatihan setiap tahunnya. Apabila semakin banyaknya karyawan yang ikut serta dalam pelatihan yang ada maka akan semakin banyak juga biaya yang dikeluarkan untuk mendukung kegiatan pelatihan tersebut maka pihak Puskesmas harus membuat suatu penjadwalan dimana adanya pembagian karyawan yang diikutseratakan pada pelatihan yang berbeda sehingga masing-masing karyawan dapat mengikuti pelatihan yang sama, namun terbagi rata ke beberapa pelatihan yang ada. Indikator ini diberi skor 1 atau "baik". Total skor adalah 1.

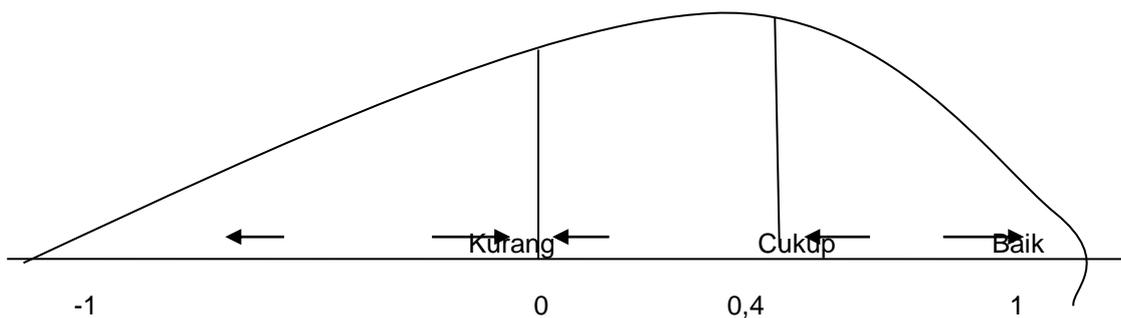
Setelah data tersaji, selanjutnya adalah menilai apakah kinerja perusahaan baik atau tidak. Pembobotan menggunakan interval. Ukuran interval digunakan untuk mengurutkan objek berdasarkan suatu atribut. Jumlah item yang diukur adalah 14 item, maka total skor "kurang" adalah -14, total skor "cukup" adalah 0, dan total skor "baik" adalah 14.

**Tabel 9**  
**Ikhtisar Kinerja Puskesmas Kedungjajang dengan Balanced Scorecard**

| Perspektif                              | Kriteria | Skor |
|---|----------|------|
| Perspektif Keuangan                     |          |      |
| a) Pertumbuhan Pendapatan               | Kurang   | -1   |
| b) Perubahan Biaya                      | Baik     | 1    |
| Perspektif Pelanggan                    |          |      |
| a) Retensi Pelanggan                    | Kurang   | -1   |
| b) Akusisi Pelanggan                    | Baik     | 1    |
| c) Kepuasan Pelanggan                   | Baik     | 1    |
| Perspektif Proses Bisnis Internal       |          |      |
| a) BOR                                  | Baik     | 1    |
| b) ALOS                                 | Baik     | 1    |
| c) BTO                                  | Kurang   | -1   |
| d) TOI                                  | Kurang   | 1    |
| e) GDR                                  | Baik     | 1    |
| f) NDR                                  | Baik     | 1    |
| g) Kunjungan rawat inap                 | Baik     | 1    |
| h) Kunjungan rawat jalan                | Baik     | -1   |
| Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran |          |      |
| a) Pelatihan karyawan                   | Baik     | 1    |
| Total                                   |          | 6    |

**Sumber : Data Internal diolah Penulis**

Total bobot skor Puskesmas Kedungjajang adalah 6 skor dari total bobot standar. Sehingga rata-rata skor adalah  $6/14 = 0,4$ .



