



**PENGUKURAN KINERJA UPTD PUSKESMAS TANAH
SAREAL KOTA BOGOR MENGGUNAKAN METODE
BALANCED SCORECARD PERIODE 2019-2022**

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

ANNISAA FITRIYANA DANIELA

022120061

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS PAKUAN

BOGOR

APRIL 2024

**PENGUKURAN KINERJA UPTD PUSKESMAS TANAH SAREAL KOTA
BOGOR MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*
PERIODE 2019-2022**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Akuntansi
Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
(Towaf Totok Irawan, SE., ME., Ph. D)



[Handwritten signature of the Dean]

Ketua Program Studi Akuntansi
(Dr. Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA., CMA.
CCSA., CA., CSEP., QIA., CFE., CGCAE)

[Handwritten signature of the Program Head]

**PENGUKURAN KINERJA UPTD PUSKESMAS TANAH SAREAL KOTA
BOGOR MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*
PERIODE 2019-2022**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus pada hari Selasa, tanggal 26 Maret 2024

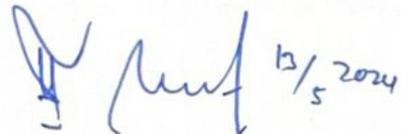
Annisaa Fitriyana Daniela
022120061

Disetujui,

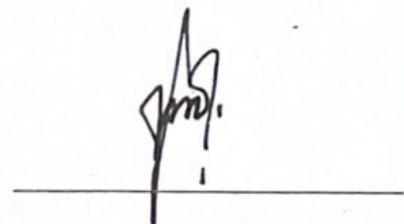
Ketua Penguji
(Dr. Asep Alipus, S.E., M.Ak., CSA)



Ketua Komisi Pembimbing
(Ellyn Octavianty, S.E., M.M)



Anggota Komisi Pembimbing
(Agung Fajar Ilmiyono, S.E., M.Ak., AWP., CTCP.,
CFA., CNPHRP., CAP)



Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Annisaa Fitriyana Daniela

NPM : 022120061

Judul Skripsi : Pengukuran Kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Periode 2019-2022

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, April 2024
Penulis,



Annisaa Fitriyana Daniela
022120061

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, Tahun
2024**

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan

ABSTRAK

ANNISAA FITRIYANA DANIELA 022120061. Pengukuran Kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Periode 2019-2022. di bawah bimbingan : ELLYN OCTAVIANTY dan AGUNG FAJAR ILMİYONO.2024.

Pengukuran kinerja pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor selama ini masih mengukur kinerja berdasarkan dari standar pelayanan pemerintah, sehingga belum dapat menggambarkan sepenuhnya kinerja pada Puskesmas. Penggunaan metode *Balanced Scorecard* bertujuan untuk menggambarkan pergerakan dan perkembangan kinerja Puskesmas yang secara lebih menyeluruh. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor dengan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dan variabel yang digunakan adalah perspektif – perspektif yang ada di dalam metode *Balanced Scorecard* yaitu di antaranya perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan perkembangan. Adapun target dari responden pasien yang ikut berpartisipasi sejumlah 100 orang dan untuk responden pegawai yang ikut ber partisipasi adalah seluruh pegawai sejumlah 45 orang. Metode analisis yang digunakan adalah uji validitas dan uji reliabilitas.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil dari perspektif keuangan kurang baik, perspektif pelanggan sangat baik, perspektif proses bisnis internal cukup baik serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sangat baik. Namun, secara keseluruhan kategori kinerja dapat dikatakan “cukup baik”. hasil analisis penelitian dapat disimpulkan bahwa perspektif pelanggan serta pertumbuhan dan pembelajaran berperan atau dominan terhadap kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor.

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

PRAKATA

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Allhamdullilahirobbil'alamin, dengan memanjatkan puji Syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan hidayah-nya. Sehingga, penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul "PENGUKURAN KINERJA UPTD TANAH SAREAL KOTA BOGOR MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PERIODE 2019-2022". Pada proses penyusunan Skripsi ini penulis banyak mendapatkan saran, petunjuk, arahan dan semangat dari berbagai pihak secara langsung maupun tidak langsung. Skripsi ini disusun dengan maksud untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Sarjana Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, Bogor.

Pada kesempatan ini, penulis hendak menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan sehingga skripsi ini dapat selesai. Ucapan terimakasih sebesar – besarnya ini akan penulis tujukan kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan perlindungan, kesehatan dan selalu menjaga penulis dalam kondisi apapun.
2. Bapak Drs. M. Ishak Rangkuti dan Ibu Linda Linggainsi, SE. selaku kedua Orangtua penulis yang selalu memberikan dukungan, doa, saran, semangat dan kasih sayang kepada penulis.
3. Bapak Towaf Totok Irawan, SE., ME., Ph. D selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
4. Bapak Dr. H. Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA., CMA., CCSA., CSEP., QIA. Selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
5. Ibu Ellyn Octavianty, SE., MM. selaku Dosen Ketua Komisi Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, semangat serta saran yang diberikan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak Agung Fajar Ilmiyono, S.E., M.Ak., AWP., CTCP., CFA., CNPHRP., CAP. Selaku Dosen Anggota Komisi Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, saran, arahan dan semangat yang telah diberikan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
7. Ibu Dr. Siti Maimunah, S.E., M.SI., CPSP., CPMP., CAP. Selaku Dosen Wali yang telah memberikan semangat, arahan, masukan serta bimbingan kepada penulis selama perkuliahan dan meluangkan waktunya selama proses perwalian.

8. Bapak dan Ibu Dosen – dosen Strata 1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan yang telah memberikan ilmu – ilmu bermanfaat bagi penulis selama perkuliahan.
9. Ibu R. Selly Harianti K, A.Md Kp selaku Kepala Bagian Tata Usaha UPTD Puskesmas Tanah Sareal yang telah memberikan saran, arahan, semangat dan doa kepada penulis.
10. Bapak dan Ibu Staff Tata usaha dan pelaksana Universitas Pakuan yang telah memberikan bantuan selama perkuliahan.
11. Bapak dan Ibu seluruh Pegawai Puskesmas Tanah Sareal yang telah memberikan dukungan, bantuan dan kerja sama.
12. Saudara – saudaraku dr. Sita Sinthya selaku kaka sekaligus mentor saya dirumah yang selalu memberikan semangat, arahan, dan motivasi. Serta Ripsky Rayshanda. ST., MT. selaku abang yang selalu memberikan motivasi dan doa kepada penulis.
13. Teman – teman kelas A, B dan Himpunan Mahasiswa Akuntansi Angkatan 2020.
14. Kucing – kucing saya Moji, Moza, Mocilla, Elizabeth, Filano, Hasky, Mamot, Safilla, Moku dan Miku yang selalu menghibur dan menemani penulis.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat berguna bagi para pembaca. Demikian, penulis mengharapkan atas saran dan kritik pada Skripsi ini agar nantinya dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua.

Bogor, April 2024

Penulis



Annisaa Fitriyana Daniela

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	v
PRAKATA.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	5
1.2.1 Identifikasi Masalah.....	5
1.2.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	6
1.3.1 Maksud Penelitian.....	6
1.3.2 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Kegunaan Penelitian.....	6
1.4.1 Kegunaan Praktis.....	6
1.4.2 Kegunaan Akademis.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Kinerja.....	8
2.1.1 Definisi Kinerja.....	8
2.1.2 Pengukuran Kinerja.....	8
2.1.3 Tujuan Pengukuran Kinerja.....	9
2.1.4 Fungsi Pengukuran Kinerja.....	10
2.1.5 Metode Pengukuran Kinerja.....	11
2.1.6 Jenis Pengukuran Kinerja.....	15
2.2 <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.2.1 Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.2.2 Tujuan <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.2.3 Fungsi <i>Balanced Scorecard</i>	18

2.3 Teknik Pengukuran Kinerja Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal.....	19
2.3.1 Perspektif Keuangan	19
2.3.2 Perspektif Pelanggan	21
2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	22
2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	23
2.4 Penelitian Sebelumnya Dan Kerangka Pemikiran.....	27
2.4.1 Penelitian Sebelumnya	27
2.4.2 Kerangka Pemikiran.....	35
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	36
3.1 Jenis Penelitian	36
3.2 Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian	36
3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian	37
3.4 Operasionalisasi Variabel.....	37
3.5 Metode Penarikan Sampel.....	39
3.6 Metode Pengumpulan Data	40
3.7 Metode Pengolahan/Analisis Data	40
3.7.1 Kepuasan Pasien.....	40
3.7.2 Kepuasan Pegawai	42
3.7.3 Uji Validitas Data.....	43
3.7.4 Uji Reliabelitas Data	43
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	44
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	44
4.1.1 Sejarah Singkat UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor.....	44
4.1.2 Moto, Visi dan Misi UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor.	45
4.1.3 Struktur Organisasi UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor..	45
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden	46
4.3 Analisis Data	49
4.3.1 Uji Validitas	49
4.3.1.1 Uji Validitas Kepuasan Pasien	49
4.3.1.2 Uji Validitas Kepuasan Pegawai	50
4.3.2 Uji Reliabilitas	51

4.3.2.1 Uji Reliabilitas Kepuasan Pasien.....	52
4.3.2.2 Uji Reliabilitas Kepuasan Pegawai	52
4.4 Pembahasan & Interpretasi Hasil Penelitian	53
4.4.1 Perspektif Keuangan	53
4.4.2 Perspektif Pelanggan	57
4.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	60
4.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	63
4.4.5 Kesimpulan Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> Pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor.....	69
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	73
5.1 Simpulan	73
5.2 Saran	75
DAFTAR PUSTAKA	77
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	80
LAMPIRAN.....	81

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Indikator Indeks Survey Kepuasan Masyarakat pada Pelayanan dan Kualitas Pelayanan Selama Empat Tahun Terakhir Pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor Tahun 2019- 2022	2
Tabel 1.2 Perkembangan Anggaran Belanja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor Selama Empat Tahun Terakhir Tahun 2019-2022	3
Tabel 2.1 Peneliti Terdahulu	27
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel	37
Tabel 3.2 Indeks Kepuasan Pasien.....	41
Tabel 3.3 Indeks Kepuasan Pegawai.....	43
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Pasien.....	46
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Pegawai	48
Tabel 4.3 Uji Validitas Kepuasan Pasien.....	50
Tabel 4.4 Uji Validitas Kepuasan Pegawai.....	51
Tabel 4.5 Uji Realibilitas Kepuasan Pasien	52
Tabel 4.6 Uji Realibilitas Kepuasan Pegawai	52
Tabel 4.7 Tingkat Ekonomi pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor Tahun 2019-2022	53
Tabel 4.8 Tingkat Efisiensi pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor Tahun 2019-2022	55
Tabel 4.9 Tingkat Efektivitas pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor Tahun 2019-2022	56
Tabel 4.10 Indeks Kepuasan Pasien.....	58
Tabel 4.11 Data Hasil Kepuasan Pelanggan	58
Tabel 4.12 Jenis Pelayanan di UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor 2019-2022.....	61
Tabel 4.13 Tingkat Jumlah Kunjungan Rawat Jalan	62
Tabel 4.14 Tingkat Retensi Pegawai Tahun 2019-2022	63
Tabel 4.15 Tingkat Pelatihan Pegawai 2019-2022	65
Tabel 4.16 Tingkat Produktivitas Pegawai 2019-2022.....	66
Tabel 4.17 Indeks Kepuasan Pegawai.....	67
Tabel 4.18 Hasil Tingkat Kepuasan Pegawai	68
Tabel 4.19 Hasil Penilaian Kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor Secara Keseluruhan.....	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Balanced Scorecard Untuk Instansi Pemerintah.....	17
Gambar 2.2 Hubungan Antara 4 Perspektif dengan Visi dan Strategi Perusahaan	26
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran	35
Gambar 4.1 Peta Wilayah UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor.....	44
Gambar 4.2 Struktur Organisasi	45

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Permohonan Riset dari Universitas Pakuan	81
Lampiran 2 Jawaban Surat Permohonan Riset dari Dinas Kesehatan	82
Lampiran 3 Surat Pernyataan Selesai Melakukan Riset	83
Lampiran 4 Kuesioner Penelitian Pasien Dan Pegawai	84
Lampiran 5 Uji Validitas Pasien Dan Pegawai	92
Lampiran 6 Realiabilitas Pasien Dan Pegawai	95
Lampiran 7 Foto Bersama Pegawai UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor	96
Lampiran 8 Foto Pasien (Responden)	98

BAB I

PENDAHULAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pusat Kesehatan Masyarakat atau Puskesmas merupakan salah satu jenis fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama yang memiliki peranan penting dalam system Kesehatan Nasional, yang difasilitasi oleh pemerintah Khususnya dibidang Kesehatan. Menurut (Permenkes RI Nomor 75 Tahun 2014) tentang Puskesmas yang telah dirubah menjadi (Permenkes RI Nomor 43 Tahun 2019) tentang Puskesmas dan berlaku mulai pada tanggal 28 Oktober 2019, Puskesmas adalah Fasilitas Pelayanan Kesehatan yang menyelenggarakan Upaya Kesehatan Masyarakat (UKM) dan Upaya Kesehatan Perseorangan (UKP) tingkat pertama dengan lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif di wilayah kerjanya.

Mutu Pelayanan khususnya pada bidang kesehatan di puskesmas dapat dikatakan sampai saat ini belum memberikan kualitas pelayanan yang maksimal, dikarenakan adanya beberapa faktor. Antara lain, keterbatasan tenaga kerja dan belum terpenuhinya standar pelayanan yang profesional, praktis, transparan dan tepat waktu. Maka dari itu, kini kinerja pemerintahan telah menjadi perhatian publik. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan bagi masyarakat, karena masyarakat adalah pelanggan serta pengguna jasa dari pelayanan publik tersebut sehingga masyarakat memiliki kebutuhan dan harapan yang tinggi pada kinerja penyelenggara.

Oleh karena tugas dan peran pemerintah daerah adalah memberikan pelayanan publik semaksimal mungkin untuk masyarakat. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (*Companies Performance Assessment*), mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Kaplan & Norton, 1996).

Sesuai dengan (UU RI Nomor 23 Tahun 2014) tentang pemerintahan daerah menyebutkan bahwa Pelayanan Dasar adalah pelayanan publik untuk memenuhi kebutuhan dasar warga negara. Standar Pelayanan Minimal adalah ketentuan mengenai jenis dan mutu pelayanan dasar yang merupakan urusan pemerintahan wajib yang berhak diperoleh setiap warga negara secara

minimal. Hal ini, mengakibatkan setiap daerah (Kabupaten atau Kota) di Indonesia harus melakukan pelayanan sebaik baiknya.

UPTD Puskesmas Tanah Sareal merupakan salah satu puskesmas yang berada di wilayah Kecamatan Tanah Sareal Bogor. Adapun fungsi dari Puskesmas Tanah Sareal yaitu sebagai pusat penggerak pembangunan berwawasan kesehatan, pusat pemberdayaan keluarga dan masyarakat serta pusat pelayanan kesehatan strata pertama. Sumber: Profile Puskesmas Tanah Sareal

UPTD Puskesmas Tanah Sareal telah melakukan SKM (Survey Kepuasan Masyarakat) yang bertujuan untuk mengukur Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) terhadap pelayanan yang diberikan, hasil dari survey yang telah dilakukan nantinya akan dijadikan sebagai acuan dalam peningkatan kinerja dan mutu pelayanan UPTD Puskesmas Tanah Sareal yang telah menjadi komitmen pimpinan dan staff UPTD Puskesmas Tanah Sareal dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan untuk masyarakat sebagai pengguna jasa utama. Karena kepuasan pasien nantinya akan berpengaruh kepada kepercayaan pasien dan pendapatan pada Puskesmas.

Sebagai hasil pertimbangan dari penelitian ini, maka dilakukan perbandingan beberapa data berdasarkan dari unsur dan kualitas pelayanan yang sudah diolah oleh Puskesmas selama empat tahun terakhir. Dapat dilihat pada tabel berikut dibawah.

Tabel 1.1 Indikator Indeks Survey Kepuasan Masyarakat pada Pelayanan dan Kualitas Pelayanan Selama Empat Tahun Terakhir Pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor Tahun 2019- 2022

No	Tahun	Nilai Indeks SKM Setelah Dikonversi	Mutu Pelayanan
1.	2019*)	77,40	Baik
2.	2020	78,20	Baik
3.	2021	82,00	Baik
4.	2022	81,52	Baik

Sumber data: Website UPTD Puskesmas Tanah Sareal

*) Tahun 2019 Tidak di Upload di Website. Sehingga, sumbernya diperoleh langsung dari UPTD Puskesmas Tanah Sareal

Dari tabel diatas dapat dilihat hasil dari pengolahan data yang telah dilakukan oleh UPTD Puskesmas Tanah Sareal. Berdasarkan Pelayanan dan Kualitas Pelayanannya, bahwa pada Tahun 2019 indeks Survey Kepuasan Masyarakat (SKM) yang diperoleh adalah sebesar 77,40 dan pada tahun 2020 mengalami peningkatan sebesar 0,8. Sehingga, menjadi 78,20. Lalu pada tahun 2020 menuju tahun 2021 mengalami peningkatan yaitu sebesar 3,8

sehingga menjadi 82,00. Namun, pada tahun 2022 Survey yang dilakukan mengalami penurunan daripada tahun sebelumnya yaitu menjadi 81,52. Hal ini disebabkan, karena adanya penurunan kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai Puskesmas kepada para pasien. Serta adanya keterbatasannya pegawai yang dimana pada saat tahun 2022 tingkat *Covid-19* sedang meningkat. Sehingga menyebabkan kurangnya kualitas pelayanan yang diberikan tidak maksimal, berdasarkan tabel 1.1 diatas didapatkan hasil unsur pelayanan dengan nilai terbaik adalah pada tahun 2021.

(Sumber data: Wawancara dengan Kepala Bagian Tata Usaha UPTD Puskesmas Tanah Sareal Tahun 2023)

Tabel 1.2 Perkembangan Anggaran Belanja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor Selama Empat Tahun Terakhir Tahun 2019-2022

No	Tahun	Anggaran Belanja (Rp)	Realisasi Anggaran Terserap (Rp)	Selisih	Persentase (%) tidak terserap
1.	2019	Rp. 2.305.410.000	Rp. 2.240.120.000	Rp. 65.290.000	2,83%
2.	2020	Rp. 2.244.571.000	Rp. 2.244.571.000	Rp. 0	0%
3.	2021	Rp. 2.441.329.000	Rp. 2.024.639.879	Rp. 416.689.121	17,07%
4.	2022	Rp. 2.685.461.900	Rp. 2.417.241.952	Rp. 268.219.948	9,99%

Sumber data: LRA UPTD Puskesmas Tanah Sareal, diolah 2023

Pada tabel 1.2 diatas mengenai Laporan Realisasi Anggaran menunjukkan bahwa, anggaran belanja yang dianggarkan untuk program – program dan kegiatan pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor mengalami kenaikan dan penurun di setiap tahunnya. Pada tahun 2019, 2021 dan 2022 jumlah anggaran belanja yang dianggarkan mengalami ketidaktercapaian antara anggaran yang dianggarkan dengan anggaran yang terealisasinya. Berdasarkan hasil dari wawancara dengan Kepala Bagian Tata Usaha dan Bendahara UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor, hal tersebut diakibatkan oleh beberapa faktor. Faktor utama yaitu adanya penempatan pegawai yang tidak pada bidangnya yang mana pada saat tahun 2019 SDM yang bekerja pada tim penganggaran tidak bekerja sesuai dengan keahliannya. Sehingga menyebabkan lemahnya perencanaan anggaran dan mengakibatkan pembahasan anggaran serta pelaksanaan anggaran tidak dipahami dengan baik. Sehingga terdapat adanya kekurangan dan kelebihan anggaran, selain itu faktor lainnya disebabkan oleh pandemic *Covid-19* atau wabah nasional yang menimpa negara Republik Indonesia (*Force Majeure*) khususnya pada Tahun 2021 dan 2022 sehingga penyerapan anggaran tidak sesuai dengan yang diharapkan. Sedangkan pada tahun 2020 menunjukkan

bahwa anggaran yang dianggarkan dan anggaran yang terealisasinya menunjukkan ketercapaian.

