

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA INSTANSI DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PUSKESMAS X KABUPATEN BEKASI

Muslimah Ayu Anggraini¹, Fahriza Nurul Azizah², Agustian Suseno³
Teknik Industri, Universitas Singaperbangsa Karawang^{1,2,3}
muslimahayua14@gmail.com¹

Submitted August 11, 2022; Revised December 4, 2022; Accepted December 4, 2022

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana kinerja Puskesmas X Kabupaten Bekasi jika diukur dengan pendekatan *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* adalah teknik pengukuran kinerja yang komprehensif dengan mengukur kinerja organisasi berdasarkan aspek keuangan dan aspek non-keuangan yang menggunakan 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data yaitu observasi, kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan perspektif keuangan yaitu pada rasio ekonomi dan rasio efisiensi dikategorikan baik, sedangkan rasio efektivitas dikategorikan kurang baik. Pada perspektif pelanggan menunjukkan tingkat kepuasan pasien yang baik, kemampuan mempertahankan pasien lama (retensi) yang baik sedangkan memperoleh pasien baru (akuisisi) dinilai kurang baik. Pada perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan aspek peralatan, sarana prasarana, dan proses menunjukkan kinerja yang baik. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kepuasan karyawan dan produktivitas karyawan menunjukkan hasil kinerja yang baik. Dengan demikian secara keseluruhan dilihat dari empat perspektif *balanced scorecard* tersebut kinerja Puskesmas telah mencapai hasil yang baik.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja, Puskesmas

Abstract

This study aims to determine how the performance of Puskesmas X Kabupaten Bekasi is measured using a balanced scorecard approach. Balanced scorecard is a comprehensive performance measurement technique by measuring organizational performance based on financial aspects and non-financial aspects using 4 perspectives, finance, customer, internal business processes, learning and growth. The research method used is a descriptive method with a quantitative approach from observations, questionnaires, interviews, and documentation. The results showed that the financial perspective, namely the economic ratio and efficiency ratio were categorized as good, while the effectiveness ratio was categorized as not good. From the customer's perspective, it shows a good level of patient satisfaction, the ability to retain old patients is good while acquiring new patients is considered not good. From the perspective of internal business processes as measured by aspects of equipment, infrastructure, and processes, it shows good performance. The growth and learning perspective of employee satisfaction and employee productivity shows good performance results. Thus, overall viewed from the four perspectives of the balanced scorecard, the performance of the Puskesmas has achieved good results.

Key Words : *Balanced Scorecard, Performance Measurement, Public Health Center*

1. PENDAHULUAN

Setiap organisasi atau instansi tentunya memiliki tujuan yang ingin dicapai dengan adanya visi, misi dan strategi untuk

mencapainya. Mengukur kinerja merupakan salah satu cara untuk mengetahui bagaimana kegiatan tersebut sesuai dengan rencana atau tujuan. Termasuk organisasi pada instansi sektor

publik yang bertugas melayani masyarakat. Kinerja atau performance adalah suatu hal penting untuk mengetahui ukuran keberhasilan yang baik dalam suatu kegiatan atau organisasi. Kinerja juga merupakan gambaran kinerja yang diinginkan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan [1].

Kinerja dapat diukur dari bagaimana seseorang dapat menghasilkan pekerjaan sesuai dengan kemampuannya di dalam organisasi dalam mencapai sebuah tujuan organisasi dengan sesuai wewenang dan tanggung jawab yang diberikannya dengan tidak memanfaatkan jabatan sebagai alat yang bisa digunakan untuk mempermudah sebuah tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan moral dan etika yang berlaku di perusahaan tersebut [2]. Kinerja adalah gambaran pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai secara kualitas dan kuantitas untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh organisasi. Kinerja dapat diperkirakan selama periode waktu tertentu untuk mengetahui hasil pekerjaan yang dilakukan oleh organisasi. Ketika mengukur kinerja, tolok ukur penting karena memberikan perbandingan antara tujuan atau target yang ditetapkan oleh organisasi dan hasil yang dicapai oleh karyawan [3].