**Gambar 1 Kurva Kinerja Puskesmas Kedungjajang**

**Sumber : Data Internal diolah Penulis**

Langkah selanjutnya yaitu menentukan kriteria kinerja “kurang” dan “baik” dengan membuat skala penilaian kinerja balanced scorecard dari hasil pemberian skor pada masing-masing indikator. Kinerja dikatakan “kurang” jika besar nilainya  $< 50\%$  (skor 0) Kinerja dikatakan “baik” apabila  $> 80\%$  sama dengan 0,6. Dan sisanya adalah daerah “cukup” yaitu antara 0-0,6.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Puskesmas Kedungjajang setelah menerapkan Balanced Scorecard akan terletak didaerah “cukup” karena 0,4 terletak diantara 0-0,6. Sedangkan sebelum menggunakan balanced scorecard, kinerja Puskesmas Kedungjajang berada didaerah cukup dengan nilai 0,3.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa Penerapan Balance Scorecard pada Puskesmas Kedungjajang dikatakan sudah cukup baik karena dengan balanced scorecard semua aspek dapat diukur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk perspektif keuangan, pada pertumbuhan pendapatan menunjukkan bahwa pendapatan yang diperoleh masih cukup jauh dari yang ditargetkan oleh pemerintah, hal ini seharusnya menjadi perhatian Puskesmas Kedungjajang agar dapat terus meningkatkan kualitas dan kuantitas dari pelayanannya. Pada perspektif Pelanggan dan proses bisnis internal secara garis besar pelanggan Puskesmas Kedungjajang sudah merasa sangat puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Puskesmas Kedungjajang, dibuktikan dengan banyaknya kunjungan yang semakin meningkat untuk setiap tahunnya. Sedangkan Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terjadi peningkatan tiap tahunnya, dikarenakan Puskesmas Kedungjajang sangat memperhatikan pelayanan Puskesmas Kedungjajang dengan cara mengirim beberapa karyawan untuk mengikuti seminar.

### Saran

1. Bagi Pihak Puskesmas Kedungjajang sebaiknya menggunakan konsep balanced scorecard untuk mengimplementasikan perencanaan strategis Puskesmas. Dengan balanced scorecard, pihak puskesmas dapat mengukur kinerja Puskesmas dengan lebih komprehensif, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang. Puskesmas juga sebaiknya menambah serta memperbaharui sistem informasinya agar dapat meningkatkan pelayanan dan memperlancar aktivitas Puskesmas.
2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu sumber data untuk penelitian selanjutnya, dan dilakukan penelitian lebih lanjut berdasarkan perspektif lainnya dengan variabel yang berbeda, dan jumlah sampel yang lebih banyak.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Agustyan, Teguh Andre. 2015. *Analisis Balanced Scorecard Kinerja Perusahaan pada UD Internazionale Milan Wood Klakah*. Skripsi tidak diterbitkan. STIE Widya Gama Lumajang: Lumajang.
- Aurora, Novella. 2010. *Penerapan Balanced Scorecard sebaai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada RSUD Tugurejo Semarang)*. Skripsi tidak diterbitkan. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang: Semarang.
- Hendryadi dan Suryani. 2013. *Metode Riset Kuantitatif*. Prenadamedia Group: Jakarta.
- Kasmir. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Mahdi, Adnan dan Mujahidin. 2014. *Panduan Penelitian Praktis untuk Menyusun Skripsi, Tesis, & Disertasi*. Penerbit Alfabeta: Sambas
- Mahsun, Moh. dkk. 2011. *Akuntansi Sektor Publik*. BPFE: Yogyakarta.
- Maryudi. 2015. *Kinerja Puskesmas dengan Menggunakan Metode balanced Scorecard (pada Puskesmas Juwana Tahun 2010-2014)*. Skripsi tidak diterbitkan: Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang: Semarang.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. PT Raja Grafindo Persada: Surabaya.
- Muasaroh, Inaul. 2016. *Perancangan Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja pada Institusi Kesehatan dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi pada Puskesmas Rawat Inap Permata Sukarame Bandar Lampung)*. Skripsi tidak diterbitkan. Iain Raden Intan: Lampung.
- Noor, Juliansyah. 2010. *Metodologi Penelitian*. Prenadamedia Group: Jakarta.
- Pramadhany, Wahyu Eko Yuzandra. 2011. *Penerapan Metode Balanced Scorecard sebagai tolok Ukur Penilaian Kinerja pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus pada Rumah sakit Bhayangkara Semarang)*. Skripsi tidak diterbitkan. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang: Semarang.
- Rumintjap, Marisa Lidya. 2013. Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan. *Jurnal EMBA*, Vol.1 No.3 September 2013: 841-850.
- Samryn, L.M,. 2013. *Akuntansi Manajemen Informasi Biaya untuk Mengendalikan Aktifitas Operasi dan Investasi*. PT Fajar Interpratama Mandiri: Jakarta.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Penerbit Alfabeta: Bandung.
- Sujarweni, V Wiratna. 2015. *Akuntansi Manajemen*. Pustaka Baru Press: Yogyakarta.
- Syafrudin. 2012. *Indikator Pelayanan Rumah sakit*. (Online). (<http://materipaksyaf.blogspot.com/2012/06/indikator-indikatorpelayanan-rumah.html?m=1>). Diakses tanggal 28 Februari 2018.
- Uteri, Dewi. dkk. 2016. *Akuntansi Manajemen*. Mitra Wacana Media: Jakarta.
- Warindrani, Armila Krisna. 2016. *Akuntansi Manajemen*. Graham Ilmu: Semarang.
- Yani, M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mitra Wacana Media: Jakarta.