UPTD Puskesmas Tanah Sareal sampai saat ini masih belum menerapkan metode *balanced scorecard* dalam melakukan pengukuran kinerjanya, sebab pengukuran kinerja yang digunakan selama ini yaitu pengukuran berdasarkan standar yang diterapkan pemerintah yang mana lebih mengutamakan pelayanan daripada memperoleh profit. Sehingga hanya mengukur berdasarkan dari aspek kinerja keuangan yang menilai apakah keuangan puskesmas sudah berjalan sesuai dengan memenuhi kebutuhan masyarakat, serta apakah kinerja pelayanan pelayanan yang diberikan puskesmas sudah memenuhi standar pelayanan atau belum. Hal tersebut telah diukur dari akreditasi tentang kepuasan pelayanan masyarakat.

(Sumber data: Wawancara dengan Kepala Bagian Tata Usaha UPTD Puskesmas Tanah Sareal Tahun 2023)

Sedangkan pengukuran menggunakan metode *Balanced Scorecard* akan menekankan perencanaan dan pengukuran baik keuangan maupun non keuangan dan informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkat pada organisasi, yang bukan hanya melihat apakah tercapai atau tidak tercapainya sasaran yang telah di terapkan oleh puskesmas. Melainkan akan mengukur aspek – aspek tersebut berdasarkan dari 4 (empat) standar perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* yaitu, di antaranya perspektif keuangan yang terkait dengan *financial sustainability* (pengelolaan keuangan yang berkesinambungan atau berkelanjutan) yang bertujuan untuk mengetahui dana yang telah dianggarkan setiap tahunnya dan penggunaannya tepat sasaran. Perspektif pelanggan yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, jika kepuasan pelanggan yang diperoleh belum memuaskan seperti pelayanan jasa yang diberikan oleh petugas, maka bisa menjadi bahan evaluasi bagi puskesmas dimasa yang akan datang. Perspektif proses bisnis internal bertujuan untuk memberikan pihak manajemen informasi terkait bagaimana kualitas kenyamanan pelayanan yang diberikan seperti fasilitas yang tersedia, jika kualitasnya belum memenuhi standar maka dapat dijadikan bahan evaluasi di masa yang akan datang. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang bertujuan agar mengetahui kualitas para pegawai serta keterampilan para pegawai, yang bertujuan sebagai bahan pertimbangan untuk jangka panjang bagi manajemen.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Agung Dwi Kuriyanto, 2021), *Balanced Scorecard* selain digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi dan mengukur kinerja organisasi. *Balanced Scorecard* juga dapat digunakan

sebagai alat pengambilan keputusan mengenai tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk memperbaiki kekurangan dan memajukan organisasi.

Adapun menurut penelitian yang dilakukan oleh (Saputra, 2021) *Balanced Scorecard* menjadi sebagai suatu metode pengukuran kinerja dalam pelaksanaannya dan akan memberikan gambaran mengenai keberhasilan dari tiga perspektif lain selain keberhasilan dari perspektif keuangan yaitu perspektif pelanggan yang dapat menunjukkan keberhasilan organisasi dalam menguasai pelanggannya, baik dalam mempertahankan maupun menarik pelanggan baru.

Dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* akan memberikan hasil gambaran kinerja pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor dan dapat menguntungkan bagi pihak manajemen sebagai informasi jangka Panjang. Dikarenakan, *Balanced Scorecard* adalah salah satu pendekatan yang dapat memberikan gambaran dari beberapa 4 Perspektif, yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisns Internal serta Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk membahas lebih lanjut penelitian yang berjudul “Pengukuran Kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Periode 2019-2022”.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka penulis dapat mengidentifikasi masalah-masalah, sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor belum melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* dari segi perspektif keuangan
2. Pengukuran kinerja pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor belum melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* dari segi perspektif pelanggan
3. Pengukuran kinerja pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor belum melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* dari segi perspektif proses bisnis internal
4. Pengukuran kinerja pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor belum melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* dari segi perspektif pembelajaran pertumbuhan.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan dari identifikasi masalah, maka permasalahan yang dapat dirumuskan, sebagai berikut:

1. Bagaimana Kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor dengan perspektif keuangan?
2. Bagaimana Kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor dengan perspektif pelanggan?
3. Bagaimana Kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor dengan perspektif internal bisnis?
4. Bagaimana Kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud penulis melakukan penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor dengan 4 Perspektif yang berbeda.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah yang telah diidentifikasi diatas, maka tujuan penelitian ini adalah, sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui serta menganalisis kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor dengan perspektif keuangan.
2. Untuk mengetahui serta menganalisis kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor dengan perspektif pelanggan.
3. Untuk mengetahui serta menganalisis kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor dengan perspektif proses bisnis internal.
4. Untuk mengetahui serta menganalisis kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktis

Diharapkan agar dapat memberikan saran, informasi yang bermanfaat dan dapat dijadikan tolak ukur serta pengembangan bagi Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor dalam hal pengukuran kinerja instansi

1.4.2 Kegunaan Akademis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat sebagai tambahan informasi dan wawasan mengenai penerapan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja pada sektor publik dan bahan penelitian mahasiswa di masa mendatang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.1.1 Definisi Kinerja

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan oleh perusahaan atau organisasi ketika telah melakukan penyelesaian atas tugas-tugasnya atau kegiatan pada periode tertentu oleh sekelompok orang yang bekerja didalam suatu perusahaan atau organisasi tersebut.

“Kinerja merupakan hal terpenting yang menjadi perhatian semua organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta. Karena kinerja dapat meningkatkan kepuasan, baik kepuasan untuk *shareholder* maupun *stakeholder* pada organisasi tersebut. Oleh karena itu, Kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat terermin dari keluaran yang dihasilkan.” (Antaiwan Bowo Pranogyo et al., 2021;4)

“Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya merupakan pengertian dari kinerja atau tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas secara keseluruhan di periode tertentu disebut juga dengan kinerja” (Novia Ruth Silaen, 2021;1)

“Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama menjalankan tugas di periode tertentu. Setiap organisasi atau perusahaan, tentu sangat memperhatikan kinerja para SDM untuk menentukan penilaian dalam suatu target yang telah ditentukan” (Arista, 2022;589)

Berdasarkan definisi kinerja diatas maka dapat disimpulkan bahwa, kinerja adalah suatu tingkat hasil tindakan atau kegiatan yang telah dilakukan dan dapat dinilai dari segi kinerja pegawai (per-individu) maupun kinerja perusahaan atau organisasinya dalam kurun waktu tertentu.

2.1.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran merupakan konsep penting dalam manajemen kinerja, serta menjadi salah satu proses penilaian kemajuan atas pekerjaan dan sebagai bentuk pertanggungjawaban kinerja terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Sehingga, pengukuran kinerja diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan evaluasi untuk perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan pada perusahaan atau organisasi di masa yang akan datang.

“Pengukuran kinerja (*Performance Measurement*) didefinisikan sebagai proses untuk mengkuantifisir informasi mengenai efisiensi atas output yang

dihasilkan, kualitas output, kualitas layanan yang diberikan, hasil – hasil aktivitas program, efektifitas dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya” (Andi Hartati et al., 2022;5)

“Pengukuran kinerja bukanlah tujuan akhir melainkan merupakan alat agar dihasilkan manajemen yang lebih efisien dan terjadinya peningkatan kinerja. Hasil pengukuran kinerja akan memberitahu apa yang telah terjadi, bukan mengapa hal itu terjadi atau apa yang harus dilakukan” (Mohamad Mahsun, 2013;34)

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Gita Melania Utami, 2022) Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam menjamin keberhasilan strategi organisasi. Dikarenakan, Pengukuran kinerja akan bermanfaat bagi manager untuk memonitoring dan memperbaiki kinerja dan berfokus pada tujuan perusahaan.

Berdasarkan definisi mengenai pengukuran kinerja diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja memfokuskan pada hasil penilaian kinerja perusahaan (*Companies Performance Assessment*) yang merupakan suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan atau organisasi berdasarkan pada standar tertentu. Nantinya hasil pengukuran tersebut, akan menjadi *system* informasi penilaian mengenai kemampuan kerja pada suatu Perusahaan atau organisasi dan dapat dijadikan sebagai umpan balik.

2.1.3 Tujuan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja memiliki tujuannya sendiri yaitu selain untuk memotivasi para pegawainya agar dapat mencapai sasaran pada perusahaan atau organisasinya, tetapi juga agar dapat mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan dan sebagai landasan untuk memberikan penghargaan kepada Pegawai yang telah mencapai atau melebihi tujuan yang telah ditetapkan.

“Pengukuran kinerja bertujuan untuk memotivasi pegawai agar dapat mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar menghasilkan tindakan yang diinginkan oleh organisasi” (Andi Hartati et al., 2022;10).

Mengutip pada (Antaiwan Bowo Pranogyo et al., 2021;18) menurut (Kazan, et al., 2013) tujuan pengukuran kinerja adalah untuk meningkatkan motivasi Pegawai, memberikan waktu dan umpan balik yang cepat, memberikan keadilan dalam struktur organisasi, memberikan kesempatan yang setara, mendukung Pegawai dan membantu mereka memperbaiki diri mereka sendiri.

Adapun menurut penelitian yang dilakukan oleh (Fitri Casmita Hassan, 2022) tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui hasil kerja pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Untuk mengetahui kualitas personel pegawai yang berkaitan dengan sikap, watak, serta kekuatan dan kelemahan lainnya sehubungan dengan pekerjaan di perusahaan.
3. Untuk mengetahui potensi pegawai pada jabatan lain (promosi), baik melalui pelatihan terlebih dahulu atau tanpa pelatihan dapat dipromosikan.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan pengukuran kinerja, dibutuhkan untuk proses yang berkelanjutan. Hal ini bertujuan agar kinerja dimasa yang akan datang mengalami perbaikan daripada masa lampau, serta ketika tujuan pengukuran kinerjanya sudah tercapai nantinya akan menghasilkan kesesuaian antara apa yang disediakan oleh perusahaan atau organisasi dengan kebutuhan para pengguna jasa atau adanya timbal balik.

2.1.4 Fungsi Pengukuran Kinerja

Fungsi dari pengukuran kinerja dalam sebuah perusahaan atau organisasi adalah sebagai bahan atau alat acuan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan atau organisasi tersebut telah mencapai target prestasinya.

Menurut (Asmike & Sari, 2018;12-13) bagi perusahaan ada beberapa fitur dan manfaat yang terkait dengan pengukuran kinerja pegawai, yaitu di antaranya :

1. Menjadi Bahan Evaluasi Bisnis

Dengan melakukan evaluasi maka dapat dilihat bagaimana kinerja pegawai, apakah positif atau negatif. Dalam hal ini, pemeringkatan juga dapat diterapkan oleh perusahaan, yaitu dengan cara perusahaan dapat menggunakan hasil penilaian untuk menetapkan tujuan lebih lanjut yang ingin dicapai bersama Pegawainya.

2. Meningkatkan Motivasi Pegawai

Beberapa perusahaan melakukan tinjauan kinerja untuk melihat seberapa sulit pekerjaan tersebut dan seberapa banyak bonus yang akan ditawarkan oleh perusahaan kepada pegawai. Sehingga diharapkan hal tersebut dapat membuat Pegawai merasa termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik.

3. Opsi Promosi Dan Gaji

Jika seorang pegawai memiliki skor ulasan yang tinggi, maka perusahaan dapat menawarkan upah tambahan untuk kontribusi mereka. Hal yang sama berlaku jika pegawai memenuhi kriteria tertentu untuk promosi.

4. Menggali potensi Pegawai

Selama tinjauan kinerja perusahaan dapat mengungkap potensi dan peluang tersembunyi, Tentunya potensi ini bisa dikembangkan sekaligus untuk memajukan bisnis.

Dapat disimpulkan bahwa fungsi dari pengukuran kinerja, berguna sebagai alat untuk mengelola dan meningkatkan efisiensi serta efektivitas pada manajemen perusahaan atau organisasi. Sehingga perusahaan atau organisasi dapat mengukur kinerja dan melakukan evaluasi serta meningkatkan kualitas produk dan layanan yang diberikan.

2.1.5 Metode Pengukuran Kinerja

Metode pengukuran kinerja merupakan pendekatan atau teknik yang digunakan untuk menilai sejauh mana suatu perusahaan atau organisasi telah mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan.

Menurut (Natasya, 2023) banyak sekali metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sebuah organisasi baik organisasi sektor publik maupun swasta. Berikut adalah dua di antaranya:

A. *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard adalah salah satu metode pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992. Metode ini menyatakan bahwa terdapat empat perspektif yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi yakni diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Perspektif pelanggan yang mengacu pada seperangkat tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan atau organisasi dalam rangka menjaga pelanggan lama dan menarik pelanggan baru.
- b. Perspektif keuangan yang mengacu pada pentingnya memahami mengelola finansial dan cara menginvestasikannya agar dapat berjalan dengan efektif.
- c. Perspektif internal yang mengacu pada bagaimana proses internal yang berlangsung dalam perusahaan atau organisasi. Sehingga, dapat membantu organisasi mencapai tujuannya serta bagaimana cara menambahkan nilai-nilai pada suatu barang atau jasa agar dapat dibeli oleh pelanggan
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang mengacu pada kemampuan perusahaan atau organisasi untuk menciptakan pertumbuhan yang berjangka panjang.

B. *Malcolm Baldrige Model*

Malcolm Baldrige National Quality Award diciptakan oleh Departemen Perdagangan Amerika Serikat pada tahun 1987. Metode ini diciptakan untuk menawarkan standar kualitas yang

sempurna serta membantu perusahaan untuk mencapai kinerja tingkat tinggi.

Selain itu, Metode ini juga memungkinkan setiap organisasi mencapai tujuannya dan memperbaiki hasil yang telah diperoleh. Berikut adapun kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja menggunakan metode ini yaitu, antara lain:

- a. Kepemimpinan
- b. Perencanaan stratejik
- c. Fokus pada pelanggan
- d. Pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan
- e. Fokus pada tenaga kerja
- f. Fokus pada operasional
- g. Hasil

Adapun menurut Stefan Tangen dalam (Engelbert Christian, 2010;10-25) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang akan menyediakan perusahaan informasi yang berguna. Sehingga, akan membantu perusahaan atau organisasi dengan mengelola, mengontrol, merencanakan dan melaksanakan aktivitas – aktivitas yang dilakukan. Berikut adalah beberapa metode pengukuran kinerja yang dapat digunakan oleh perusahaan atau organisasi, yaitu diantaranya:

A. *Balanced Scorecard (BSC)*

Balanced Scorecard adalah metode pengukuran yang dikembangkan oleh Kaplan pada Tahun 1992 dan Norton pada Tahun 1996 dengan empat pandangan perspektifnya, yaitu di antaranya perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Balanced Scorecard bukanlah daftar pengukuran statis, tetapi kerangka logis untuk melaksanakan dan menyelaraskan program - program yang berfokus pada visi, misi dan strategi. *Balanced Scorecard* tidak mempertimbangkan perspektif pesaing sama sekali.

B. *Performance Pyramid System (PPS)*

Performance pyramid system adalah metode pengukuran yang dikembangkan oleh Lynch dan Cross dengan bentuk piramida “peta”, yang bertujuan untuk menjelaskan dan mendefinisikan tujuan serta ukuran yang relevan untuk setiap tingkat bisnis organisasi. Seperti menggambarkan bagaimana tujuan dikomunikasikan sampai ke tingkat operasional dan bagaimana langkah – langkah yang disampaikan kembali ke tingkat yang lebih tinggi.

Sistem pada metode ini saling terkait dari variabel kinerja yang berbeda yang dikontrol pada tingkat organisasi yang berbeda. Empat

tingkat pada *Performance Pyramid System* diantaranya, yaitu: mewujudkan visi perusahaan, akuntabilitas dari unit bisnis, dimensi kompetitif untuk sistem operasi bisnis, dan spesifik kriteria operasional.

Namun, pada pendekatan ini tidak menyediakan mekanisme untuk mengidentifikasi indikator kinerja kunci (*key performance indicator*) dan juga tidak secara eksplisit mengintegrasikan konsep perbaikan terus menerus.

C. *The Tableau de Bord (TdB)*

The Tableau de Bord (TdB) adalah metode yang diperkenalkan di Perancis pada tahun 1930 dan pertama kali dikembangkan oleh para insinyur yang sedang mencari cara untuk meningkatkan proses produksi mereka dengan pemahaman yang lebih baik sebab-akibat hubungan (hubungan antara proses tindakan dan kinerja).

Pengembangan *The Tableau de Bord* melibatkan unit yang menerjemahkan misi dan visi ke dalam serangkaian tujuan, dari unit yang mengidentifikasi *Key Succes Factor*, yang kemudian diterjemahkan menjadi seri kuantitatif *Key Performance Indicator* (KPI).

Kelemahan terbesar yang mungkin berasal dari *The Tableau de Bord* adalah struktur yang tidak terdefinisikan. Karena kurangnya daerah-daerah kinerja yang telah ditetapkan, risiko manajer melaksanakan *The Tableau de Bord* dengan seperangkat indikator kinerja yang tidak seimbang dalam hal keuangan dan non-keuangan, *lead* dan *lag*

D. *Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES)*

Produktivitas sistem pengukuran dan peningkatan (ProMES) adalah metode yang pada awalnya dikembangkan oleh Pritchard. Metode ini adalah metode pembangunan partisipatif untuk sistem manajemen kinerja, yang dirancang untuk menjadi metode praktis untuk mengukur produktivitas organisasi.

Pada dasarnya Produktivitas sistem pengukuran dan peningkatan (ProMES) merupakan langkah - langkah yang bertujuan untuk mengidentifikasi obyektifnya organisasi, mengembangkan sebuah sistem pengukuran untuk menilai seberapa baik unit tujuan pertemuan mereka, dan mengembangkan sistem umpan balik yang memberi unit personalia dan manajer informasi tentang bagaimana baik unit kinerja.

Kelemahan lain dari Produktivitas sistem pengukuran dan peningkatan adalah bahwa indikator tidak harus selalu berimbang jika tujuan tidak seimbang

E. *Sink and Tuttle model.*

Sink and Tuttle model adalah metode yang menyatakan bahwa kinerja suatu organisasi adalah saling keterkaitan yang rumit antara tujuh kriteria kinerja:

- a. Efektivitas
Efektivitas dinyatakan sebagai rasio output aktual ke output yang diharapkan yang melibatkan "melakukan hal yang benar, pada saat yang tepat, dengan kualitas benar"
- b. Efisiensi
Efisiensi dinyatakan sebagai rasio sumber daya yang diharapkan dapat dikonsumsi untuk sumber daya yang benar-benar dikonsumsi yang secara sederhana berarti "melakukan hal-hal yang benar"
- c. Kualitas
Kualitas adalah konsep yang sangat luas, untuk membuat istilah lebih nyata, kualitas diukur pada enam *checkpoints*.
- d. Produktivitas
Produktivitas yang dinyatakan sebagai rasio tradisional keluaran ke masukan.
- e. Kualitas Kehidupan Kerja
kualitas kehidupan kerja yang merupakan kontribusi penting untuk suatu sistem yang berkinerja baik.
- f. Inovasi
inovasi merupakan elemen kunci dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja.
- g. Profitabilitas Atau *Budgetability*
Profitabilitas atau *budgetability* yang merupakan tujuan utama bagi setiap organisasi

F. *Theory of Constraints* (TOC)

Theory of Constraints adalah metode yang dikembangkan oleh Goldratt, model ini muncul pada pertengahan tahun 1980 sebagai suatu proses perbaikan yang berkelanjutan. Penelitian dengan menggunakan metode ini difokuskan pada perencanaan produksi, penjadwalan metode dan pengukuran kinerja. Berikut adalah "lima langkah berfokus "pada *Theory of Constraints* dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. mengidentifikasi kendala sistem.
- b. memutuskan bagaimana memanfaatkan sistem kendala.