Pengukuran kinerja memiliki tujuan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sebuah tujuan organisasi dengan memenuhi standar perilaku yang disesuaikan dengan harapan oleh organisasi dalam mengontrol sebuah tindakan yang hendak dilakukan. [4]. Pengukuran kinerja sangat penting untuk mengetahui hasil kinerja mereka dan juga dapat digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi periode sebelumnya. Hasil pengukuran kinerja ini dijadikan sebagai bukti pengendalian organisasi, sehingga setiap hasil yang disampaikan dijadikan sebagai informasi yang nantinya dapat mendorong perkembangan organisasi.

Balanced scorecard terdiri dari dua kata yaitu *balanced* artinya berimbang dan *scorecard* artinya kartu skor. Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu. *Balanced scorecard* menyediakan metode untuk memecah tujuan organisasi dari perspektif yang berbeda sepenuhnya menjadi tujuan dengan ukuran yang jelas. *Balanced scorecard* adalah mekanisme untuk menjaga organisasi tetap fokus pada strategi, karena penerapan *Balanced scorecard* memungkinkan semua unit dalam organisasi untuk berkontribusi secara terukur terhadap implementasi strategi organisasi [5].

Balanced scorecard merupakan konsep generalisasi dan tidak terbatas pada jenis organisasi tertentu, sehingga dapat diterapkan tidak hanya pada organisasi bisnis tetapi juga dikembangkan secara luas oleh organisasi publik [6]. *Balanced scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja komprehensif yang mengukur kinerja organisasi berdasarkan aspek finansial dan non finansial dengan menggunakan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan, jadi sebuah organisasi bisa mendapatkan sudut pandang seimbang.

Pada penelitian ini, penilaian kinerja dilaksanakan pada instansi yang bergerak di bidang kesehatan, yaitu pusat kesehatan masyarakat (Puskesmas). Puskesmas merupakan unit organisasi pelayanan kesehatan terdepan dengan misi sebagai pusat pengembangan pelayanan kesehatan, yang tugasnya melaksanakan pembinaan, pelayanan kesehatan secara menyeluruh dan terpadu kepada masyarakat di suatu wilayah tertentu [7].

Pengukuran kinerja puskesmas merupakan upaya untuk mengevaluasi kinerja puskesmas. Laporan kinerja yang dihasilkan merupakan gambaran situasi

dan kondisi di Puskesmas, baik dari segi fasilitas yang tersedia maupun dari segi sumber daya manusia, sehingga hasilnya dapat digunakan untuk menilai kinerja Puskesmas itu sendiri [8].

Puskesmas X Kabupaten Bekasi merupakan puskesmas non rawat inap yang mempunyai status akreditasi dasar. Puskesmas tersebut mempunyai pelayanan rawat jalan seperti Pelayanan kesehatan umum dan usaha, Pelayanan BPJS, Pelayanan KIA dan KB, Pelayanan Kesehatan gigi dan mulut, dll. Berdasarkan hasil observasi penulis, masih ada beberapa pasien yang mengeluhkan kurangnya kualitas pelayanan puskesmas tersebut. Permasalahan yang sering terjadi yaitu sifat kurang ramah karyawan terhadap pasien, panggilan nomor urut antrian yang tidak sesuai sehingga pasien yang sudah lama menunggu didahulukan, jam buka pelayanan yang tidak tepat waktu dan membuat pasien bingung. Hal itu merupakan masalah kinerja untuk Puskesmas X. Oleh karena itu, perlu adanya suatu pengukuran kinerja agar karyawan mengetahui seberapa besar kinerja dalam melayani pasien dan juga kekurangan yang ada dapat diperbaiki sehingga tingkat kepuasan masyarakat meningkat lebih baik.

Berdasarkan permasalahan yang ada, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Puskesmas X Kabupaten Bekasi diukur dengan pendekatan *Balanced scorecard*. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan konsep mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dan dijadikan sebagai acuan bagi Puskesmas X untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada pasien.

2. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif yang merupakan

penelitian yang dilakukan dengan menganalisis data dari hasil jawaban kuesioner responden dan data-data angka (rasio) yang diperoleh dalam pengumpulan data, setelah dianalisis kemudian dipaparkan secara deskriptif.

Penelitian dilakukan di Puskesmas X Kabupaten Bekasi pada bulan Februari-Maret 2022. Populasi penelitian adalah rata-rata pasien rawat jalan pada bulan Agustus 2021-Januari 2022 yang berjumlah 1.215 orang dan karyawan puskesmas yang berjumlah 47 orang. Penentuan jumlah sampel diambil dengan rumus slovin sehingga didapatkan sampel responden untuk pasien sebanyak 92 orang dan karyawan puskesmas sebanyak 32 orang.

Teknik pengumpulan data yaitu observasi, kuesioner, dan dokumentasi. Sumber data berasal dari data primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari kuesioner yang disebarkan kepada pasien dan karyawan puskesmas sedangkan data sekunder berupa catatan dan dokumen di puskesmas seperti laporan kunjungan pasien rawat jalan, laporan realisasi anggaran belanja dan pendapatan keuangan, data pegawai, dan sebagainya. Analisis data kinerja Puskesmas X dihitung sesuai perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu:

a. Perspektif Keuangan

1) Rasio Ekonomis

Rasio yang menggambarkan apakah puskesmas melakukan penghematan dalam penggunaan anggaran pemerintah yang diukur dari perbandingan realisasi belanja operasional terhadap anggaran belanja operasional. Rumus rasio ekonomi sebagai berikut. Standar pengukuran rasio ekonomi dikategorikan Baik jika $< 100\%$, Cukup Baik jika $= 100\%$, dan Kurang Baik jika $> 100\%$.

$$\text{Rasio Ekonomi} = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional}}{\text{Anggaran Belanja Operasional}} \times 100\% \quad (1)$$

2) Rasio Efisiensi

Rasio yang menggambarkan perbandingan antara jumlah biaya yang digunakan untuk menghasilkan pendapatan dengan realisasi pendapatan yang diterima. Standar pengukuran rasio efisiensi dikategorikan Baik jika $< 100\%$, Cukup Baik jika $= 100\%$, dan Kurang Baik jika $> 100\%$.

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Realisasi Belanja Operasional}} \times 100\% \quad (2)$$

3) Rasio Efektivitas

Rasio efektivitas adalah rasio yang melihat berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuannya dengan cara membandingkan realisasi pendapatan dengan target pendapatan yang ditetapkan. Standar pengukuran rasio efektivitas dikategorikan Baik jika $> 100\%$, Cukup Baik jika $= 100\%$, dan Kurang Baik jika $< 100\%$.

$$\text{Rasio Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}} \times 100\% \quad (3)$$

b. Perspektif Pelanggan

1) Kepuasan Pasien

Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kepuasan pasien terhadap mutu pelayanan puskesmas, diukur dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada pasien di Puskesmas yang kemudian dihitung menggunakan skor yaitu:

Sangat Setuju (SS)	: 5
Setuju (S)	: 4
Cukup Setuju (CS)	: 3
Tidak Setuju (TS)	: 2
Sangat Tidak Setuju (STS)	: 1

Pemberian skor bertujuan untuk mengolah data dan menentukan tingkat kepuasan pasien berdasarkan hasil kuisisioner. Hasil aspek kepuasan pasien melalui kuisisioner ditentukan dari indeks kepuasan dengan perhitungan interval yang dirumuskan sebagai berikut [9].

$$\text{IKmax} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmax} \quad (4)$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmin} \quad (5)$$

$$\text{Interval} = (\text{IKmax} - \text{IKmin}) : \text{Exmax} \quad (6)$$

Keterangan:

PP = Jumlah pertanyaan

R = Jumlah responden

EXmax = Maksimal skor

EXmin = Minimal skor

Indikator pertanyaan dalam kuisisioner penelitian ini mengenai kepuasan pasien yaitu pelayanan kesehatan yang diberikan, kemampuan tenaga kesehatan dalam melayani pasien, ketepatan waktu pelayanan serta fasilitas kenyamanan tempat di lingkungan puskesmas.