- c. mengebawahkan segala sesuatu yang lain di atas keputusan.
- d. meningkatkan sistem kendala.
- e. ketika sebuah kendala rusak, kembali ke langkah awal.

Namun, TOC masih jauh dari pengukuran kinerja yang lengkap.

Dapat disimpulkan bahwa metode pengukuran kinerja akan selalu dibutuhkan baik perusahaan maupun organisasi, metode pengukuran kinerja yang efektif harus sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi serta memberikan informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan.

2.1.6 Jenis Pengukuran Kinerja

Jenis pengukuran kinerja mengacu pada beberapa pendekatan, yang bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana perusahaan atau organisasi mencapai tujuannya. Berbagai jenis pengukuran kinerja digunakan untuk memberikan pandangan yang berbeda – beda terhadap hasil kerjanya serta dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan.

Menurut (Melati, 2023) Perusahaan dapat menggunakan beberapa jenis pengukuran kinerja untuk mengevaluasi produktivitas pegawai. Namun, secara umum berikut ini beberapa jenis yang sering digunakan, yaitu antara lain:

a. Pengukuran Berbasis Input

Pengukuran ini berfokus pada sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan suatu output atau hasil tertentu. Ukuran ini mencakup waktu, biaya, serta tenaga kerja yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu.

b. Pengukuran Berbasis Output

Sistem pengukuran ini berbasis pada hasil nyata dari aktivitas atau proses yang dilakukan. Misalnya adalah jumlah produk yang dihasilkan, jumlah pelanggan yang dilayani, atau *revenue* yang dihasilkan.

c. Pengukuran Berbasis Hasil

Pada pengukuran ini fokusnya adalah pada dampak dari aktivitas terhadap tujuan atau sasaran tertentu. Contohnya dampak kepuasan pelanggan dari pelayanan, dampak keterlibatan pegawai, dan dampak kelestarian lingkungan dari produksi yang dilakukan.

d. Pengukuran Berbasis Proses

Jenis ini berfokus pada produktivitas dan kegunaan dari proses atau aktivitas yang dilakukan. Contohnya waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas, jumlah kesalahan atau produk cacat, sampai tingkat layanan pelanggan.

e. Pengukuran Berbasis Kualitas

Pada jenis ini kualitas produk atau layanan adalah hal yang difokuskan. Contohnya mengukur tingkat kepuasan pelanggan, jumlah produk yang catat pada suatu produk, atau tingkat kepatuhan sesuai standar yang berlaku.

f. Pengukuran Finansial

Ini adalah pengukuran yang fokus pada kinerja keuangan organisasi atau proyek. Misalnya adalah pendapatan, margin keuntungan, laba, atau penghematan biaya.

Adapun menurut (Nurjaman, 2013;119) terdapat dua jenis pengukuran dalam *balanced scorecard*, yaitu *outcome kinerja (outcome lagging measurement)* dan *pendorong kinerja (performance leading measurement)*.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai jenis pengukuran kinerja, maka dapat disimpulkan bahwa setiap jenis pengukuran kinerja yang digunakan oleh pihak perusahaan atau organisasi guna dalam mengevaluasi sejauh mana perusahaan atau organisasinya mencapai tujuannya memberikan pandangan yang berbeda – beda terhadap hasil kerjanya. Jenis pengukuran kinerja yang digunakan tergantung pada kebutuhan perusahaan atau organisasi tersebut.

2.2 *Balanced Scorecard*

2.2.1 Definisi *Balanced Scorecard*

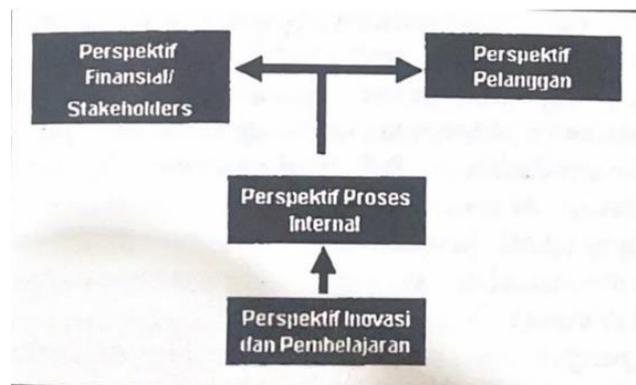
Balanced scorecard merupakan alat suatu model pengukur kinerja Perusahaan yang dikembangkan oleh Robert S Kaplan pada tahun 1992. Kemudian dikembangkan oleh David P Norton. Selanjutnya, Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* sebagai sebuah system manajemen, artinya semua ukuran *finansial* dan *non finansial* harus menjadi bagian dari system informasi bagi semua pekerja di semua tingkat Perusahaan. Jadi *Balanced Scorecard* merupakan suatu *framework* untuk mengkomunikasikan misi dan strategi kemudian menginformasikan kepada seluruh anggota organisasi tentang faktor – faktor yang menjadi penentu sukses organisasi baik saat ini maupun di masa datang.

“*Balanced scorecard* berasal dari 2 suku kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara penilaian keuangan dan non keuangan, penilaian jangka pendek dan penilaian jangka Panjang, antara penilaian yang bersifat internal dan penilaian yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat penilaian kinerja seseorang, yang berisikan angka-angka.” (Yudith Febrianty Lerrick et al., 2022;162).

Mengutip dari Buku yang ditulis oleh Mohammad Mahsun (2013) *Balanced scorecard* dapat diadaptasikan pada *pure nonprofit organizations* maupun *quasi nonprofit organizations*. Tetapi implementasi *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja tetap harus berpedoman pada tujuan organisasi. Pada jenis *quasi nonprofit organizations*, tujuan organisasinya adalah tercapainya target – target keuangan dan pelanggan yang dipicu oleh kinerja yang baik dari perspektif proses internal dan pembelajaran dan pertumbuhan seperti kepuasan pelanggan dan meningkatnya profitabilitas. Sedangkan, pada *pure nonprofit organizations*, pada umumnya mempunyai tujuan utama dalam peningkatan pelayanan publik dengan memodifikasi perspektif pelanggan ditempatkan di puncak, diikuti perspektif finansial, perspektif proses internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. jadi instansi pemerintah belum bisa dikatakan berhasil jika hanya berhasil mendapatkan pendapatan tinggi tetapi masyarakat pengguna jasa layannya justru banyak mengeluh merasa tidak puas.

Dapat dilihat pada gambar 2.1 dibawah model *balanced scorecard* untuk instansi pemerintah sebagai berikut menurut Gordon Robertson, lokakarya rewiu kinerja, 2000 pada buku (Mohamad Mahsun, 2013).

Gambar 2.1 Model Balanced Scorecard Untuk Instansi Pemerintah



Sumber: Mohammad Mahsun, 2013
 “Pengukuran Kinerja Sektor Publik” hal 165.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan alat yang dapat mengukur kinerja organisasi dari sudut kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan yang meliputi pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2.2.2 Tujuan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard bertujuan untuk menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan, jangka waktu dan ukuran keuangan maupun non-keuangan. *Balanced scorecard* juga cukup komprehensif untuk memotivasi para eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut.

“Tujuan dari *balanced scorecard* adalah untuk memandu, mengendalikan dan menantang seluruh organisasi untuk mewujudkan konsepsi bersama tentang masa yang akan datang. Dalam perspektif visi disebutkan sejumlah tujuan yang lebih spesifik ukuran dan target ditetapkan terlebih dahulu, sebelum perusahaan menerapkan rencana aksi untuk memenuhi target yang ditetapkan”. (Azzah Salsabilla & Zerlina, 2021;11).

“*Balanced scorecard* bertujuan untuk dapat menyeimbangkan berbagai usaha dan perhatian eksekutif terkait kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan jangka panjang. Selain itu, konsep ini juga bertujuan untuk meningkatkan respon perusahaan melalui laporan yang akurat dan tepat waktu. Analisis matrik pada berbagai bidang kegiatan perusahaan diukur dari perspektif yang berbeda.” (Pamungkas, 2021)

Berdasarkan uraian diatas mengenai tujuan dari *balanced scorecard*, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penggunaan *balanced scorecard* adalah untuk membantu perusahaan atau organisasi dalam mencapai strategi yang telah ditetapkan. Misalnya pada menyusun *job desk* pegawai, mengukur perkembangan perusahaan atau organisasi dan membantu mengkomunikasikan target perusahaan lebih luas.

2.2.3 Fungsi *Balanced Scorecard*

Awalnya *balanced scorecard* hanya digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran keuangan dalam sebuah perusahaan. Namun hal itu kemudian diperluas kegunaannya yakni sebagai alat untuk mengukur beberapa perspektif seperti pelanggan, keuangan, proses bisnis internal hingga pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut (Kanaidi, 2021;3) fungsi dari *balanced scorecard*, yaitu sebagai berikut:

1. Sebagai alat ukur perusahaan dengan mengukur apakah visi dan misi yang dianut telah tercapai.
2. Sebagai alat ukur keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan.
3. Sebagai panduan stratgeis untuk menjalankan bisnis.
4. Sebagai alat analisis untuk mengukur efektifitas pada strategi yang telah digunakan.

5. Memberikan gambaran kepada perusahaan terkait SWOT yang dimiliki.
6. Sebagai alat *Key Performance Indicator* perusahaan.

Adapun menurut (Suci R.M Koesomowidjojo, 2017;79) perusahaan atau organisasi yang menggunakan *balanced scorecard* sebagai alat manajemen mempertimbangkan beberapa fungsinya untuk diterapkan pada organisasinya, antara lain, yaitu:

- 1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi organisasi**

Penggunaan *balanced scorecard* akan dapat mempermudah organisasi dalam menerjemahkan visi dan strategi organisasi. Empat perspektif dalam pengukuran kinerja mendorong organisasi untuk jauh lebih fokus mencapai tujuan organisasi melalui 4 perspektif tersebut.

- 2. Mengukur Kinerja Organisasi pada 4 Perspektif**

Balanced Scorecard mengukur pada bidang keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

- 3. Menghasilkan Rencana Strategis**

Yang memiliki karakter komprehensif, koheren, seimbang serta terukur

Berdasarkan uraian diatas mengenai fungsi dari *balanced scorecard*, maka dapat disimpulkan *balanced scorecard* dapat berfungsi untuk membantu visi dan misi pada perusahaan atau organisasi agar dapat berjalan sesuai dengan targetnya. Selain itu juga dapat berfungsi sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan atau organisasi dengan menggunakan empat perspektifnya yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan persepektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2.3 Teknik Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal

2.3.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan ini adalah salah satu indikator yang menunjukkan ketercapaian target keuangan atas perusahaan atau organisasi melalui strategi perencanaan hingga implementasinya berjalan dengan sesuai. “Perspektif Keuangan dapat diukur dengan pengukuran 3E (Ekonomi, Efisiensi dan efektivitas). Rumus untuk pengukuran menggunakan tingkat ekonomi, tingkat efesiensi dan tingkat efektivitas” (Mohamad Mahsun, 2013;186-188) adalah sebagai berikut.

A. Tingkat Ekonomi

Mengukur tingkat kehematan dari pengeluaran – pengeluaran yang dilakukan organisasi sektor publik. Pengukuran tingkat ekonomi memerlukan data-data anggaran pengeluaran dan realisasinya.

Berikut formula untuk mengukur tingkat ekonomi:

Tingkat Ekonomi

$$\frac{\text{Realisasi Pengeluaran}}{\text{Anggaran Pengeluaran}} \times 100\%$$

Kriteria Ekonomi:

- Jika diperoleh nilai kurang dari 100% berarti **ekonomis**
- Jika diperoleh nilai sama dengan 100% berarti **ekonomi berimbang**
- Jika diperoleh nilai lebih dari 100% berarti **tidak ekonomis**

B. Tingkat Efisiensi

Mengukur tingkat input dari organisasi sektor publik terhadap tingkat outputnya sektor publik. Pengukuran tingkat efisiensi memerlukan data realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan dan data realisasi pendapatan. Maka apabila biaya yang dikeluarkan lebih kecil dan pendapatan yang didapatkan lebih besar, dapat dikatakan efisien. Berikut formula untuk mengukur tingkat efisiensi:

Tingkat Efisiensi

$$\frac{\text{Realisasi Biaya untuk Memperoleh Pendapatan}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

Kriteria Efisiensi:

- Jika diperoleh nilai kurang dari 100% berarti **efisien**
- Jika diperoleh nilai sama dengan 100% berarti **efisiensi berimbang**
- Jika diperoleh nilai lebih dari 100% berarti **tidak efisien**

C. Tingkat Efektivitas

Mengukur tingkat output dari organisasi sektor publik terhadap target-target pendapatan sektor publik. Pengukuran tingkat efektivitas memerlukan data-data realisasi pendapatan dan anggaran atau target

pendapatan. Berikut formula yang digunakan untuk mengukur tingkat efektivitas:

Tingkat Efektivitas

$$\frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}} \times 100\%$$

Kriteria Efektivitas:

- Jika diperoleh nilai kurang dari 100% berarti **tidak efektif**
- Jika diperoleh nilai sama dengan dari 100% berarti **efektivitas berimbang**
- Jika diperoleh nilai lebih dari 100% berarti **efektif**

2.3.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan tujuan utama dalam kegiatan perusahaan atau organisasi. Karena pelanggan merupakan salah satu alasan bagi perusahaan atau organisasi untuk menghasilkan jasa, produk dan memberikan pelayanan. Tingkat kepuasan pelanggan pada penelitian ini dapat diukur melalui survey, dengan menyebarkan pengisian melalui kuesioner atau angket kepada pasien. yaitu dari segi sikap, perilaku mereka yang dapat diketahui dari keluhan – keluhan yang mereka sampaikan (Mohamad Mahsun, 2013;169).

Hasil dari pengisian kuesioner tersebut, diharapkan dapat menunjukkan indeks kepuasan masyarakat atas pelayanan yang diberikan sebagai *Public Service* (Pelayanan Masyarakat) oleh puskesmas.

Menurut (Rondos, 2016;39-41) dalam (Hartati,2012) pengukuran kinerja pada perspektif ini akan menggunakan 5 dimensi yang terdiri dari *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty*. Yaitu sebagai berikut:

1. *Tangible* atau bukti fisik

merupakan penampakan fisik seperti berupa gedung, peralatan, para pegawai, dan fasilitas-fasilitas yang dapat dilihat dan dirasakan oleh pengunjung atau pasien. Aspek ini meliputi:

- a. Peralatan operasional puskesmas yang baik.
- b. Kejelasan papan petunjuk atau informasi pelayanan.
- c. Kenyamanan dan kebersihan ruang pemeriksaan.
- d. Kenyamanan dan kebersihan ruang tunggu pelayanan.
- e. Kebersihan dan kerapihan berpakaian pegawai.

2. *Reliability* atau keandalan

merupakan kemampuan dalam memberikan pelayanan secara akurat dan terpercaya oleh para pegawai. Aspek ini meliputi:

- a. Kecepatan dan kemudahan dalam memberikan prosedur pelayanan.
- b. Ketepatan jadwal pelayanan di jalankan.
- c. Ketepatan dalam pencatatan riwayat pasien.
- d. Petugas memberikan pelayanan kepada pasien tanpa membeda – bedakan status pasien

3. Responsiveness atau daya tanggap

merupakan ketanggapan oleh para pegawai puskesmas dalam memberikan pelayanan kepada pasien. Aspek ini meliputi:

- a. Petugas segera memberikan bantuan bila dibutuhkan pasien.
- b. Tanggapan positif terhadap keluhan pasien.
- c. Kejelasan penyampaian informasi kepada pasien.

4. Assurance atau jaminan

merupakan pengetahuan dan kesopanan oleh para pegawai puskesmas dalam memberikan pelayanan kepada pasien. Aspek ini meliputi:

- a. Perilaku petugas menimbulkan rasa aman dan percaya.
- b. Keramahan dan kesopanan petugas dalam memberikan pelayanan kepada pasien.
- c. Keterampilan para dokter, perawat, dan petugas lainnya dalam melayani pasien.

5. Emphaty atau empati

merupakan perlakuan atau perhatian pribadi yang diberikan oleh para pegawai rumah sakit kepada pasien. Aspek ini meliputi:

- a. Pemberian informasi kepada pasien apabila ada hal baru dalam pelayanan kesehatan.
- b. Ketersediaan waktu bagi pasien maupun keluarga pasien untuk berkonsultasi.
- c. Pelayanan kepada semua pasien tanpa memandang status sosial dan lain-lain.

2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal adalah perpektif yang dinilai berdasarkan dari sudut pandang pada proses yang telah dibangun dalam melayani masyarakat seperti dalam proses kualitas layanan. Pada perspektif proses bisnis internal, berbagai proses internal dilakukan untuk mencapai tujuan pelanggan dan tujuan finansial perusahaan yang dilakukan oleh manajer (Mega Bella, 2021).

“Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu

menarik dan mempertahankan pelanggannya” (Merry Rista Rahmawati, 2021).

Mengutip pada penelitian (Saputra, 2021) menurut Kaplan dan Norton (2000:70) terdapat indikator yang digunakan untuk perspektif proses bisnis internal, yaitu diantaranya adalah:

1. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan serta menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Pengukurannya dengan mengukur persentase jumlah jasa baru yang ditawarkan dengan total jasa.

2. Proses Operasional

Proses operasional adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa kepada pelanggan yang lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.

Pada penelitian ini pengukurannya melalui:

- **Jumlah Kunjungan Pasien Umum dan Pasien BPJS Rawat Jalan**

Sumber data yang diperoleh berdasarkan frekwensi jumlah kunjungan baik pasien Umum maupun pasien BPJS rawat jalan pada Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor.

2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini merupakan aspek keempat pada pengukuran kinerja dalam model *balanced scorecard*. Perspektif ini memiliki indikator tentang seberapa jauh manfaat dari pertumbuhan organisasi yang bersumber dari faktor manusia, *system*, dan prosedur organisasi.

Berdasarkan (Rondos, 2016) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan

Kemampuan pegawai dipengaruhi oleh faktor pengetahuan dan keterampilan. Kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality* artinya, pegawai yang memiliki kemampuan di

atas rata-rata dengan pendidikan dan pengetahuan yang memadai akan mampu menjalankan pekerjaannya dengan terampil, dan akan lebih mudah mencapai kinerja (prestasi) yang diharapkan.