2) Retensi Pasien

Retensi pasien digunakan untuk melihat apakah Puskesmas mampu mempertahankan pasien lama. Loyalitas pasien dapat dilihat dari perbandingan jumlah pasien lama dengan jumlah kunjungan. Tingkat retensi pasien dianggap baik jika meningkat selama periode pengamatan, cukup baik jika berfluktuasi, dan tidak baik jika menurun selama periode penelitian. Rumus retensi pasien sebagai berikut.

$$\text{Rasio Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}} \times 100\% \quad (7)$$

3) Akuisisi Pasien

Akuisisi pasien dilakukan untuk melihat sejauh mana Puskesmas mampu menarik pasien baru yaitu dengan mengukur rasio dimana puskesmas berhasil menarik pasien baru terhadap total jumlah kunjungan. Perolehan pelanggan dianggap baik jika mengalami peningkatan selama periode pengamatan, cukup baik jika mengalami fluktuasi, dan tidak baik jika mengalami penurunan selama periode pengamatan.

$$\text{Akuisisi Pasien} = \frac{\text{Jumlah Pasien Baru}}{\text{Total Kunjungan}} \times 100\% \quad (8)$$

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal diukur untuk melihat bagaimana gambaran kinerja Puskesmas dalam melaksanakan program dan kegiatan yang meliputi peralatan, sarana prasarana dan proses pelaksanaan

kegiatan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Pengukuran proses bisnis internal diukur dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada karyawan Puskesmas X. Rumus perhitungan hasil kuisisioner yang digunakan dalam proses bisnis internal, sama dengan rumus pada perhitungan kepuasan pasien.

Indikator pertanyaan dalam kuisisioner penelitian ini mengenai proses bisnis internal yaitu:

Peralatan, merupakan gambaran peralatan kesehatan atau peralatan kantor yang dimiliki puskesmas dalam mendukung kegiatan operasionalnya,

Sarana dan Prasarana, merupakan gambaran sarana dan prasarana yang dimiliki puskesmas untuk menunjang kegiatan operasional puskesmas,

Proses, merupakan gambaran kemampuan karyawan puskesmas dalam menjalankan rangkaian kegiatan pelayanan kesehatan.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1) Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan penting untuk diketahui karena kinerja karyawan puskesmas yang baik sangat mempengaruhi pelayanan yang diberikan sehingga kepuasan pelanggan dapat tercapai. Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan diukur dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada pasien di Puskesmas X. Rumus perhitungan hasil kuisisioner yang digunakan dalam kepuasan karyawan, sama dengan rumus pada perhitungan kepuasan pasien. Indikator pertanyaan dalam kuisisioner penelitian ini mengenai kepuasan karyawan yaitu kepuasan dalam pekerjaan, lingkungan kerja dan fasilitas, pengembangan karyawan, dan motivasi.

2) Produktivitas Karyawan

Secara umum produktivitas adalah kemampuan seseorang, sistem, atau perusahaan untuk menghasilkan sesuatu dengan memanfaatkan jumlah sumber daya

yang ada secara efektif dan efisien. Oleh karena itu produktivitas karyawan diukur untuk mengetahui sejauh mana tingkat produktivitas karyawan dengan membandingkan total pendapatan (laba) operasional dengan jumlah karyawan, dengan rumus seperti berikut.

$$\text{Akuisisi Pasien} = \frac{\text{Jumlah Pasien Baru}}{\text{Total Kunjungan}} \times 100\% \quad (9)$$

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengukur kinerja Puskesmas X Kabupaten Bekasi dengan menggunakan pendekatan *Balanced scorecard*. Pengukuran kinerja dengan pendekatan ini menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Berikut adalah hasil dan pembahasan dari pengukuran kinerja Puskesmas X Kabupaten Bekasi dengan 4 perspektif tersebut.

Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan yaitu suatu hal yang berbentuk harta yang diperoleh puskesmas atas segala macam aktivitas selama periode tertentu. Pengukuran kinerja perspektif keuangan didasarkan pada laporan keuangan Puskesmas X periode tahun 2019 sampai 2021. Perhitungan untuk perspektif keuangan pada penelitian ini menggunakan rasio ekonomi, rasio efisiensi, dan rasio efektivitas.

a. Rasio Ekonomi

Rasio ekonomi menunjukkan kemampuan puskesmas dalam mengelola keuangan belanja operasional puskesmas agar tidak melebihi anggaran belanja. Berikut merupakan rasio ekonomi Puskesmas X selama tahun 2019-2021.