Variabel kemampuan ini menggambarkan tingkat kepuasan pegawai atas kebijakan-kebijakan yang diambil oleh manajemen puskesmas dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai. Aspek ini meliputi:

- a. Kesempatan diklat bagi pegawai.
- b. Merasa kompeten dan menguasai bidang pekerjaannya
- c. Adanya pengarahan tugas pokok dan fungsi.
- d. Lingkungan kerja yang kondusif untuk belajar pekerjaan yang baru.
- e. Melakukan pekerjaan yang dirasa kurang mampu.
- f. Dapat menerapkan kebijakan kantor.
- g. Merasa mampu dalam menyelesaikan pekerjaan
- h. Jam kerja yang sesuai dengan kebijakan kantor
- i. Menyelesaikan tugas dengan tepat waktu
- j. Kesempatan mengembangkan bakat dan prakarsa.

2. Motivasi

Pegawai mempunyai energi potensial yang mana energi tersebut akan dimanfaatkan oleh pegawai nantinya karena didorong oleh motif, harapan, dan insentif. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Harapan adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan. Sedangkan, Insentif yakni memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar.

Variabel ini adalah variabel yang menggambarkan tingkat kepuasan pegawai atas kebijakan-kebijakan manajemen dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai puskesmas. Aspek ini meliputi:

- a. Tunjangan sesuai tanggungjawab dan profesionalisme.
- b. Promosi berjalan baik sesuai dengan kebutuhan.
- c. Ruang kerja nyaman dan memadai.
- d. Pimpinan memberikan motivasi dan contoh baik kepada bawahan dalam bekerja.
- e. Keterbukaan dalam menyampaikan pendapat
- f. Menggangap pasien adalah keluarga bagi pegawai
- g. Kenyamanan atas lingkungan bekerja.
- h. Fasilitas yang memadai

- i. Teguran kepada pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan standar pelayanan.
- j. kerjasama antar tim maupun antar bagian dalam menyelesaikan pekerjaan berjalan baik.

Adapun menurut (Saputra, 2021) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat melalui sebagai berikut:

A. Retensi Pegawai

Pada penelitian ini digunakan retensi pegawai sebagai indikator penilaian, untuk mengukur tingkat komitmen pegawai terhadap puskesmas yang bertujuan untuk mengukur seberapa besar kemampuan puskesmas dalam berkomitmen dan mempertahankan Pegawainya.

Berikut adalah rumus untuk memperhitungkan retensi pegawai adalah sebagai berikut:

$$\text{Retensi Pegawai} = \frac{\text{Jumlah Pegawai keluar}}{\text{Jumlah Pegawai}} \times 100\%$$

Retensi pegawai dapat dinilai baik bila selama periode pengamatan hasil perhitungan retensi pegawai mengalami penurunan dan dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami peningkatan.

B. Tingkat Pelatihan Pegawai

Indikator tingkat pelatihan pegawai juga digunakan pada penelitian ini, yaitu sebagai penilaian untuk mengetahui persentase tingkat pelatihan pegawai yang dilakukan oleh perusahaan.

Berikut adalah rumus untuk memperhitungkan tingkat pelatihan pegawai adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat pelatihan pegawai} = \frac{\text{Jumlah pegawai yang dilatih}}{\text{jumlah pegawai}} \times 100\%$$

Tingkat pelatihan pegawai dapat dinilai baik bila selama periode pengamatan hasil perhitungan pelatihan pegawai mengalami peningkatan dan dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

C. Produktivitas Pegawai

Pada indikator produktivitas pegawai dilakukan untuk mengetahui tingkat produktivitas pegawai yang telah dihasilkan, sehingga nantinya bertujuan untuk menghubungkan *output* yang dihasilkan para pegawai terhadap keseluruhan pegawai untuk mengukur produktivitas pada pegawai.

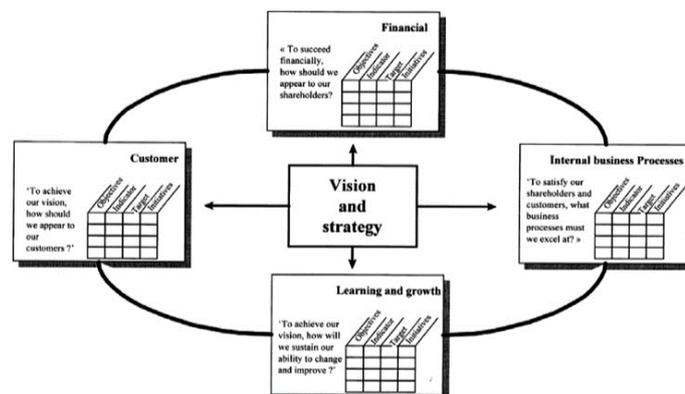
Berikut adalah rumus untuk memperhitungkan produktivitas Pegawai adalah sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas Pegawai} = \frac{\text{pendapatan}}{\text{jumlah pegawai}} \times 100\%$$

Produktivitas pegawai dapat dinilai dengan baik bila selama periode pengamatan hasil perhitungan produktivitas pegawai mengalami peningkatan dan dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

Dapat disimpulkan bahwa keempat perspektif diatas yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki hubungan sebab-akibat dan juga memiliki hubungan dengan visi dan strategi pada perusahaan maupun organisasi. Menurut (Robert S & David P. Norton, 1996) *Balanced Scorecard* memiliki hubungan sebab akibat dengan meliputi empat perspektif yang dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Gambar 2.2 Hubungan Antara 4 Perspektif dengan Visi dan Strategi Perusahaan



Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action", 1996, hal 9.

2.4 Penelitian Sebelumnya Dan Kerangka Pemikiran

2.4.1 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1
Peneliti Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	<p>Nama Peneliti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Deni Saputra 2. Ernadhi Sudarmanto 3. Sigit Edy <p>Tahun: 2021</p> <p>Judul Penelitian:</p> <p>Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> di Puskesmas Bogor Timur Tahun 2017-2019</p>	<p>Variabel Independen (bebas) X:</p> <p><i>Balanced Scorecard</i></p> <p>Variabel Dependen (Terikat) Y:</p> <p>Kinerja Puskesmas Bogor Timur Tahun 2017 - 2019</p>	<p>(Perspektif Pelanggan)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jaminan - Daya Tanggap - Empati - Keandalan - Wujud Fisik <p>(Perspektif Proses Bisnis Internal)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proses Inovasi - Proses Operasi <p>(Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rasio Retensi Pegawai - Rasio Tingka Pelatihan Kasryawan - Rasio Produktivitas Pegawai - Kemampuan - Motivasi <p>(Perspektif Keuangan)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rasio Ekonomis - Rasio Efisiensi - Rasio Efektivitas 	<p>Deskriptif Kuantitatif</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan dari perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang sangat baik, perspektif proses bisnis kerjanya cukup baik, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kerjanya diketahui baik, serta perspektif keuangan perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang kurang baik. Namun, secara keseluruhan dari hasil empat perspektif yang dianalisis menunjukkan hasil bahwa kinerja Puskesmas Puskesmas bogor timur termasuk dalam kategori cukup. Dari hasil analisis faktor diketahui bahwa perspektif pelanggan paling berperan atau dominan terhadap kinerja Puskesmas Bogor Timur.</p>
2	<p>Nama Peneliti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Agung Dwi Kurianto 2. Syahrir A. Pasinringi 3. Andi Zulkifli <p>Tahun:2021</p> <p>Judul Penelitian:</p>	<p>Variabel Independen (bebas) X:</p> <p>Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i></p> <p>Variabel Dependen (Terikat) Y:</p> <p>Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah</p>	<p>(Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan Pegawai - Retensi Pegawai - Pelatihan Pegawai <p>(Perspektif Proses Bisnis Internal)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proses Inovasi - Proses Operasi - Proses Pasca Penjualan - <i>Bed Occupancy Rate (BOR)</i> - <i>Average Length of Stay (AvLOS)</i> 	<p>Deskriptif Kualitatif dan Kuantitatif</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penilaian kinerja rumah sakit dengan menggunakan metode pendekatan BSC memperoleh total nilai kinerja 240 yang bermakna bahwa rumah sakit memiliki kinerja sedang. Dari keempat perspektif yang dinilai yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif bisnis internal, dan perspektif pelanggan serta perspektif</p>

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan <i>BALANCED SCORECARD</i> di Rumah Sakit Umum Daerah Abdoel Wahab Sjahranie Samarinda Provinsi Kalimantan Timur, Universitas Hasanudin Makassar	Abdoel Wahab Sjahranie Samarinda Provinsi Kalimantan Timur	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Bed Turn Over (BTO)</i> - Turn Over Interval (TOI) - Net Death Rate (NDR) - Gross Death Rate (GDR) (Perspektif Pelanggan) <ul style="list-style-type: none"> - Retensi Pelanggan - Akuisisi Pelanggan - Indeks Kepuasan Masyarakat (Perspektif Keuangan) <ul style="list-style-type: none"> - Rasio Ekonomi - Rasio Efisiensi - Rasio Efektivitas 		finansial, diperoleh nilai kinerja dari setiap perspektif masuk dalam kategori kinerja sedang. Dimensi prioritas pada RSUD AWS adalah perspektif pelanggan dengan nilai sebesar 31%, perspektif finansial sebesar 31%, dan perspektif bisnis internal sebesar 27%, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memperoleh nilai terendah yaitu sebesar 10%. Rumah sakit perlu meningkatkan kinerja dengan sasaran strategis dari perspektif pelanggan yaitu meningkatkan kepuasan pasien, loyalitas pasien, dan meningkatkan kunjungan pasien. Sasaran strategis dari perspektif proses bisnis internal; inovasi layanan, meningkatkan kualitas proses layanan, meningkatkan kinerja operasional. Sasaran strategis dan dari perspektif keuangan, pertumbuhan pendapatan dan minimalisasi biaya. Sasaran pembelajaran strategis dan perspektif pertumbuhan, meningkatkan kepuasan Pegawai, keterlibatan, motivasi dan kemampuan.
3	Nama Peneliti: 1. Merry Rista Rahmawati 2. Arief Tri Hardiyanto 3. Amelia Rahmi Tahun: 2022	Variabel Independen (bebas) X: <i>Balanced Scorecard</i> Variabel Dependen (Terikat) Y:	(Perspektif Keuangan) <ul style="list-style-type: none"> - Rasio Ekonomis - Rasio Efisiensi - Rasio Efektivitas (Perspektif Pelanggan) <ul style="list-style-type: none"> - Jaminan - Daya Tanggap - Empati - Keandalan - Bukti fisik 	Kuantitatif dan Kualitatif deskriptif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Puskesmas secara keseluruhan mempunyai kinerja yang baik. Berdasarkan perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang baik, perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik, perspektif proses bisnis internal menunjukkan

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Judul Penelitian: Analisis Kinerja Puskesmas Kemalo Abung Dengan Metode <i>BALANCED SCORECARD</i> Periode 2019-2021	Kinerja Puskesmas Kemalo Abung	(Perspektif Proses Bisnis Internal) - Proses inovasi - Proses operasi (perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan) - Rasio Retensi Pegawai - Rasio Tingkat Pelatihan Pegawai - Rasio Produktivitas Pegawai - Pemebelajaran Motivasi		kinerja yang baik, prespektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja yang baik.
4	Nama Peneliti: Mochammad Irfan Iffat Tahun: 2019 Judul Penelitian: Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Ukur Penilaian Kinerja PT Brantas Abipraya (Persero)	Variabel Independen (bebas) X: <i>Balanced Scorecard</i> Variabel Dependen (Terikat) Y: Penilaian Kinerja PT Brantas Abipraya (Persero)	Kinerja (Perspektif Keuangan) - Pendapatan - Pengeluaran - Cost Recovery Rate (CRR) (Perspektif Pelanggan) - Kepuasan Pasien - Pangsa Pasar (Perspektif Proses Bisnis Internal) - Proses inovasi - BOR - ALOS - TOI - BTO (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan) - Kepuasan Pegawai - tingkat Pembelajaran - <i>Turn Over</i> pegawai - Produktifitas Pegawai	Deskriptif Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan menunjukkan hasil yang baik dimana pendapatan meningkat dan CRR melebihi 100 %. Perspektif pelanggan menunjukkan tingkat kepuasan pasien masuk dalam kategori puas, namun pangsa pasar dinilai kurang. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang cukup karena nilai proses inovasi, ALOS, dan TOI sudah memenuhi standar, akan tetapi nilai BOR dan BTO masih. Terakhir perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki nilai kurang karena tingkat kepuasan pegawainya masih rendah dan tingkat turn over pegawai yang meningkat, sedangkan produktifitas dan tingkat pembelajaran pegawai dinilai baik
5	Nama Peneliti: 1. Mega Bella 2. Mega Rahmi	Variabel Independen (bebas) X:	(Perspektif Keuangan) Rasio Profitabilitas - <i>Net Profit Margin</i> - <i>Return On Investment</i>	Deskriptif Kuantitatif	Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kinerja manajemen PT. Pelita Transport Prima Bastusangkar

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Tahun: 2021 Judul Penelitian: Analisis Kinerja Menggunakan Metode <i>BALANCED SCORECARD</i> PADA PT. Pelita Transport Prima Batusangkar	<i>Balanced Scorecard</i> Variabel Independen (Terikat) X: Kinerja PT. Pelita Transport Prima Batusangkar Variabel Dependen (Terikat) Y:	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Return On Equity</i> (Perspektif Pelanggan) - Tingkat Pemeroleh Pelanggan - Tingkat Retensi Pelanggan - Tingkat Kepuasan Pelanggan - Tingkat Profitabilitas Pelanggan (perspektif Proses Bisnis Internal) - Inovasi - Layanan Purna Jual - Proses Operasi (Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran) - Tingkat Kepuasan Pegawai - Tingkat Produktivitas Pegawai Tingkat Retensi Pegawai 	Deskriptif Kuantitatif	ditinjau dari: (1) Perspektif Keuangan adalah baik (dilihat dari rasio Net Profit Margin, Return On Investment dan Return On Equity mengalami peningkatan persentase setiap tahunnya); (2) Perspektif Pelanggan adalah baik (dilihat dari tingkat pemeroleh pelanggan mengalami peningkatan, profitabilitas pelanggan menunjukkan hasil yang cukup baik sedangkan tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat retensi pelanggan dapat dikatakan baik); (3) Perspektif Proses Bisnis Internal adalah baik (PT. Pelita Transport Prima Batusangkar sudah melakukan proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual dengan baik); (4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran adalah baik (perusahaan sudah memberikan hasil yang baik hal ini ditinjau dari tingkat produktivitas Pegawai yang tinggi, tingkat kepuasan Pegawai, serta dari tingkat retensi Pegawai perusahaan telah mampu mempertahankan jumlah Pegawainya).
6	Nama peneliti: 1. Samuel Armando Sagala 2. Valentine Siagian Tahun: 2021	Variabel Independen (bebas) X: <i>Balanced Scorecard</i> Variabel Dependen (Terikat) Y:	(Perspektif Keuangan) <ul style="list-style-type: none"> - <i>Return on assets (ROA)</i> - <i>Return on equity (ROE)</i> - Kenaikan pertumbuhan dan pendapatan - Kenaikan pertumbuhan laba bersih - Kenaikan pertumbuhan biaya operasi 	Kuantitatif	Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa penggunaan metode balanced scorecard dalam menilai kinerja perusahaan sangat baik untuk diterapkan dalam usaha pencapaian visi dan misi perusahaan dan juga perbaikan

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Judul penelitian: Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Farmasi Sebelum dan Semasa Covid (2019-2020) yang Terdaftar di BEI	Kinerja Pada Perusahaan Sektor Farmasi Sebelum dan Semasa Covid (2019-2020) yang Terdaftar di BEI	(Perspektif Pelanggan) - kepuasan pelanggan terhadap produk dan pelayanan perusahaan dan sebaliknya (perspektif Proses Bisnis Internal) - kemampuan perusahaan dalam berinovasi dan sebaliknya (Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran) jumlah biaya pelatihan yang dikeluarkan perusahaan		perusahaan kedepannya. Berfokus bukan hanya pada aspek keuangan saja balanced scorecard membantu menyelaraskan tujuan organisasi dengan pihak internal perusahaan secara konsisten. Hasil yang didapatkan menggunakan metode ini dapat membantu pihak manajemen dalam mengambil keputusan untuk mengatasi permasalahan yang terjadi di perusahaan. Dalam penilaian kinerja menggunakan metode balanced scorecard di perusahaan sub sektor farmasi sebelum covid 2019 dan semasa covid 2020 didapatkan hasilnya adalah perspektif keuangan mengalami peningkatan, perspektif pelanggan mengalami peningkatan, perspektif internal bisnis mengalami penurunan, persepektif pertumbuhan dan pembelajaran mengalami penurunan.
7.	Nama peneliti: 1. Muslimah Ayu Anggrain 2. Fahriza Nurul Azizah 3. Agustian Suseno Tahun: 2022	Variabel Independen (bebas) X: <i>Balanced Scorecard</i> Variabel Dependen (Terikat) Y: Kinerja Instansi Pada Puskesmas X	(Perspektif Keuangan) - Rasio Ekonomis - Rasio Efisiensi - Rasio Efektivitas (Perspektif Pelanggan) - Kepuasan Pasien - Retensi Pasien - Akuisisi Pasien (Perspektif Proses Bisnis Internal) - Peralatan - Sarana dan Prasarana	Deksriptif kuantitatif	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

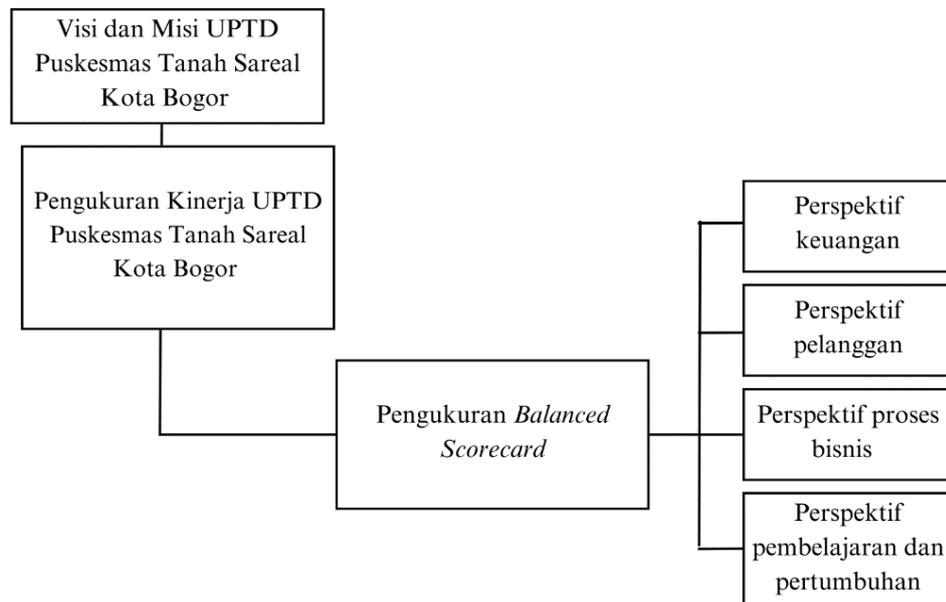
No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Judul penelitian: Analisis Pengukuran Kinerja Instansi Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Puskesmas X Kabupaten Bekasi	Kabupaten Bekasi	<ul style="list-style-type: none"> - Proses - Produktivitas (Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran) - Tingkat Kepuasan Pegawai Tingkat Produktivitas Pegawai 		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 Pegawai dan produktivitas Pegawai menunjukkan hasil kinerja yang baik. Hasil pengukuran kinerja menunjukkan secara keseluruhan yang diukur dari empat perspektif <i>balanced scorecard</i> tersebut kinerja Puskesmas X kabupaten Bekasi telah mencapai hasil yang Baik.
8	Nama peneliti: 1. Yollanda Lakshinta Harningrum 2. Mimin Nur Aisyah Tahun: 2021 Judul penelitian: Performance Measurement Analysis Using <i>Balanced</i>	Variabel Independen (bebas) X: <i>Balanced Scorecard</i> Variabel Dependen (Terikat) Y: Performance Measurement in dr. H. Soewondo Kendal Hospital	(Financial Perspective) - Economic Ratio - Effectiveness Ratio - Efficiency Ratio (Customer Perspective) - Customer Retention - Customer Acquisition - Customer Satisfaction (Internal Business Perspective) - BOR - ALOS - TOI - NDR - GDR (Learning and Growth Perspective)	Quantitative Descriptive	The financial performance of the hospital is considered to be very economical, fairly effective, and very efficient. The performance of dr. H. Soewondo Kendal Hospital in customer perspective is categorized as "Good". The performance of dr. H. Soewondo Kendal Hospital in internal business processes perspective is categorized as "Fair". The

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Scorecard in dr. H. Soewondo Kendal Hospital		<ul style="list-style-type: none"> - Employee Retention - Employee Training Level - Employee Productivity - Employee Satisfaction 		performance of dr. H. Soewondo Kendal Hospital in learning and growth perspectives is categorized "Good". The performance of dr. H. Soewondo Kendal Hospital in four perspectives obtains a total score 36 out of 52 and reaches a weight of 67.17%. Therefore, the overall performance is categorized as "Good".
9	Nama peneliti: 1. Selvy H. Permatasari 2. Erny Roesminingsih 3. Yatim Riyanto Tahun: 2023 Judul penelitian: Analisis Pengukuran Kinerja Sekolah Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> di SMA Kr. IPH 2 Surabaya	Variabel Independen (bebas) X: <i>Balanced Scorecard</i> Variabel Dependen (Terikat) Y: Pengukuran Kinerja Sekolah di SMA Kr. IPH 2 Surabaya	(Perspektif Keuangan) <ul style="list-style-type: none"> - Ekonomis - Efektifitas - Efisiensi (Perspektif Pelanggan) <ul style="list-style-type: none"> - Tangible - Responsiveness - Assurance - Reliability - Empathy (Perspektif Proses Bisnis Internal) <ul style="list-style-type: none"> - Data hasil ujian IGCSE siswa 3 tahun terakhir - Data alumni yang melanjutkan pendidikan ke dalam universitas dalam dan luar negeri (Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan) <ul style="list-style-type: none"> - Program pengembangan pegawai - Lingkungan Kerja - Kreatifitas dan Inovasi - Sisi Kerohanian 	Deskriptif Kuantitatif	Pada penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa metode yang digunakan SMA Kr. IPH 2 untuk mengetahui kinerjanya selama ini hanya melihat kenaikan atau penurunan profit melalui jumlah siswa yang mendaftar setiap tahunnya. Setelah mengaplikasikan pengukuran kinerja dengan metode <i>Balanced scorecard</i> skor kinerja SMA Kr. IPH 2 sebesar 3.3% yang dikategorikan baik.
10	Nama peneliti: 1. Subehan 2. Sri Murni Setyawati 3. Budi Aji Tahun: 2019	Variabel Independen (bebas) X: <i>Balanced Scorecard</i>	(Perspektif Keuangan) <ul style="list-style-type: none"> - Rasio Ekonomis - Rasio Efisiensi - Rasio Efektivitas (Perspektif Pelanggan) <ul style="list-style-type: none"> - Tangible 	Analisis Kuantitatif pendekatan <i>Statistik non parametris</i>	prespektif keuangan yang ada di Puskesmas dinilai kurang efektif atau kurang baik, ini disebabkan oleh anggaran habis untuk belanja gaji pegawai, penerimaan retribusi

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Judul penelitian: Kinerja Puskesmas Rawat Inap Puskesmas Distrik Jatilawang Kabupaten Banyumas Dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	Variabel Dependen (Terikat) Y: Kinerja Puskesmas Rawat Inap Distrik Jatilawang Kabupaten Banyumas	<ul style="list-style-type: none"> - <i>responsiveness</i> - <i>reliability</i> - <i>empathy</i> - <i>assurance</i> (Perspektif Bisnis Internal) - BOR - LOS (Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran) - Tingkat Pelatihan Karyawan		<p>dari tahun ke tahun mengalami penurunan dan untuk rencana kerja anggaran (RKA) mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Maka dapat disimpulkan bahwa dari empat perspektif yang diukur dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Puskesmas Puwojati dapat dikatakan cukup baik. dari perspektif bisnis internal, dengan melihat BOR LOS yang ada, maka puskesmas Purwojati dalam keadaan sehat dan baik. Dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tercukupinya tenaga dengan standar kualifikasi yang dibutuhkan dan adanya kegiatan pelatihan untuk menambah keterampilan dan pengetahuan menunjukkan bahwa dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bagi SDM baik.</p>

2.4.2 Kerangka Pemikiran

Penelitian yang dilakukan pada puskesmas tanah sareal kota bogor milik pemerintah daerah ini membutuhkan konsep untuk menunjang tujuan visi dan misinya. Maka dari itu, diperlukan pengukuran kinerja dari beberapa perspektif dengan menggunakan metode pengukuran *Balanced Scorecard*. Sehingga, dapat mengetahui sejauh mana tingkat kemajuannya.



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Menurut Creswell yang dikutip oleh (Sutikno & Hadisaputra, 2020;4) penelitian kualitatif adalah jenis penelitian pendidikan di mana peneliti bergantung pada pandangan partisipan atau informan yaitu dengan cara peneliti bertanya panjang lebar, mengajukan pertanyaan – pertanyaan umum dan melakukan pengumpulan data sebagian besar terdiri dari kata – kata (atau teks) dari peserta serta menggambarkan dan menganalisis teks tersebut menjadi tema – tema dan melakukan permintaan secara subyektif dan secara bias.

Metode Penelitian ini menggunakan metode *convenience sampling*, yang mana metode ini adalah jenis metode non-probabilitas atau pengambilan sampel secara non-random. Sasarannya adalah populasi yang memenuhi kriteria praktis tertentu. Seperti, aksesibilitas yang mudah, kedekatan geografis, ketersediaan pada waktu tertentu atau ketersediaan untuk berpartisipasi dalam penelitian. (Ilker Etikan et al., 2015;2)

Pada penelitian ini yang dijadikan instrument penelitiannya adalah kuesioner. Sehingga agar dihasilkan penelitian yang valid dan reliable, kuesioner akan melalui uji kualitas data seperti uji validitas dan uji reliabilitas dengan menggunakan program *SPSS* sebagai alat pengolah data serta dengan menggunakan metode *balanced scorecard* (BSC) sebagai dasar penilaian kinerja, dan memberikan gambaran visi dan misi pada Puskesmas berdasarkan 4 perspektif, yaitu; perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor.

3.2 Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian

Objek pada penelitian ini adalah penerapan *Balanced Scorecard* sebagai metode untuk menganalisis pengukuran kinerja. Unit analisis yang pada penelitian ini yaitu berupa organisasi yang berada dibawah instansi Pemerintah Kota Bogor melalui Dinas Kesehatan yaitu UPTD Puskesmas Tanah Sareal. Yang berlokasi di Jl. Kesehatan No.3 Kecamatan Tanah Sareal, Kota Bogor, Jawa Barat 16161.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis data yang diteliti pada penelitian ini adalah data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif antara lain adalah gambaran umum Puskesmas dan struktur organisasi kepegawaian. Sedangkan, data kuantitatif terdiri dari laporan keuangan, jumlah data pegawai dan jumlah data pasien.

Sumber data pada penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber (tanpa melalui perantara), seperti melalui wawancara dan pengisian kuesioner secara langsung oleh para pegawai serta pasien UPTD Puskesmas Tanah Sareal. Sedangkan, data sekunder yang diperoleh merupakan hasil dari pengumpulan data secara tidak langsung yang melalui media perantara seperti bukti catatan dan laporan keuangan historis yang telah tersusun sebagai arsip yang dipublikasikan melalui website resmi dari UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Proses Analisis dapat dipermudah dengan adanya pengklasifikasian variabel dalam penjabaran dan pengukuran dari operasionalisasi variabel dalam tabel berikut :

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Sub Variabel (Dimensi)	Indikator	Skala Pengukuran
Perspektif Keuangan	Tingkat Ekonomi	$\frac{\text{Realisasi Pengeluaran}}{\text{Anggaran Pengeluaran}} \times 100\%$	Rasio
	Tingkat Efisiensi	$\frac{\text{Realisasi Biaya untuk Memperoleh Pendapatan}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$	
	Tingkat Efektivitas	$\frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}} \times 100\%$	
Perspektif Pelanggan	<i>Tangible</i> (bukti fisik)	a. Peralatan operasional puskesmas yang baik. b. Kejelasan papan petunjuk atau informasi pelayanan. c. Kenyamanan dan kebersihan ruang pemeriksaan. d. Kenyamanan dan kebersihan ruang tunggu pelayanan. e. Kebersihan dan kerapihan berpakaian pegawai	Ordinal
	<i>Reliability</i> (keandalan)	a. Kecepatan dan kemudahan dalam memberikan prosedur pelayanan. b. Kecepatan dan kemudahan dalam memberikan prosedur pelayanan	Ordinal

Variabel	Sub Variabel (Dimensi)	Indikator	Skala Pengukuran
Perspektif Pelanggan	<i>Reliability</i> (keandalan)	c. Kecepatan dan kemudahan dalam memberikan prosedur pelayanan. d. Ketepatan jadwal pelayanan dijalankan. e. Ketepatan dalam pencatatan riwayat pasien. f. Petugas memberikan pelayanan kepada pasien tanpa membeda – bedakan status pasien.	Ordinal
	<i>Responsiveness</i> (daya tanggap)	a. Petugas segera memberikan bantuan bila dibutuhkan pasien. b. Tanggapan positif terhadap keluhan pasien. c. Kejelasan penyampaian informasi kepada pasien.	
	<i>Assurance</i> (jaminan)	a. Perilaku petugas menimbulkan rasa aman dan percaya. b. Keramahan dan kesopanan petugas dalam memberikan pelayanan kepada pasien. c. Keterampilan para dokter, perawat, dan petugas lainnya dalam melayani pasien.	
	Emphaty (empati)	a. Pemberian informasi kepada pasien apabila ada hal baru dalam pelayanan kesehatan. b. Ketersediaan waktu bagi pasien maupun keluarga pasien untuk berkonsultasi. c. Pelayanan kepada semua pasien tanpa memandang status sosial dan lain-lain.	
Perspektif Bisnis Internal	Proses Inovasi	Penambahan Data Pelayanan Baru	Rasio
	Proses Operasi	Kunjungan Pasien umum dan Pasien BPJS Rawat Jalan	
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Retensi Pegawai	$\frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$	Rasio
	Tingkat Pelatihan Pegawai	$\frac{\text{Jumlah Karyawan dilatih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$	
	Produktivitas Pegawai	$\frac{\text{Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$	
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kemampuan	a. Kesempatan diklat bagi pegawai. b. Merasa kompeten dan menguasai bidang pekerjaannya c. Adanya pengarahan tugas pokok dan fungsi. d. Lingkungan kerja yang kondusif untuk belajar pekerjaan yang baru. e. Melakukan pekerjaan yang dirasa kurang mampu. f. Dapat menerapkan kebijakan kantor. g. Merasa mampu dalam menyelesaikan pekerjaan h. Jam kerja yang sesuai dengan kebijakan kantor i. Menyelesaikan tugas dengan tepat waktu	Ordinal

Variabel	Sub Variabel (Dimensi)	Indikator	Skala Pengukuran
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		J. Kesempatan mengembangkan bakat dan prakarsa.	Ordinal
	Motivasi	a. Tunjangan sesuai tanggungjawab dan profesionalisme. b. Promosi berjalan baik sesuai dengan kebutuhan. c. Ruang kerja nyaman dan memadai. d. Pimpinan memberikan motivasi dan contoh baik kepada bawahan dalam bekerja. e. Keterbukaan dalam menyampaikan pendapat f. Menggangap pasien adalah keluarga bagi pegawai g. Kenyamanan atas lingkungan bekerja. h. Fasilitas yang memadai i. Teguran kepada pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan standar pelayanan. j. kerjasama antar tim maupun antar bagian dalam menyelesaikan pekerjaan berjalan baik.	

3.5 Metode Penarikan Sampel

Pada perspektif pelanggan responden yang di jadikan sampel adalah pasien (pengguna jasa) dari UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor. Adapun kriteria khusus yang ditentukan sebagai sampel penarikan responden khususnya pada pasien yaitu pasien yang masih dibawah umur akan diwakilkan dengan walinya atau orang tuanya serta pasien lansia diatas 50 tahun tidak akan di ikut sertakan dalam pengisian kuesioner. Sampel adalah sebagian anggota populasi yang diambil dengan menggunakan teknik pengambilan sampling yang mana sampel harus benar-benar bisa mencerminkan populasinya (Hardani et al., 2020;362).

Adapun rumus untuk mengukur perhitungan penarikan sampel yang digunakan yaitu menggunakan perhitungan dengan Rumus *Slovin*. Berdasarkan hasil dari pengumpulan data yang dilakukan bersama dengan Kepala Bagian Tata Usaha, terkait data pada pasien yang berkunjung baik UMUM maupun BPJS pada periode Tahun 2019 hingga 2022 diperoleh sejumlah 41.917 pasien yang berkunjung.

Berikut rumus *Slovin* yang digunakan untuk perhitungan penarikan sampel pada penelitian ini, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2} = \frac{41,917}{1+41.917(10\%)^2} = 99,76 = 100$$

Berdasarkan rumus diatas dapat diperoleh jumlah sampel untuk penelitian pada pasien adalah sejumlah 100 pasien.

Sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang akan ikut berpartisipasi menjadi responden adalah seluruh populasi pegawai yang bekerja di UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor baik pegawai PNS maupun pegawai Non PNS yaitu sejumlah 45 orang. Populasi adalah keseluruhan objek penelitian, penelitian yang menggunakan seluruh anggota populasinya disebut sampel total atau sensus (Hardani et al., 2020;361)

Sehingga total responden pasien dan pegawai yang diperoleh pada penelitian ini adalah sejumlah 145 responden yaitu 45 orang untuk pegawai dan 100 orang untuk pasien.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Narasumber yang bersedia untuk melakukan pengumpulan data primer melalui wawancara dari penelitian ini yaitu staff kepala bagian Tata Usaha dan Bendahara pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal. Lalu penyebaran kuesioner kepada pasien, serta observasi. Sedangkan, untuk memperoleh data sekunder peneliti melakukan pengumpulan data melalui arsip dokumen, website resmi Puskesmas dan melakukan studi Pustaka.

3.7 Metode Pengolahan/Analisis Data

Dalam metode pengolahan data ini peneliti menggunakan analisis deskriptif kualitatif yang mana akan memberikan gambaran secara utuh mengenai jumlah kunjungan pasien dan jumlah pegawai keseluruhan pada puskesmas dan menganalisa hasil dari kepuasan pelayanan dari puskesmas kepada pasien dan hasil kepuasan kinerja para pegawai dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dengan menggunakan 4 perspektif yang berbeda, yaitu di antaranya; perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis dan internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Nurjannah,2015), hasil dari data kuesioner yang diperoleh dari pasien serta pegawai nantinya data tersebut setelah dikumpulkan akan di olah melalui program Microsoft *Excel* dan akan di uji Validitas serta Uji reliabilitas dengan menggunakan program *SPSS (Statistical Package for Social Science)*.

3.7.1 Kepuasan Pasien

Kepuasan pasien akan dinilai melalui perhitungan hasil kuesioner yang telah disebarkan kepada pasien sehingga, akan diperoleh tingkat kepuasan pada pasien yang bersangkutan atas pelayanan yang telah di berikan oleh puskesmas. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pada pasien, akan

digunakan Langkah analisis seperti penelitian yang dilakukan oleh (Saputra, 2021) sebagai berikut:

1. Data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh responden diubah menjadi data kuantitatif yang akan memberi skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala ordinal berisi lima tingkat jawaban dengan pilihan berupa angka 1-5 yang artinya sebagai berikut:
 - Tidak Puas (TP) diberi skor 1 untuk kategori sangat tidak baik.
 - Kurang Puas (KP) diberi skor 2 untuk kategori kurang baik
 - Cukup Puas (CP) diberi skor 3 untuk kategori cukup baik
 - Puas (P) diberi skor 4 untuk kategori baik
 - Sangat Puas (SP) diberi skor 5 untuk kategori sangat baik
2. Untuk menentukan tingkat kepuasan pasien indeks kepuasan minimal dan maksimal ditentukan terlebih dahulu yaitu dengan mengalikan

$$\text{Skor Tiap Butir} \times \text{Jumlah Butir Pertanyaan} \times \text{Jumlah Responden}$$

Pada pertanyaan untuk pasien maka akan diperoleh rumus pemberian skor maksimal (SP) dengan skor 5 yaitu:

- $5 \times 18 \times 100 = 9.000$

Sedangkan untuk pemberian skor (TP) dengan skor 1 yaitu sebagai berikut:

- $1 \times 18 \times 100 = 1.800$

Kemudian dicari intervalnya berdasarkan skor yaitu:

$$\text{Interval} = \frac{(\text{Hasil Pemberian Skor Maksimal} - \text{Hasil Pemberian Skor Minimal})}{\text{Skor Maksimal yang diberikan}}$$

$$\text{Interval} = \frac{(9.000 - 1.800)}{5} = 1.440$$

Interval yang dihasilkan sebesar 1.440, maka indeks kepuasan pasien yang diperoleh yaitu:

Tabel 3.2 Indeks Kepuasan Pasien

Tingkat Kepuasan	Interval Skor	Kriteria Penilaian
Tidak Puas (TP)	1800 - 3240	Tidak Baik
Kurang Puas (KP)	3241 - 4681	Kurang Baik
Cukup Puas (CP)	4682 - 6122	Cukup Baik

Tingkat Kepuasan	Interval Skor	Kriteria Penilaian
Puas (P)	6123 – 7563	Baik
Sangat Puas (SP)	7564 - 9004	Sangat Baik

3.7.2 Kepuasan Pegawai

Kepuasan pegawai nantinya akan dinilai melalui perhitungan hasil kuesioner yang telah disebarkan kepada pegawai. Sehingga, akan diperoleh tingkat kepuasan dan kinerja pada pegawai yang bersangkutan atas pekerjaannya selama di Puskesmas. Adapun cara untuk mengetahui tingkat kepuasan pada pegawai, akan digunakan langkah analisis seperti penelitian yang dilakukan oleh (Saputra, 2021) sebagai berikut:

1. Data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh responden diubah menjadi data kuantitatif yang akan memberi skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala ordinal berisi lima tingkat jawaban dengan pilihan berupa angka 1-5 yang artinya sebagai berikut:
 - Tidak Puas (TP) diberi skor 1 untuk kategori tidak baik.
 - Kurang Puas (KP) diberi skor 2 untuk kategori kurang baik.
 - Cukup Puas (CP) diberi skor 3 untuk kategori cukup baik.
 - Puas (P) diberi skor 4 untuk kategori Baik
 - Sangat Puas (SP) diberi skor 5 untuk kategori sangat baik
2. Untuk menentukan tingkat kepuasan pegawai indeks kepuasan minimal dan maksimal ditentukan terlebih dahulu yaitu dengan mengalikan

$$\text{Skor Tiap Butir} \times \text{Jumlah Butir Pertanyaan} \times \text{Jumlah Responden}$$