Tabel 1. Rasio Ekonomi Puskesmas X

Tahun	Realisasi Belanja (Rp)	Anggaran Belanja (Rp)	Ekonomis (%)	Sisa Anggaran (Rp)
2019	618.392.098	1.011.433.314	61,14	393.041.216
2020	645.609.700	973.966.521	66,29	328.356.821
2021	2.660.886.459	4.522.245.688	58,84	1.861.359.229

Dari tabel 1 dapat dilihat secara umum kinerja Puskesmas X pada perspektif keuangan dilihat dari rasio ekonomi pada tahun 2019-2021 dikategorikan ekonomis atau “baik” karena kinerja keuangan instansi dikatakan ekonomis jika diperoleh nilai persentase kurang dari 100% yang berarti bahwa Puskesmas X telah melakukan penghematan karena realisasi pengeluaran tidak pernah melampaui anggaran yang sudah ditetapkan.

b. Rasio Efisiensi

Rasio efisiensi dilakukan bertujuan untuk melihat perbandingan antara jumlah biaya yang digunakan untuk menghasilkan pendapatan dengan realisasi pendapatan yang diterima

Tabel 2. Rasio Efisiensi Puskesmas X

Tahun	Realisasi Belanja (Rp)	Realisasi Pendapatan (Rp)	Efisiensi (%)
2019	618.392.098	3.882.148.492	15,92
2020	645.609.700	3.235.606.502	19,95
2021	2.660.886.459	3.531.942.394	75,33

Dari tabel 2 dapat dilihat secara umum kinerja Puskesmas X pada perspektif keuangan dilihat dari rasio efisiensi pada tahun 2019-2021 dikategorikan efisien atau “baik” karena kinerja keuangan instansi dianggap efisien apabila mencapai nilai kurang dari 100% yang berarti Puskesmas telah memaksimalkan anggaran untuk menghasilkan pendapatan, karena dapat dikatakan penggunaan biaya yang dikeluarkan tidak melebihi biaya untuk memperoleh pendapatan.

c. Rasio Efektivitas

Rasio efektivitas adalah rasio yang melihat apakah pendapatan yang didapatkan puskesmas sudah mencapai target pendapatan atau tidak.

Tabel 3. Rasio Efektivitas Puskesmas X

Tahun	Realisasi Belanja (Rp)	Realisasi Pendapatan (Rp)	Efisiensi (%)
2019	3.882.148.492	6.044.461.013	64,22
2020	3.235.606.502	4.416.343.289	73,26
2021	3.531.942.394	5.598.240.378	63,09

Dari tabel 3 dapat dilihat secara umum kinerja Puskesmas X pada perspektif keuangan dilihat dari rasio efektivitas pada tahun 2019-2021 dikategorikan kurang efektif atau “kurang baik” karena kinerja keuangan instansi dikatakan efektif jika nilai persentase lebih dari 100% yang berarti realisasi pendapatan harus melebihi target pendapatan. Pendapatan puskesmas didapatkan dari APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) serta kapitasi BPJS. Realisasi pendapatan yang tidak mencapai target ini menurut karyawan dibagian keuangan karena banyak belanja modal yang tidak diserap, banyak kegiatan yang tidak dibuka anggarannya oleh karena itu anggaran tidak dicairkan, dan adanya pandemi Covid-19 di tahun 2020-2021 yang menyebabkan banyak kegiatan yang tidak dilakukan.

Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja Puskesmas X pada perspektif pelanggan diukur dengan kepuasan pasien, retensi pasien dan akuisisi pasien.

a. Kepuasan Pasien

Kepuasan pasien bertujuan untuk mengukur kepuasan pasien terhadap pelayanan Kesehatan yang diberikan Puskesmas X. Kepuasan pasien diukur dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang merupakan pasien Puskesmas X yang berjumlah 92 orang dan terdiri dari 10 pertanyaan.