Pada pertanyaan untuk pegawai maka akan diperoleh rumus pemberian skor maksimal (SP) dengan skor 5 yaitu:

- $5 \times 20 \times 45 = 4.500$

Sedangkan untuk pemberian skor (TP) dengan skor 1 yaitu sebagai berikut:

- $1 \times 20 \times 45 = 900$

Kemudian dicari intervalnya berdasarkan skor yaitu:

$$\text{Interval} = \frac{(\text{Hasil Pemberian Skor Maksimal} - \text{Hasil Pemberian Skor Minimal})}{\text{Skor Maksimal yang diberikan}}$$

$$\text{Interval} = \frac{(4.500 - 900)}{5} = 720$$

Interval yang dihasilkan sebesar 4,320 maka indeks kepuasan pegawai yang diperoleh yaitu:

Tabel 3.3 Indeks Kepuasan Pegawai

Tingkat Kepuasan	Interval Skor	Kriteria Penilaian
Kurang Puas (KP)	900 – 1620	Tidak Baik
Tidak Puas (TP)	1621 – 2341	Kurang Baik
Cukup Puas (CP)	2342 - 3062	Cukup Baik
Puas (P)	3063 – 3783	Baik
Sangat Puas (SP)	3784 - 4504	Sangat Baik

3.7.3 Uji Validitas Data

Tujuan dari Uji Validitas data adalah untuk mengetahui keakuratan pada data yang diuji, uji validitas data ini nantinya akan membutuhkan bantuan *software* yaitu *Microsoft Excel* dan *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*. Teknik korelasi yang dapat digunakan dalam uji validitas pada penelitian ini adalah korelasi *Pearson Product Moment*. Menurut (Sahid Raharjo, 2021) Uji validitas memiliki syarat, yaitu:

$r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$ berarti tidak valid

$r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ maka dapat dikatakan valid

3.7.4 Uji Reliabilitas Data

Setelah hasil variable telah di uji validitasnya dan dapat dikatakan valid. Maka, dapat dilanjutkan untu uji Reliabilitas. Uji reliabilitas adalah untuk mengetahui konsisten atau tidaknya pengukuran instrument penelitian jika diukur berkali kali.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

UPTD Puskesmas Tanah Sareal adalah salah satu Puskesmas dari 24 Puskesmas yang terletak di wilayah Kota Bogor serta berlokasi di jl. kesehatan no 3, kota bogor, jawa barat indonesia. dengan luas wilayah 105 Ha dan batas wilayah sebagai berikut:

1. Sebelah Utara : Kelurahan Kedung Badak
2. Sebelah Selatan : Kelurahan Sempur
3. Sebelah Barat : Kelurahan Kebon Pedes
4. Sebelah Timur : Kelurahan Bantar Jati

Gambar 4.1 Peta Wilayah UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor



Sumber: *Company Profile* UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor

4.1.1 Sejarah Singkat UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor

UPTD Puskesmas Tanah Sareal ini merupakan instansi kesehatan yang menjadi tempat penanganan vaksinasi *COVID – 19* pertama kali dilaksanakan, bahkan tempat pertama kali dimana para Gubernur bahkan Presiden Republik Indonesia Melakukan Vaksinasi. Serta puskesmas ini

memiliki suntik pengobatan rabies atau pengobatan terhadap pasien yang terkena gigitan anjing misalnya dengan secara gratis dengan waktu 1x24 jam.

4.1.2 Moto, Visi dan Misi UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor

Adapun Visi dan Misi yang dimiliki oleh Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor diantaranya, sebagai berikut:

- a. Moto
“Sehat Anda Senyuman Kami”.
- b. Visi
“Mewujudkan Kota Bogor sebagai Kota Ramah Lingkungan”.
- c. Misi

UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor ingin:

1. Mewujudkan Kota yang Sehat
2. Mewujudkan Kota yang Cerdas
3. Mewujudkan Kota yang Sejahtera

4.1.3 Struktur Organisasi UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor

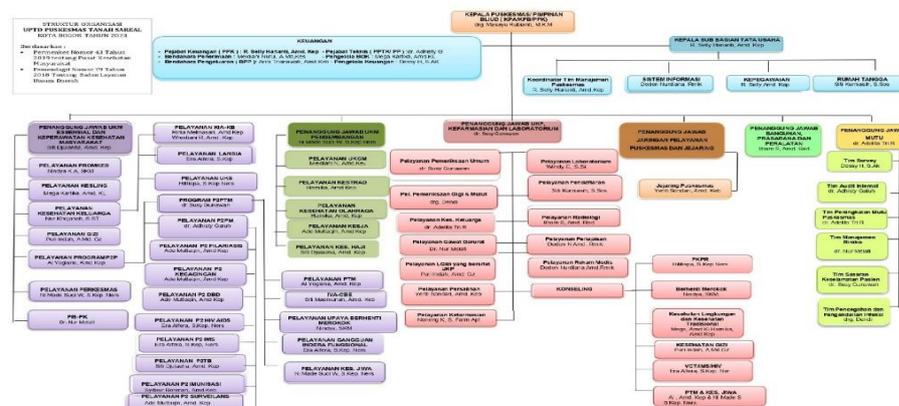
Struktur organisasi penting dibentuk untuk menunjukkan tingkat kewenangan dan tanggung jawab pada suatu organisasi. Karena banyak kegiatan yang dilakukan di dalam organisasi tersebut, serta nantinya akan berpengaruh juga terhadap kompleksnya hubungan-hubungan yang ada di dalam organisasi tersebut. Adapun struktur organisasi pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor, sebagai berikut:

Gambar 4.2 Struktur Organisasi

LAMPIRAN KEPUTUSAN KEPALA UPTD PUSKESMAS TANAH SAREAL

NOMOR : 800/066/PKM-TS/III/2023

TENTANG : PERUBAHAN KEPUTUSAN KEPALA PUSKESMAS TANAH SAREAL NOMOR 800/ 016 /PKM-TS/ IV /2022 TENTANG STRUKTUR ORGANISASI UPTD PUSKESMAS TANAH SAREAL



4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi karakteristik responden digunakan untuk mengetahui keragaman responden baik berdasarkan usia, jenis kelamin, pekerjaan dan jenjang pendidikan terakhir. Hal tersebut diharapkan akan dapat memberikan gambaran mengenai kondisi dari responden.

4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden Pasien

Karakteristik responden pasien digunakan untuk mengetahui keragaman dari responden yang meliputi usia, jenis kelamin, pekerjaan serta pendidikan terakhir. Pada penelitian ini responden yang diambil sebagai sampel adalah pasien dari UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor serta jumlah responden pasien yang turut berpartisipasi untuk mengisi kuesioner pada penelitian ini berjumlah 100 orang.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Pasien

NO	KARAKTERISTIK	JUMLAH
USIA		
1	< 17 Tahun	8
2	18 Tahun – 25 Tahun	13
3	26 Tahun – 34 Tahun	36
4	35 Tahun – 49 Tahun	30
5	> 50 Tahun	13
TOTAL		100
JENIS KELAMIN		
6	Laki – Laki	55
7	Perempuan	45
TOTAL		100
PEKERJAAN		
8	Pelajar atau Mahasiswa	12
9	Pegawai Swasta	26
10	Wirausaha	14
11	Pekerja Harian	7
12	Ibu Rumat Tangga (IRT)	17
13	Tidak Bekerja	15
14	Pensiunan	7
15	Polri	2
TOTAL		100
PENDIDIKAN TERAKHIR		
16	Tidak Tamat SD	1
17	SD	3

NO	KARAKTERISTIK	JUMLAH
18	Tidak Tamat SMP	2
19	SMP	4
20	Tidak Tamat SMA	3
21	SMA	32
22	Diploma	12
23	S1	39
24	S2	4
TOTAL		100

Berdasarkan tabel karakteristik responden pasien diatas, menunjukkan bahwa responden berdasarkan kelompok usia tertinggi yaitu pada usia 26 – 34 Tahun yaitu terdata sebanyak 36 responden. Sedangkan kelompok usia terendah adalah kelompok usia < 17 Tahun yaitu sebanyak 8 responden.

Pada tabel karakteristik berdasarkan jenis kelamin pasien, menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin yang paling banyak adalah Laki - laki yaitu terdata sebanyak 55 orang, Sedangkan jenis kelamin Perempuan terdata sejumlah 45 orang.

Adapun tabel karakteristik berdasarkan pekerjaan, menunjukkan bahwa pekerjaan yang terbanyak adalah Pegawai Swasta yaitu sebanyak 26 responden dan untuk pekerjaan yang paling sedikit yaitu Polri sebanyak 2 orang.

Sedangkan tabel karakteristik berdasarkan pendidikan terakhir, menunjukkan bahwa tingkat pendidikan terbanyak adalah S1 yaitu sebanyak 39 orang dan tingkat pendidikan terendah yaitu tidak Tamat SD sebanyak 1 orang.

4.2.2 Deskripsi Karakteristik Responden Pegawai

Karakteristik responden pegawai digunakan untuk mengetahui keragaman dari responden yang meliputi usia, jenis kelamin, pekerjaan serta pendidikan terakhir. Pada penelitian ini responden yang turut berpartisipasi untuk mengisi kuesioner pada penelitian adalah seluruh pegawai dari UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor yaitu dengan jumlah sebanyak 45 orang.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Pegawai

NO	KARAKTERISTIK	Jumlah
USIA		
1	23 Tahun – 28 Tahun	25
2	29 Tahun – 34 Tahun	5
3	> 35 Tahun	15
TOTAL		45
JENIS KELAMIN		
4	Laki – Laki	17
5	Perempuan	28
TOTAL		45
PEKERJAAN		
6	Dokter Gigi	3
7	Dokter Umum	4
8	Kasubag TU	1
9	Perawat	5
10	Perawat Gigi	2
11	Farmasi	4
12	Apoteker	2
13	Medical Record	2
14	Radiografer	1
15	Bidan	4
16	PKWT	2
17	CPNS Dokter Gigi	1
18	CPNS Penyuluhan Kesehatan Masyarakat	1
19	CPNS Sanitarian	1
20	Sukwan Non Nakes	8
21	Pengadum Administrasi	2
TOTAL		45
PENDIDIKAN TERAKHIR		
22	SD	1
23	SMP	1
24	SMA	4
25	D3	12
26	D4	10
27	S1	17
TOTAL		45

Berdasarkan tabel karakteristik responden pegawai diatas, menunjukkan bahwa responden berdasarkan kelompok usia tertinggi adalah usia 23 – 28 Tahun yaitu terdata sebanyak 25 responden. Sedangkan kelompok usia terendah adalah kelompok usia 29 – 34 Tahun yaitu sebanyak 5 responden.

Pada tabel karakteristik berdasarkan jenis kelamin pegawai, menunjukkan bahwa responden dengan yang paling banyak adalah responden yang berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 28 orang, sedangkan jenis kelamin pria sejumlah 17 orang.

Sedangkan tabel karakteristik berdasarkan pendidikan terakhir, menunjukkan bahwa tingkat pendidikan terbanyak yang terdata adalah S1 yaitu sebanyak 17 orang dan tingkat pendidikan yang paling sedikit yaitu SD dan SMP sebanyak 1 orang.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Uji Validitas

Uji Validitas pada penelitian ini digunakan untuk menguji apakah instrumen (kuesioner) yang digunakan sudah valid atau tidak, jika valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pasien serta kepuasan pegawai dan jika tidak valid maka item-item pertanyaan tersebut harus diperbaiki atau dibuang. Namun item – item pertanyaan yang digunakan secara keseluruhan sudah valid pada penelitian ini. Teknik uji validitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *Correlations Pearson Product Moment*. Hasil dari uji validitas ini dapat dikatakan valid atau tidak apabila:

$r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$ berarti tidak valid

$r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ maka dapat dikatakan valid

4.3.1.1 Uji Validitas Kepuasan Pasien

Uji Validitas kepuasan pasien digunakan untuk menilai apakah indikator – indikator yang digunakan pada kuesioner sudah valid atau tidak khususnya pada sub variabel dari perspektif pelanggan, di antaranya terdiri dari (*Tangible, Realibility, Responsiveness, Assurance dan Empathy*). Sehingga apabila indikator - indikator tersebut sudah valid, maka akan digunakan untuk mengukur kepuasan pasien pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor. Berikut dibawah ini adalah tabel hasil dari pengolahan data kuesioner berdasarkan kepuasan pasien yang berjumlah 18 butir pertanyaan dengan jumlah responden 100 orang yang telah di uji validitasnya.

Tabel 4.3 Uji Validitas Kepuasan Pasien

Indikator	Item	r Hitung	r Tabel	P (Sig.)	Keterangan
<i>Tangible</i> (Bukti Fisik)	1	0,689	0,195	0,000	Valid
	2	0,708	0,195	0,000	Valid
	3	0,712	0,195	0,000	Valid
	4	0,717	0,195	0,000	Valid
	5	0,715	0,195	0,000	Valid
<i>Realibility</i> (Keandalan)	6	0,759	0,195	0,000	Valid
	7	0,734	0,195	0,000	Valid
	8	0,754	0,195	0,000	Valid
	9	0,699	0,195	0,000	Valid
<i>Responsiveness</i> (Daya Tanggap)	10	0,749	0,195	0,000	Valid
	11	0,742	0,195	0,000	Valid
	12	0,761	0,195	0,000	Valid
<i>Assurance</i> (Jaminan)	13	0,683	0,195	0,000	Valid
	14	0,729	0,195	0,000	Valid
	15	0,711	0,195	0,000	Valid
<i>Empathy</i> (Empati)	16	0,699	0,195	0,000	Valid
	17	0,746	0,195	0,000	Valid
	18	0,773	0,195	0,000	Valid

Berdasarkan data tabel 4.3 yaitu hasil kepuasan pasien diatas yang diperoleh dari hasil penyebaran 100 kuesioner atau angket kepada seluruh pasien UPTD Puskesmas Tanah Sareal, setelah dilakukan uji validitas terhadap 18 butir pertanyaan pada kuesioner dapat dinyatakan seluruh pertanyaan tersebut “valid” serta dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pasien pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal.

4.3.1.2 Uji Validitas Kepuasan Pegawai

Uji Validitas kepuasan pegawai digunakan untuk menilai apakah indikator – indikator yang digunakan pada kuesioner sudah valid atau tidak khususnya pada sub variabel dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, di antaranya terdiri dari (Kemampuan dan Motivasi) Sehingga apabila indikator - indikator tersebut sudah valid, maka akan digunakan untuk mengukur kepuasan pegawai pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor. Berikut dibawah ini adalah tabel hasil dari pengolahan data kuesioner berdasarkan kepuasan pasien yang berjumlah 20 butir pertanyaan dengan jumlah responden sebanyak 45 orang yang telah di uji validitasnya.

Tabel 4.4 Uji Validitas Kepuasan Pegawai

Indikator	Item	r Hitung	r Tabel	P (Sig.)	Keterangan
Kemampuan	1	0,576	0,294	0,000	Valid
	2	0,581	0,294	0,000	Valid
	3	0,536	0,294	0,000	Valid
	4	0,691	0,294	0,000	Valid
	5	0,502	0,294	0,000	Valid
	6	0,568	0,294	0,000	Valid
	7	0,646	0,294	0,000	Valid
	8	0,573	0,294	0,000	Valid
	9	0,695	0,294	0,000	Valid
	10	0,780	0,294	0,000	Valid
Motivasi	11	0,636	0,294	0,000	Valid
	12	0,487	0,294	0,001	Valid
	13	0,513	0,294	0,000	Valid
	14	0,326	0,294	0,029	Valid
	15	0,468	0,294	0,001	Valid
	16	0,419	0,294	0,004	Valid
	17	0,430	0,294	0,003	Valid
	18	0,453	0,294	0,002	Valid
	19	0,556	0,294	0,000	Valid
	20	0,447	0,294	0,002	Valid

Berdasarkan data tabel 4.4 yaitu hasil kepuasan pegawai diatas yang diperoleh dari hasil penyebaran 45 kuesioner atau angket kepada seluruh pegawai UPTD Puskesmas Tanah Sareal, setelah dilakukan uji validitas terhadap 20 butir pertanyaan pada kuesioner dapat dinyatakan seluruh pertanyaan tersebut “valid” serta dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai terhadap kinerjanya pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji Realiabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur (kuesioner) setelah di uji validitasnya apakah alat pengukur (kuesioner) yang digunakan dapat diandalkan serta tetap konsisten jika dilakukan pengukuran secara berulang, pada penelitian ini perhitungan reliabilitas menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Hasil dari uji realibilitas ini dapat dikatakan realibel atau tidak apabila *Cronbach's Alpha* pada instrumen tersebut sudah melebihi 0,60.

4.3.2.1 Uji Reliabilitas Kepuasan Pasien

Uji realibilitas pada kepuasan pasien digunakan untuk menilai instrumen yang ada pada kuesioner yang digunakan dalam penelitian, setelah hasil setiap sub variabel telah di uji validitasnya dan dapat dikatakan “valid”. Maka dapat dilanjutkan untuk melakukan uji Reliabilitas yang bertujuan untuk, mengetahui apakah hasil jawaban pada kuesioner yang telah disebarakan kepada responden dan telah di isi benar – benar konsisten jika diukur berkali-kali. Adapun hasil dari uji Realibilitas dapat dikatakan reliabel apabila tabel *reliability statistics* menunjukkan hasil analisis dari uji reliabilitas dengan *Cronbach’s Alpha* melebihi 0,60. Berikut adalah tabel hasil dari uji reliabilitas kepuasan pasien.

Tabel 4.5 Uji Realibilitas Kepuasan Pasien

No	Variabel	Croncbach’s Alpha	Keterangan
1	Kepuasan Pasien	947	Reliabel

Sumber: *Output SPSS 26 Data Primer*, diolah (2023)

Berdasarkan data yang diperoleh pada tabel 4.5 hasil dari uji realibilitas diatas berdasarkan hasil dari penyebaran 100 kuesioner kepada pasien UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor dengan total pertanyaan sejumlah 18 butir, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen pada kepuasan pasien dikatakan “reliabel” dikarenakan *Cronbach’s Alpha* pada instrumen tersebut sudah melebihi 0,60.

4.3.2.2 Uji Reliabilitas Kepuasan Pegawai

Uji realibilitas pada kepuasan pegawai digunakan untuk menilai instrumen kuesioner yang digunakan dalam penelitian, setelah hasil setiap sub variabel telah di uji validitasnya dan dapat dikatakan “valid”. Maka dapat dilanjutkan untuk melakukan uji Reliabilitas yang bertujuan untuk, mengetahui apakah hasil jawaban pada kuesioner yang telah disebarakan kepada responden dan telah di isi benar – benar konsisten jika diukur berkali-kali. Adapun hasil dari uji Realibilitas dapat dikatakan reliabel apabila tabel *reliability statistics* menunjukkan hasil analisis dari uji reliabilitas dengan *Cronbach’s Alpha* melebihi 0,60. Berikut adalah tabel hasil dari uji reliabilitas kepuasan pegawai.

Tabel 4.6 Uji Realibilitas Kepuasan Pegawai

No	Variabel	Croncbach’s Alpha	Keterangan
1	Kepuasan Pegawai	877	Reliabel

Sumber: *Output SPSS 26 Data Primer*, diolah (2023)

Berdasarkan data yang diperoleh pada tabel 4.6 hasil dari uji realibilitas diatas berdasarkan hasil dari penyebaran 45 kuesioner kepada pegawai UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor dengan total pertanyaan sejumlah 20 butir, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen pada kepuasan pasien dikatakan “reliabel” dikarenakan *Cronbach’s Alpha* pada instrumen tersebut sudah melebihi 0,60.