Hasil perhitungan Interval untuk menentukan kriteria pada indeks kepuasan pasien pada total skor hasil kuesioner dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 5. Kriteria Kepuasan Pasien

Interval Total Skor	Kriteria
920 – 1656	Sangat Tidak Baik
1657 – 2393	Tidak Baik
2394 – 3130	Cukup Baik
3131 – 3867	Baik
3868 – 4600	Sangat Baik

Dari hasil perhitungan kuesioner mengenai tingkat kepuasan pasien pada perspektif pelanggan terhadap pelayanan Kesehatan yang diberikan Puskesmas X memiliki hasil indeks total skor sebesar 3667 dan masuk dalam interval 3131-3867 yang masuk dalam kriteria “baik”. Hasil ini menunjukkan bahwa Puskesmas X mampu menunjukkan citra yang baik kepada pasien atau masyarakat dengan pelayanan yang diberikan.

b. Retensi Pasien

Retensi pasien diukur dengan membandingkan total jumlah kunjungan pasien lama dengan total kunjungan keseluruhan berdasarkan data yang diperoleh dari dokumentasi data kunjungan pasien Puskesmas X.

Tabel 6. Retensi Pasien Puskesmas X

Tahun	Pasien Lama	Total Kunjungan	Retensi Pasien (%)
2019	16.666	28.000	59,52
2020	10.338	14.528	71,16
2021	8.934	12.050	74,14

Pada tahun 2019 sampai 2021 hasil persentase untuk retensi pasien mengalami kenaikan yang berarti Puskesmas X untuk mempertahankan pasien lamanya dapat dikatakan “baik”.

c. Akuisisi Pasien

Retensi pasien diukur dengan membandingkan total jumlah kunjungan pasien baru dengan total kunjungan keseluruhan.

Tabel 7. Akuisisi Pasien Puskesmas X

Tahun	Pasien Baru	Total Kunjungan	Akuisisi Pasien
2019	11.334	28.000	40,48
2020	4.190	14.528	28,84
2021	3.116	12.050	25,86

Pada tahun 2019 sampai 2021 hasil persentase untuk akuisisi pasien mengalami penurunan yang berarti Puskesmas X masih kurang mampu untuk

menarik pasien baru, oleh karena itu dalam akuisisi pasien dinilai “kurang baik”.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, penilaian kinerja Puskesmas X dilakukan untuk melihat kinerja dalam menunjang pelaksanaan program dan kegiatan pelayanan kesehatan yang meliputi peralatan, sarana prasarana, serta proses pelaksanaan kegiatan dalam mencapai visi & misi organisasi. Perspektif proses bisnis internal diukur dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang merupakan karyawan Puskesmas X yang berjumlah 32 orang dan terdiri dari 12 pertanyaan.

Hasil perhitungan Interval untuk menentukan kriteria pada indeks proses bisnis internal pada total skor hasil kuesioner dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 9. Kriteria Proses Bisnis Internal

Interval Total Skor	Kriteria
384 – 691	Sangat Tidak Baik
692 – 999	Tidak Baik
1000 – 1307	Cukup Baik
1308 – 1615	Baik
1616 – 1920	Sangat Baik

Dari hasil kuesioner mengenai perspektif proses bisnis internal puskesmas memiliki hasil indeks total sebesar 1512 dan masuk dalam interval 1308 – 1615 yang masuk dalam kriteria “Baik”. Hasil ini menunjukkan bahwa Puskesmas X sudah mampu menyediakan peralatan untuk penunjang pelayanan kesehatan dengan baik (peralatan), mampu memberikan kualitas yang baik terhadap sarana dan prasarana puskesmas (sarana dan prasarana) serta mampu memberikan kualitas yang baik kepada pegawai untuk melaksanakan tugasnya (proses).

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, penilaian kinerja Puskesmas

X diukur menggunakan indikator kepuasan karyawan, dan produktivitas karyawan.

a. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan bertujuan untuk mengukur peningkatan kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan diukur dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang merupakan karyawan Puskesmas X yang berjumlah 32 orang dan terdiri dari 10 pertanyaan.