4.4 Pembahasan & Interpretasi Hasil Penelitian

Hasil analisis data pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor dengan menggunakan metode *balanced scorecard* berdasarkan 4 perspektifnya yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dikatakan “cukup” berikut adalah pembahasan serta interpretasi hasil dari penggunaan metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor.

4.4.1 Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan akan dinilai melalui tiga indikator yaitu tingkat ekonomi, tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas. Yang mana setiap indikator akan dihitung berdasarkan rumus yang ada pada buku Mohammad Mahsun (2013), berikut adalah penjabaran perhitungan dari setiap indikator:

a. Tingkat Ekonomi

Pengukuran tingkat ekonomi (Kehematan) memerlukan data-data anggaran seperti pengeluaran dan realisasinya, yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kehematan suatu instansi tersebut.

Adapun kriteria yang dimiliki oleh Tingkat Ekonomi, sebagai berikut:

- Jika diperoleh nilai kurang dari 100% berarti **ekonomis**
- Jika diperoleh nilai sama dengan 100% berarti **ekonomi berimbang**
- Jika diperoleh nilai lebih dari 100% berarti **tidak ekonomis**

Berikut data keuangan UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor berdasarkan tingkat ekonominya:

Tabel 4.7 Tingkat Ekonomi pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor Tahun 2019-2022

Tahun	Anggaran Belanja (Rp)	Realisasi Anggaran Belanja (Rp)	$\frac{\text{Realisasi Pengeluaran}}{\text{Anggaran Pengeluaran}} \times 100\%$	Kriteria
2019	Rp. 2.305.410.000	Rp. 2.240.120.000	97%	Ekonomis
2020	Rp. 2.244.571.000	Rp. 2.244.571.000	100%	Ekonomi Berimbang
2021	Rp. 2.441.329.000	Rp. 2.024.639.879	83%	Ekonomis
2022	Rp. 2.685.461.900	Rp. 2.417.241.952	90%	Ekonomis

Sumber: UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor, diolah (2023)

Berdasarkan hasil data yang telah dikumpulkan serta telah dianalisis pada Tahun 2019,2020,2021 dan 2022 dapat diketahui bahwa pada Tahun 2019 tingkat ekonomisnya sebesar 97% yang mana dapat dikriteriakan “ekonomis”. Sedangkan pada Tahun 2020 tingkat ekonomisnya meningkat menjadi 100% dan dapat dikriteriakan “ekonomi berimbang” (kondisi dimana total sama dengan jumlah yang dihasilkan), lalu pada Tahun 2021 dan 2022 tingkat ekonomisnya menurun dan dapat dikriteriakan “ekonomis”.

Meskipun UPTD Puskesmas Tanah Sareal adalah salah satu instansi pemerintah yang tidak memfokuskan *profit*, tidak berarti keuangan tidak menjadi perhatian dalam mengelola organisasi. Suatu instansi dapat dikatakan berhasil melaksanakan tugas pokok dan fungsinya apabila dapat memaksimalkan anggaran yang dianggarkan digunakan sesuai dengan perencanaan. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan (PMK 62 TAHUN 2023) mengenai perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran serta akuntansi dan pelaporan keuangan.

Maka demikian puskesmas tanah sareal perlu melakukan evaluasi atas perencanaan anggaran yang ditetapkan, khususnya pada tingkat ekonomis (kehematan) anggaran yang ditetapkan. Agar selanjutnya seluruh anggaran yang dianggarkan dapat digunakan semaksimal mungkin.

b. Tingkat Efisiensi

Pengukuran tingkat efisien (daya guna) memerlukan data realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan dan data realisasi pendapatan, yang bertujuan untuk membandingkan antara *output* dan *input*. *Output* yang dimaksud adalah merupakan realisasi biaya untuk memperoleh penerimaan daerah dan *input* merupakan realiasasi dari penerimaan daerah.

Adapun kriteria yang dimiliki oleh Tingkat Efisien, sebagai berikut:

- Jika diperoleh nilai kurang dari 100% berarti **efisien**
- Jika diperoleh nilai sama dengan 100% berarti **efisiensi berimbang**
- Jika diperoleh nilai lebih dari 100% berarti **tidak efisien**

Berikut data keuangan UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor berdasarkan tingkat efisiensinya:

Tabel 4.8 Tingkat Efisiensi pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor Tahun 2019-2022

Tahun	Realisasi Anggaran Belanja (Rp)	Realisasi Pendapatan (Rp)	<i>Realisasi Anggaran Belanja</i>	Kriteria
			<i>Realisasi Pendapatan x 100%</i>	
2019	Rp. 2.240.120.000	Rp. 2.152.281.200	104%	Tidak Efisien
2020	Rp. 2.244.571.000	Rp. 2.244.571.000	100%	Efisien Berimbang
2021	Rp. 2.024.639.879	Rp. 2.024.620.879	100%	Efisien Berimbang
2022	Rp. 2.417.241.952	Rp. 2.422.182.300	99,8%	Efisien

Sumber: UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor, diolah (2023)

Berdasarkan hasil data yang telah dikumpulkan serta telah dianalisis pada Tahun 2019,2020,2021 dan 2022 terlihat bahwa perhitungan tingkat efisien diatas pada Tahun 2019 sebesar 104% dan dapat dikriteriakan “tidak efisien”. Namun, pada Tahun 2020 dan 2021 tingkat efisiennya 100% dan dapat dikriteriakan dengan “efisien berimbang” (kondisi dimana total sama dengan jumlah yang dihasilkan). Sedangkan pada tahun 2022 tingkat efisiennya sebesar 99,8% dan dapat dikriteriakan dengan “efisien”.

Hal ini menunjukkan bahwa UPTD Puskesmas Tanah Sareal pada Tahun 2019 tingkat efisien dalam menggunakan dana yang dianggarkan belum efisien, serta pada Tahun 2020 dan 2021 tingkat efisiennya dapat dikatakan berimbang. Maka dapat dikatakan puskesmas tanah sareal sudah cukup efisien dalam menggunakan dana nya sesuai dengan dana yang dianggarkan. Lalu pada tahun 2022 tingkat efisiennya dapat dikatakan efisien hal ini menunjukkan puskesmas sudah efisien dalam menggunakan dana yang dianggarkan tetapi masih belum sesuai dengan kriteria yang diharapkan.

c. Tingkat Efektivitas

Pengukuran tingkat efektivitas (hasil guna) memerlukan data realisasi pendapatan dan anggaran atau target pendapatan yaitu untuk

mengukur ukuran berhasil tidaknya suatu instansi mencapai tujuannya, apabila berhasil maka instansi tersebut berjalan dengan efektif.

Adapun kriteria yang dimiliki oleh Tingkat efektivitas, sebagai berikut:

- Jika diperoleh nilai kurang dari 100% berarti **tidak efektif**
- Jika diperoleh nilai sama dengan dari 100% berarti **efektivitas berimbang**
- Jika diperoleh nilai lebih dari 100% berarti **efektif**

Berikut data keuangan UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor berdasarkan tingkat efektivitasnya:

Tabel 4.9 Tingkat Efektivitas pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor Tahun 2019-2022

Tahun	Realisasi Pendapatan (Rp)	Anggaran Pendapatan (Rp)	$\frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}} \times 100\%$	Kriteria
2019	Rp. 2.152.281.200	Rp. 2.305.410.000	93%	Tidak Efektif
2020	Rp. 2.244.571.000	Rp. 2.244.571.000	100%	Efektivitas Berimbang
2021	Rp. 2.024.620.879	Rp. 2.441.329.000	83%	Tidak Efektif
2022	Rp. 2.422.182.300	Rp. 2.685.461.900	90%	Tidak Efektif

Sumber: UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor, diolah (2023)

Berdasarkan hasil data yang telah dikumpulkan serta telah dianalisis pada Tahun 2019,2020,2021 dan 2022 terlihat bahwa perhitungan tingkat efektivitas pada Tahun 2019 sebesar 93% dan dapat dikriteriakan dengan “tidak efektif”, hal ini menunjukkan bahwa puskesmas belum berhasil dalam mencapai tujuannya dalam menggunakan dana. Sedangkan pada Tahun 2020 tingkat efektivitasnya meningkat menjadi 100% dan dapat dikriteriakan “efektivitas berimbang” (kondisi dimana total sama dengan jumlah yang dihasilkan) maka dapat dikatakan puskesmas sudah cukup berhasil dalam mencapai tujuannya dan berjalan dengan efektif dalam penggunaan dana nya. Namun, pada Tahun 2021 tingkat efektivitasnya menurun menjadi sebesar 83% dan dikriteriakan “tidak efektif”. Sedangkan pada Tahun 2022 tingkat efektivitasnya meningkat menjadi sebesar 90% Tetapi tetap dikriteriakan “tidak efektif”.

Maka dapat disimpulkan bahwa, Puskesmas Tanah Sareal pada tahun 2020 dapat dikatakan efektif atau berhasil dalam mencapai tujuannya.

Sedangkan pada 3 tahun terakhir yaitu tahun 2019,2021 dan 2022 Puskesmas belum menunjukkan efektif atau berhasil dalam mencapai tujuannya. Karena masih adanya ketidak konsistennya penurunan atau peningkatan pada tingkat efektivitas.

Sesuai dengan permasalahan masalah yang ada yaitu untuk mengetahui serta menganalisis bagaimana kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal dengan perspektif keuangan, maka berdasarkan perhitungan diatas dengan mengukur tingkat ekonomi, efisiensi dan efektivitas dapat disimpulkan bahwa Puskesmas dalam menggunakan dana nya secara ekonomis sudah baik dan dapat dikatakan sudah ekonomis. lalu pada tingkat efisiensinya puskesmas masih dikatakan kurang efisien dalam menggunakan dana nya, serta berdasarkan pada tingkat efektivitasnya puskesmas masih belum efektif dalam mencapai tujuannya.

4.4.2 Perspektif Pelanggan

Pengukuran pada perspektif pelanggan menggunakan dengan metode survey yaitu dengan menyebarkan kuesioner atau angket kepada pelanggan atau pasien yang berjumlah sebanyak 100 responden.

Kepuasan pasien akan dinilai melalui perhitungan hasil kuesioner yang telah disebarkan kepada pasien, sehingga akan diperoleh tingkat kepuasan pada pasien yang bersangkutan atas pelayanan yang telah di berikan oleh Puskesmas. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pada pasien, akan digunakan langkah analisis seperti penelitian yang dilakukan oleh (Saputra, 2021) sebagai berikut:

1. Data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh responden diubah menjadi data kuantitatif yang akan memberi skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala ordinal berisi lima tingkat jawaban dengan pilihan berupa angka 1-5 yang artinya sebagai berikut:
 - Tidak Puas (TP) diberi skor 1 untuk kategori sangat tidak baik.
 - Kurang Puas (KP) diberi skor 2 untuk kategori kurang baik
 - Cukup Puas (CP) diberi skor 3 untuk kategori cukup baik
 - Puas (P) diberi skor 4 untuk kategori Baik
 - Sangat puas (SP) diberi skor 5 untuk kategori sangat baik

2. Untuk menentukan tingkat kepuasan pasien indeks kepuasan minimal dan maksimal ditentukan terlebih dahulu yaitu dengan mengalikan

$$\text{Skor Tiap Butir} \times \text{Jumlah Butir Pertanyaan} \times \text{Jumlah Responden}$$

Pada pertanyaan untuk pasien maka akan diperoleh rumus pemberian skor maksimal (SP) dengan skor 5 yaitu:

- $5 \times 18 \times 100 = 9.000$

Sedangkan untuk pemberian skor (TP) dengan skor 1 yaitu sebagai berikut:

- $1 \times 18 \times 100 = 1.800$

Kemudian dicari intervalnya berdasarkan skor yaitu:

$$\text{Interval} = \frac{(\text{Hasil Pemberian Skor Maksimal} - \text{Hasil Pemberian Skor Minimal})}{\text{Skor Maksimal yang diberikan}}$$

$$\text{Interval} = \frac{(9.000 - 1.800)}{5} = 1.440$$

Interval yang dihasilkan sebesar 1.440, maka indeks kepuasan pasien yang diperoleh yaitu:

Tabel 4.10 Indeks Kepuasan Pasien

Tingkat Kepuasan	Interval Skor	Kriteria Penilaian
Tidak Puas (TP)	1800 - 3240	Tidak Baik
Kurang Puas (KP)	3241 - 4681	Kurang Baik
Cukup Puas (CP)	4682 - 6122	Cukup Baik
Puas (P)	6123 - 7563	Baik
Sangat Puas (SP)	7564 - 9004	Sangat Baik

Adapun hasil dari penyebaran 100 kuesioner terkait kepuasan pasien terhadap kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor yang terdiri dari 18 butir pertanyaan, yaitu di antaranya:

Tabel 4.11 Data Hasil Kepuasan Pelanggan

Sub Variabel	No	Indikator	Total
TANGIBLE (Bukti Fisik)	1	Ketersediaan peralatan operasional puskesmas yang baik.	342
	2	Kejelasan papan petunjuk atau informasi pelayanan yang disediakan.	355

Sub Variabel	No	Indikator	Total
TANGIBLE (Bukti Fisik)	3	Kenyamanan dan kebersihan ruang pemeriksaan serta lingkungan puskesmas membuat nyaman.	335
	4	Kenyamanan dan Kebersihan ruang tunggu pelayanan yang disediakan membuat nyaman	338
	5	Kebersihan dan kerapihan berpakaian pegawai sangat baik.	334
REALIBILITY (Keandalan)	6	Kecepatan dan kemudahan dalam memberikan prosedur pelayanan.	344
	7	Petugas memberikan Ketepatan jadwal pelayanan dijalankan.	342
	8	Petugas melayani Ketepatan dalam pencatatan riwayat pasien.	338
	9	Petugas memberikan pelayanan kepada pasien tanpa membeda – bedakan status pasien.	339
RESPONSIVENESS (Cepat Tanggap)	10	Petugas segera memberikan bantuan bila dibutuhkan pasien.	337
	11	Petugas menanggapi dengan positif terhadap keluhan saya atau pasien	334
	12	Kejelasan penyampaian informasi kepada pasien.	346
ASSURANCE (Jaminan)	13	Perilaku petugas menimbulkan rasa aman dan percaya.	325
	14	Keramahan dan kesopanan petugas dalam memberikan pelayanan kepada pasien.	341
	15	Keterampilan para dokter, perawat, dan petugas lainnya dalam melayani pasien.	346
EMPATHY (Empati)	16	Pemberian informasi kepada pasien apabila ada hal baru dalam pelayanan kesehatan.	351
	17	Ketersediaan waktu bagi pasien maupun keluarga pasien untuk berkonsultasi.	352
	18	Pelayanan kepada semua pasien tanpa memandang status sosial dan lain-lain.	367
Jumlah			6.166

Sumber: Data Primer, diolah (2023)

Berdasarkan tabel 4.11 diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pasien yang diperoleh sejumlah 6.166. Skor ini dapat dikategorikan pada interval “Baik” yaitu dengan interval skor 6123 – 7563. Adapun tingkat pencapaian skor terendah yaitu pada item pertanyaan nomor 13 dengan pertanyaan yang berkaitan dengan perilaku petugas yang

menimbulkan rasa aman dan percaya, skor pada item pertanyaan tersebut yaitu 325. Sedangkan, untuk skor item terendah kedua berada pada pertanyaan nomor 5 dan 11 yang berkaitan dengan kebersihan dan kerapihan berpakaian pegawai serta tanggapan pegawai atas keluhan pasien diperoleh dengan skor 334.

Sesuai dengan permusan masalah yang ada yaitu untuk mengetahui bagaimana kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor dengan perspektif pelanggan, maka berdasarkan skor yang telah diperoleh pada tabel 4.11 di atas. Dapat disimpulkan bahwa pelanggan atau pasien UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor masih kurang puas atas pelayanan yang diberikan oleh para pegawai, khususnya dari segi perilaku petugas yang belum cukup memberikan rasa aman dan percaya kepada pasien, menanggapi keluhan pasien serta kebersihan dan kerapihan atas berpakaian pegawai.

Namun terlepas dari 3 butir skor pernyataan yang dikeluhkan oleh pasien pada tabel tersebut, total skor yang diperoleh sejumlah 6.166 yang berarti skor ini berada di interval 6123 – 7563 “Baik”. Sehingga, kinerjanya dapat dikatakan “Baik”.

4.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini yang dinilai yaitu berdasarkan dari sudut pandang pada proses yang telah dibangun dalam melayani masyarakat seperti dalam proses kualitas layanan.

A. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan serta menciptakan produk dan jasa sesuai dengan yang dibutuhkan. Pengukurannya dengan mengukur persentase jumlah jasa baru yang ditawarkan dengan total jasa.

Puskesmas Tanah Sareal akan melakukan akreditasi atau reakreditasi yang biasanya diselenggarakan setiap akhir tahun, hal ini bertujuan untuk menilai apakah pelayanan serta lingkungan sekitar Puskesmas sudah memenuhi standar pelayanan yang ditentukan atau bahkan memerlukan pelayanan baru atau tidak.

Berikut ini merupakan jenis pelayanan yang dimiliki oleh UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor pada Tahun 2019-2022. Total pelayanan yang dimiliki sejak tahun 2019-2022 ada sejumlah 31 jenis pelayanan.

Tabel 4.12 Jenis Pelayanan di UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor 2019-2022

No	Pelayanan 2019-2022
1	Promosi Kesehatan
2	Kesehatan Lingkungan
3	Kesehatan Keluarga (KIA-KB, Lansia, UKS)
4	Kesehatan Gizi bersifat UKM
5	Pencegahan dan Pengendalian Penyakit (Program P2PTM, P2PM)
6	Perkesmas
7	PIS-PK
8	Kesehatan Gigi Masyarakat
9	Kesehatan Tradisional Komplementer
10	Kesehatan Olahraga
11	Kesehatan Kerja
12	Kesehatan Haji
13	Poli Umum (19-59 Tahun), Poli Anak (0-18 Tahun), Poli Lansia (>60 Tahun)
14	Poli Infeksius
15	Poli Gigi
16	KIA-KB
17	Gawat Darurat
18	Klinik Gizi yang bersifat UKP
19	Penanganan Obstetri dan Neonatal Emergency Dasar (PONED)
20	Kefarmasian
21	Laboratorium
22	Infeksi Menular Seksual (IMS) dan Konseling
23	Rabies Center
24	Penyakit Tidak Menular (PTM)
25	Klinik Sanitasi
26	Poli <i>Directly Observed and Treatment Short – Course</i> (DOTS)
27	Klinik Pengendalian Dampak Asap Rokok
28	Konsultasi Remaja (dengan perjanjian)
29	<i>Nursing Center</i>
30	Pemeriksaan Calon Jemaah Haji
31	Radiologi

Sumber: UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor, Sekunder (2023)

Berdasarkan data pelayanan UPTD Puskesmas Tanah Sareal Tahun 2019-2022 pada tabel 4.12 tidak melakukan penambahan jenis pelayanan baru, akan tetapi perubahan yang ditetapkan hanya berdasarkan jadwal pelayanannya. Meski demikian, secara internal

Puskesmas tetap berupaya untuk meningkatkan kinerja setiap pelayanan yang diberikan guna dapat mencapai tingkat pelayanan yang semakin baik.

Namun, tidak adanya penambahan atas jenis layanan baru setiap tahunnya mencerminkan kinerja Puskesmas pada perspektif bisnis internal khususnya pada aspek proses inovasi dapat dikatakan kurang baik.