Hasil perhitungan Interval untuk menentukan kriteria pada indeks kepuasan karyawan pada total skor hasil kuesioner dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 11. Kriteria Kepuasan Karyawan

Interval Total Skor	Kriteria
320 – 576	Sangat Tidak Baik
577 – 833	Tidak Baik
834 – 1090	Cukup Baik
1091 – 1356	Baik
1357 – 1600	Sangat Baik

Dari hasil kuesioner mengenai tingkat kepuasan karyawan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terhadap tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja di Puskesmas X memiliki hasil indeks total sebesar 1316 dan masuk dalam interval 1091 – 1356 yang dikategorikan “baik”. Hasil ini menunjukkan bahwa pembelajaran dan peningkatan kualitas SDM pada karyawan Puskesmas X sudah terpenuhi.

b. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan diukur untuk melihat gambaran tingkat produktivitas yang dimiliki karyawan Puskesmas X dengan melakukan perbandingan antara pendapatan atau jumlah laba operasi dengan jumlah karyawan yang dapat dihitung pada tabel berikut:

Tabel 12. Produktivitas Karyawan Tahun 2019-2021

Tahun	Jumlah Laba Operasi (Rp)	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan (Rp)
2019	3.882.148.492	47	82.598.904
2020	3.235.606.502	47	68.842.691
2021	3.531.942.394	49	72.080.457

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa produktifitas karyawan Puskesmas X pada tahun 2021 dinilai “baik” (mengalami peningkatan) dari tahun sebelumnya. Jika dilihat beberapa tahun sebelumnya produktivitas karyawan bersifat fluktuatif, menurun pada tahun 2020 kemudian meningkat pada tahun 2021.

Hasil Penilaian Kinerja Puskesmas X Kabupaten Bekasi Berdasarkan *Balanced Scorecard*

Dengan hasil data pengukuran kinerja yang sudah diperoleh kemudian dilakukan penilaian kinerja puskesmas dan pembobotan skor dilihat dari seluruh perspektif *balanced scorecard* untuk memperoleh hasil pengukuran kinerja *balanced scorecard* pada Puskesmas X Kabupaten Bekasi [10].

Tabel 13. Skor Pengukuran *Balanced scorecard*

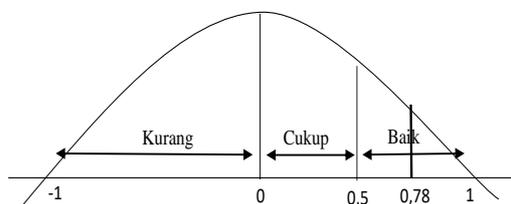
Skor	Pengertian
-1	Tingkat kinerja di bawah standar
0	Tingkat kinerja sesuai standar
1	Tingkat kinerja di atas standar

Tabel 14. Penilaian Kinerja Puskesmas X Kabupaten Bekasi Berdasarkan *Balanced scorecard*

Perspektif	Kriteria	Skor
Perspektif Keuangan		
1. Rasio Ekonomi	Baik	1
2. Rasio Efisiensi	Baik	1
3. Rasio Efektivitas	Kurang Baik	-1
Perspektif Pelanggan		
1. Kepuasan Pasien	Baik	1
2. Retensi Pasien	Baik	1
3. Akuisisi Pasien	Kurang Baik	-1
Perspektif Proses Bisnis Internal	Baik	1
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran		
1. Kepuasan Karyawan	Baik	1
2. Produktivitas Karyawan	Baik	1
Total Skor		7

Berdasarkan hasil perhitungan pengukuran kinerja tersebut diketahui total bobot skor puskesmas adalah 7 skor dari 9 ukuran

kinerja, dengan rata-rata skor sebesar $7/9=0,78$. Skala penilaian kinerja yang digunakan adalah $-1 - 0$ “Kurang”, $0 - 0,5$ “Cukup”, $0,5 - 1$ “Baik”.



Gambar 1. Kurva Kinerja Puskesmas X Kabupaten Bekasi

Berdasarkan perhitungan dan kurva kinerja diatas, hasil pengukuran kinerja Puskesmas X Kabupaten Bekasi secara keseluruhan dilihat dari empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan total skor 0,78 dapat dikatakan Baik.

4. SIMPULAN

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui kinerja Puskesmas X Kabupaten Bekasi dengan menggunakan *balanced scorecard* yang menggunakan 4 perspektif. Pada perspektif keuangan yaitu pada rasio ekonomi dan rasio efisiensi dikategorikan baik, sedangkan rasio efektivitas dikategorikan kurang baik karena realisasi pendapatan tidak mencapai target pendapatan. Pada perspektif pelanggan tingkat kepuasan pasien menunjukkan hasil yang baik, kemampuan mempertahankan pasien lama (*retensi*) yang baik sedangkan memperoleh pasien baru (*akuisisi*) dinilai kurang baik. Pada perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan aspek peralatan, sarana dan prasarana, proses menunjukkan kinerja yang baik. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu pada kepuasan karyawan dan produktivitas karyawan menunjukkan hasil kinerja yang baik. Hasil

pengukuran kinerja menunjukkan secara keseluruhan yang diukur dari empat perspektif *balanced scorecard* tersebut kinerja Puskesmas X kabupaten Bekasi telah mencapai hasil yang Baik.

Saran bagi Puskesmas X Kabupaten Bekasi untuk mempertahankan kinerja pada setiap indikator dalam perspektif yang sudah menunjukkan hasil kinerja yang baik dan untuk indikator kinerja seperti Rasio Efektivitas dan Akuisisi Pasien yang menunjukkan hasil kinerja kurang baik lebih diperhatikan lagi dan melakukan upaya seperti meningkatkan promosi dan memperlihatkan citra yang baik agar Puskesmas X Kabupaten Bekasi lebih dikenal masyarakat dan dapat menarik pasien baru sehingga lebih menaikkan pendapatan Puskesmas agar dapat mencapai target pendapatan di setiap tahunnya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran konsep mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dan dijadikan sebagai bahan evaluasi dan acuan bagi Puskesmas X Kabupaten Bekasi untuk lebih meningkatkan kinerja agar pelayanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat lebih optimal. Saran untuk penelitian selanjutnya untuk menambah beberapa indikator pengukuran kinerja pada setiap perspektif.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] S. L. Ratnasari, “Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Quality Assurance Pt. Peb Batam,” *Pros. Semin. Nas. Ekon. dan Bisnis Call Pap. FEB UMSIDA*, pp. 424–434, 2016.
- [2] Nurjannah, “Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Di Unit Rawat Inap Puskesmas Batua Kota Makassar”. Skripsi. UIN Alauddin Makassar, 2015.

- [3] R. Solikhah, "Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI". Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta, 2018.
- [4] Maryudi, "Kinerja Puskesmas Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Puskesmas Juwana Tahun 2010-2014)". Skripsi. Universitas Negeri Semarang, 2015.
- [5] J. Darmiyati and A. Purwanto, "Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Metode Pengukuran Kinerja Pada Rs Iphi Pedan Kabupaten Klaten," *Diponegoro J. Account.*, vol. 2, no. 3, pp. 415–430, 2013.
- [6] R. Rasidi and R. Sadmoko, "Penerapan Konsep Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah Pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri," *J. Ilmu Pemerintah. Widya Praja*, vol. 45, no. 2, pp. 189–202, 2019, doi: 10.33701/jipwp.v45i2.689.
- [7] J. R. Hetmi Wowor, Daud M. Liando, "Pelayanan Kesehatan Di Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) Amurang Timur Kabupaten Minahasa Selatan," *J. Ilmu Sos. Pengelolaan Sumberd. Pambang.*, vol. 3, p. 103, 2016.
- [8] S. DAHNIAR, "Kinerja Puskesmas Tanjung Selor Kabupaten Bulungan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard". Thesis. Universitas Terbuka, 2015.
- [9] E. C. Ulya and E. Saraswati, "Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Dalam Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada RSUD dr. Wahidin Sudiro Husodo Kota Mojokerto)," *J. Ilm. Mhs. Fak. Ekon. dan Bisnis Univ. Brawijaya.*, vol. 3, no. 1, 2014.
- [10] B. P. Prasetyo and W. H. Ekowati, "Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rsud Dr. Soedono Madiun," *J. Ilm. Mhs. Fak. Ekon. dan Bisnis Univ. Brawijaya.*, vol. 4, no. 1, 2015.