3. Proses Operasional

Proses operasional adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa kepada pelanggan yang lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan oleh instansi kepada pasien. Pada penelitian ini komponen yang menjadi tolak ukur pada proses operasional adalah jumlah kunjungan pasien UMUM dan pasien BPJS rawat jalan.

Berikut adalah tabel atas kunjungan pasien UMUM dan pasien BPJS pada tahun 2019-2022

Tabel 4.13 Tingkat Jumlah Kunjungan Rawat Jalan

Tahun	Jumlah Kunjungan Pasien UMUM	Jumlah Kunjungan Pasien BPJS	Jumlah Keseluruhan Kunjungan Pasien	% (Persentase)	
				Kenaikan	Penurunan
2019	33.451	35.716	69.167	-	-
2020	13.507	18.580	32.087	-	53,6%
2021	9.729	20.231	29.960	-	6,6%
2022	11.427	25.026	36.453	21,7%	-

Sumber: UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor, diolah (2023)

Berdasarkan data dari tabel 4.14, menunjukkan bahwa kunjungan pasien pada Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor pada tahun 2020 mengalami penurunan daripada Tahun 2019 yaitu mengalami penurunan sebesar 53,6% hal ini diakibatkan adanya wabah *Covid – 19* yang membuat pelayanan yang diberikan oleh Puskesmas kepada pasien dibatasi. lalu pada tahun 2021 mengalami penurunan lagi daripada tahun 2020 yaitu sebesar 6,6%. Sedangkan pada tahun 2022, kunjungan pasien mengalami peningkatan yaitu sebesar 21,7% daripada tahun 2021. Hal ini diakibatkan karena sudah mulai

berkurangnya tingkat covid sehingga pelayanan mulai menyesuaikan dengan *new normal*.

Hal ini mengindikasikan bahwa, Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor sudah berhasil dalam membuat kepercayaan masyarakat atau pasien khususnya pada pelayanan yang diberikan sesuai dengan yang diharapkan, Sehingga kunjungan pasien pada Puskesmas pun meningkat dari tahun sebelumnya.

4.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini memiliki indikator tentang seberapa jauh manfaat dari pertumbuhan organisasi yang bersumber dari faktor manusia, *system*, dan prosedur organisasi.

A. Retensi Pegawai

Retensi Pegawai digunakan sebagai indikator penilaian untuk mengukur tingkat komitmen pegawai terhadap Puskesmas, yang bertujuan untuk mengukur seberapa besar kemampuan Puskesmas dalam berkomitmen dan mempertahankan pegawainya. Retensi pegawai disebabkan karena adanya pegawai yang keluar. Seperti, pegawai yang mengundurkan diri atau dikeluarkan, pegawai honorer dan pegawai PNS yang dimutasi ke Puskesmas lain atau pensiun. Tujuan dari pengukuran retensi pegawai adalah untuk mengukur kemampuan Puskesmas dalam mempertahankan hubungannya dengan para pegawainya, semakin sedikit pegawai yang mengundurkan diri. Maka semakin baik tingkat retensi pegawai.

Berikut adalah tabel atas retensi pegawai pada Tahun 2019 – 2022:

Tabel 4.14 Tingkat Retensi Pegawai Tahun 2019-2022

Tahun	Jumlah Pegawai Keluar	Jumlah Pegawai	Retensi Pegawai
2019	0	47	-
2020	0	47	-
2021	2	45	4,4%
2022	4	49	8,2%

Sumber: UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor, diolah (2023)

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat disimpulkan bahwa tingkat retensi pegawai UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor pada tahun 2019 dan 2020 sebesar 0% atau dapat dikatakan tidak ada pegawai keluar. Sedangkan pada tahun 2021 terdapat sejumlah 2

pegawai yang keluar dengan tingkat retensi pegawai sebesar 4,4%, kemudian pada Tahun 2022 terdapat sejumlah 4 pegawai yang keluar dengan tingkat retensi pegawai yang mengalami peningkatan yaitu menjadi 8,2%. Hal ini disebabkan karena adanya beberapa pegawai yang mengundurkan diri, pegawai honorer serta adanya rotasi pegawai khususnya pegawai PNS.

Maka dari itu, dapat dikatakan bahwa retensi pegawai dinilai kurang baik karena selama periode pengamatan hasil perhitungan retensi pegawai mengalami peningkatan.

Pihak Puskesmas perlu melakukan evaluasi terhadap retensi pegawai untuk mencari solusi terkait adanya peningkatan retensi pegawai diluar pegawai PNS, salah satu faktor atas pegawai yang mengundurkan diri dapat disimpulkan oleh penulis dikarenakan adanya keterkaitan dengan item pertanyaan pada tabel 4.18 nomor 4,14,16 dan 18 yang mana butir – butir pernyataan ini berkaitan dengan motivasi kerja yang diberikan atasan kepada bawahan kurang cukup memuaskan, lingkungan kerja serta fasilitas yang disediakan kurang cukup memadai dan belum bisa menganggap pasien sebagai keluarga.

Namun terlepas dari 4 butir item skor pernyataan yang dikeluhkan oleh pegawai pada tabel, total skor yang diperoleh sejumlah 3.131 yang berarti skor ini berada di interval 3063 – 3783 “Baik”. Sehingga, kinerjanya dapat dikatakan “Baik”.

B. Tingkat Pelatihan Pegawai

Indikator tingkat pelatihan pegawai juga digunakan sebagai penilaian untuk mengetahui persentase tingkat pelatihan pegawai, yang dilakukan oleh Puskesmas untuk menjaga dan meningkatkan kemampuan dan pengetahuan pegawainya agar kompeten dalam mengerjakan tugasnya. Tingkat pelatihan pegawai dapat dinilai baik apabila selama periode pengamatan hasil perhitungan pelatihan pegawai mengalami peningkatan dan dapat dinilai “cukup baik” apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

Berikut adalah tabel Tingkat Pelatihan Pegawai UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor:

Tabel 4.15 Tingkat Pelatihan Pegawai 2019-2022

Tahun	Jumlah Pegawai yang mengikuti Pelatihan	Jumlah Pegawai PNS dan Honorer	Tingkat Pelatihan Pegawai
2019	45	47	95,7%
2020	47	47	100%
2021	45	45	100%
2022	49	49	100%

Sumber: UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor, diolah (2023)

Berdasarkan Tabel 4.15 dapat dilihat bahwa, tingkat pelatihan pegawai UPTD Puskesmas Tanah Sareal kota Bogor sejak tahun 2020 hingga tahun 2022 tingkat pelatihan pegawai yang mengikuti pelatihan sebesar 100%. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai selalu mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor dan menjadi bukti bahwa Puskesmas berkomitmen untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawainya. Sedangkan pada tahun 2019, tingkat pelatihan pegawai menurun menjadi sebesar 95,7%. Hal ini disebabkan karena adanya beberapa pegawai yang tidak mengikuti pelatihan dengan keterangan izin dan sakit.

Maka dapat disimpulkan bahwa, tingkat pelatihan pegawai dinilai “baik” selama tiga tahun terakhir karena selama periode tersebut pengamatan hasil perhitungan pelatihan pegawai mengalami peningkatan.

C. Produktivitas Pegawai

Pada indikator produktivitas pegawai dilakukan untuk mengetahui tingkat produktivitas pegawai yang telah dihasilkan, sehingga nantinya bertujuan untuk menghubungkan *output* yang dihasilkan para pegawai terhadap keseluruhan pegawai untuk mengukur produktivitas pada pegawai. Produktivitas pegawai dapat dinilai dengan baik bila selama periode pengamatan hasil perhitungan produktivitas pegawai mengalami peningkatan dan dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

Berikut adalah tabel tingkat produktivitas pegawai UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor:

Tabel 4.16 Tingkat Produktivitas Pegawai 2019-2022

Tahun	Pendapatan (Rp)	Jumlah Pegawai	Produktivitas Pegawai (Rp)
2019	2.152.281.200	47	45,793,217
2020	2.244.571.000	47	47,756,829
2021	2.024.920.600	45	44,998,235
2022	2.422.182.300	49	49,432,291

Sumber: UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor, diolah (2023)

Berdasarkan Tabel 4.16 diatas dapat dilihat bahwa, perhitungan perproduktivitas pegawai adalah untuk membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pegawai dengan jumlah pegawai pada puskesmas.

Dapat disimpulkan bahwa pendapatan yang diperoleh Puskesmas dengan jumlah pegawainya pada tahun 2020 mengalami kenaikan daripada tahun 2019, namun pada tahun 2021 tingkat produktivitas mengalami penurunan daripada tahun 2020. Lalu pada tahun 2020 tingkat produktivitas mengalami kenaikan daripada tahun 2021. Sehingga hal ini berpengaruh pada jumlah produktivitas yang dihasilkan oleh pegawainya setiap tahunnya.

Maka dari itu, dapat dikatakan bahwa produktivitas pegawai pada Puskesmas Tanah Sareal dapat dinilai “cukup baik”.

D. Tingkat Kepuasan Pegawai

Pada pengukuran tingkat kepuasan pegawai akan menggunakan dengan metode survey yaitu dengan menyebarkan kuesioner atau angket kepada seluruh pegawai UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor yang berjumlah sebanyak 45 responden.

Kepuasan pegawai nantinya akan dinilai melalui perhitungan hasil kuesioner yang telah disebarkan kepada pegawai. Sehingga, akan diperoleh tingkat kepuasan dan kinerja pada pegawai yang bersangkutan atas pekerjaannya selama di Puskesmas. Adapun cara untuk mengetahui tingkat kepuasan pada pegawai, akan digunakan langkah analisis seperti penelitian yang dilakukan oleh (Saputra, 2021) sebagai berikut:

1. Data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh responden diubah menjadi data kuantitatif yang akan memberi

skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala ordinal berisi lima tingkat jawaban dengan pilihan berupa angka 1-5 yang artinya sebagai berikut:

- Tidak puas (TP) diberi skor 1 untuk kategori tidak baik.
 - Kurang Puas (KP) diberi skor 2 untuk kategori kurang baik
 - Cukup Puas (CP) diberi skor 3 untuk kategori cukup baik
 - Puas (P) diberi skor 4 untuk kategori baik
 - Sangat puas (SP) diberi skor 5 untuk kategori sangat baik
2. Untuk menentukan tingkat kepuasan pegawai indeks kepuasan minimal dan maksimal ditentukan terlebih dahulu yaitu dengan mengalikan

$$\text{Skor Tiap Butir} \times \text{Jumlah Butir Pertanyaan} \times \text{Jumlah Responden}$$

Pada pertanyaan untuk pegawai maka akan diperoleh rumus pemberian skor maksimal (SP) dengan skor 5 yaitu:

- $5 \times 20 \times 45 = 4.500$

Sedangkan untuk pemberian skor (TP) dengan skor 1 yaitu sebagai berikut:

- $1 \times 20 \times 45 = 900$

Kemudian dicari intervalnya berdasarkan skor yaitu:

Interval=

$$\frac{(\text{Hasil Pemberian Skor Maksimal} - \text{Hasil Pemberian Skor Minimal})}{\text{Skor Maksimal yang diberikan}}$$

$$\text{Interval} = \frac{(4.500 - 900)}{5} = 720$$

Interval yang dihasilkan sebesar 4,320 maka indeks kepuasan pegawai yang diperoleh yaitu:

Tabel 4.17 Indeks Kepuasan Pegawai

Tingkat Kepuasan	Interval Skor	Kriteria Penilaian
Kurang Puas (KP)	900 – 1620	Tidak Baik
Tidak Puas (TP)	1621 – 2341	Kurang Baik
Cukup Puas (CP)	2342 - 3062	Cukup Baik
Puas (P)	3063 – 3783	Baik
Sangat Puas (SP)	3784 - 4504	Sangat Baik

Adapun hasil dari penyebaran 45 kuesioner terkait kepuasan pegawai terhadap kinerjanya selama bekerja di UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor yang terdiri dari 20 butir pertanyaan, yaitu di antaranya:

Tabel 4.18 Hasil Tingkat Kepuasan Pegawai

Sub Variabel	No	Indikator	Total
KEMAMPUAN	1	Pegawai diberi kesempatan untuk mengikuti diklat (pendidikan dan pelatihan)	164
	2	merasa kompeten dan menguasai bidang pekerjaannya.	163
	3	Adanya pengarahan tugas pokok dan fungsi.	157
	4	Lingkungan kerja yang kondusif untuk belajar pekerjaan yang baru.	153
	5	Melakukan pekerjaan yang dirasa kurang mampu	160
	6	Dapat menerapkan kebijakan kantor.	157
	7	Merasa mampu dalam menyelesaikan pekerjaan	155
	8	Jam kerja yang sesuai dengan kebijakan kantor	160
	9	Menyelesaikan tugas dengan tepat waktu	156
	10	Kesempatan mengembangkan bakat dan prakarsa.	159
MOTIVASI	11	Puskesmas memberikan Tunjangan sesuai tanggungjawab dan profesionalisme.	162
	12	promosi yang diberikan oleh puskesmas berjalan baik dan sesuai dengan kebutuhan	156
	13	Ruang kerja nyaman dan memadai.	157
	14	Pimpinan memberikan motivasi dan contoh baik kepada bawahan dalam bekerja.	150
	15	Keterbukaan dalam menyampaikan pendapat	154
	16	Menggangap pasien adalah keluarga bagi pegawai	150
	17	Kenyamanan atas lingkungan bekerja.	155

Sub Variabel	No	Indikator	Total
MOTIVASI	18	Fasilitas ruangan kerja memadai.	153
	19	Teguran kepada pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan standar pelayanan.	154
	20	kerjasama antar tim maupun antar bagian dalam menyelesaikan pekerjaan berjalan baik.	156
Jumlah			3.131

Sumber: Data diolah dari data primer (2023)

Berdasarkan tabel 4.17 diatas maka dapat disimpulkan bahwa, tingkat kepuasan pegawai yang diperoleh dengan skor sejumlah 3.131 skor ini dapat dikategorikan pada interval “Baik” yaitu dengan interval skor 3063 – 3783. Adapun tingkat pencapaian skor terendah pada item pertanyaan nomor 14 dan 16 dengan pertanyaan yang berkaitan atas contoh motivasi kerja yang diberikan kepada pimpinan serta menganggap pasien adalah keluarga bagi pegawai dengan skor 150. Sedangkan, untuk skor item terendah kedua berada pada pertanyaan nomor 4 dan 18 dengan pertanyaan yang berkaitan dengan lingkungan kerja serta fasilitas yang memadai diperoleh dengan skor 153.

Maka dari itu diharapkan puskesmas melakukan evaluasi atas tingkat kepuasan pegawai guna meningkatkan performa dari pegawai UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor khususnya pada motivasi kerja yang diberikan serta melakukan pendekatan yang lebih harmoni dengan para pasien dan menyediakan lingkungan kerja yang nyaman dan fasilitas yang lebih memadai.

Sesuai dengan permusan masalah yang ada yaitu untuk mengetahui bagaimana kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, Dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dinilai “sangat baik”.

4.4.5 Kesimpulan Penggunaan *Balanced Scorecard* Pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor

Cara pengukuran dalam metode *balanced scorecard* adalah dengan mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolak ukur masing – masing perspektif. Berikut adalah

tabel hasil rekapitulasi hasil berdasarkan penggunaan metode *balanced scorecard* pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor.

Tabel 4 19 Hasil Penilaian Kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor Secara Keseluruhan

4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Serta Ukuran Kinerja	Standar	Realisasi	Kategori	Skor
Perspektif Keuangan				
a. Tingkat Ekonomis	< 100%	2019 = 97% 2020 = 100% 2021 = 83% 2022 = 90%	Baik	1
b. Tingkat Efisiensi	< 100%	2019 = 104% 2020 = 100% 2021 = 100% 2022 = 99,8%	Kurang Baik	0
c. Tingkat Efektivitas	> 100%	2019 = 93% 2020 = 100% 2021 = 83% 2022 = 90%	Kurang Baik	0
Perspektif Pelanggan				
a. Kepuasan Pelanggan	Minimal mencapai kategori Cukup Baik atau berada dalam interval antara 2342 - 3062	6.166	Baik	1
Perspektif Bisnis Internal				
a. Proses Inovasi	Ada penambahan jenis pelayanan	Tidak ada penambahan jenis pelayanan	Kurang Baik	0
b. Proses Operasional	Ada peningkatan jumlah kunjungan pasien	Terdapat peningkatan yaitu pada Tahun 2022	Baik	1
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran				
a. Retensi Pegawai	Tidak ada pegawai keluar (selain PNS yang dirotasi)	6	Kurang Baik	0
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran				
b. Produktivitas Pegawai	Peningkatan Produktivitas	Terdapat peningkatan produktivitas yaitu pada tahun 2022 sebesar		

4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Serta Ukuran Kinerja	Standar	Realisasi	Kategori	Skor
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran				
		49,432,291 daripada tahun 2021 meski di tahun 2020 mengalami penurunan	Kurang Baik	0
c. Tingkat Pelatihan Pegawai	Semua pegawai ikut serta dalam pelatihan atau pembelajaran	Selama tahun 2020-2022 seluruh pegawai mengikuti pelatihan, pengecualian pengecualian tahun 2019	Baik	1
d. Tingkat kepuasan pegawai	Minimal mencapai kategori cukup baik atau berada dalam interval antara 2342 - 3062	3.131		1

Dari total 10 tolak ukur yang digunakan, terdapat 6 tolak ukur yang memenuhi standar atau target yang ditetapkan, yaitu di antaranya pada perspektif keuangan terdapat Tingkat ekonomis, lalu pada perspektif pelanggan terdapat kepuasan pelanggan atau pasien, selanjutnya pada perspektif proses bisnis internal terdapat proses operasional, dan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat produktivitas pegawai, tingkat pelatihan pegawai dan kepuasan pegawai. Sedangkan untuk perspektif yang belum memenuhi standar atau target yang ditetapkan yaitu ada pada perspektif keuangan yang terdapat pada tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas, lalu pada perspektif proses bisnis internal terdapat proses inovasi, dan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan; retensi pegawai.

Maka demikian total persentase kinerja yang diperoleh dari UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor, sebagai berikut:

$$\text{Total Persentase Kinerja} = \frac{6}{10} \times 100\% = 60\%$$

Sebagai perhitungan untuk total persentase kinerja yang dicapai oleh UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor maka diperlukan standar. Standar yang digunakan pada perhitungan total persentase kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal yaitu menggunakan standar yang digunakan oleh (Saputra, 2021) sebagai berikut:

- a. Sangat Baik : 80% - 100% dari standar yang ditetapkan
- b. Baik : 60% - 80% dari standar yang ditetapkan
- c. Cukup Baik : 40% - 60% dari standar yang ditetapkan
- d. Kurang Baik : 20% - 40% dari standar yang ditetapkan
- e. Tidak Baik : 0% - 20% dari standar yang ditetapkan

Berdasarkan standar perhitungan diatas maka dapat dilihat bahwa persentase kinerja yang telah dicapai oleh UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor melalui metode *balanced scorecard* adalah sebesar 60%. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor secara keseluruhan mempunyai kinerja yang dapat dikategorikan dengan “Cukup Baik”.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan data yang telah diperoleh dan telah dianalisis sesuai dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yang dibagi kedalam empat perspektif maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil Penilaian Perspektif Keuangan

Tingkat Ekonomi

Berdasarkan hasil data yang telah dianalisis dapat dikriteriakan bahwa tingkat ekonomisnya “ekonomis” karena selama 4 periode terakhir tingkat ekonominya kurang dari 100%. Yang mana pada tahun 2019 tingkat ekonominya sebesar 97%, pada tahun 2020 tingkat ekonominya sebesar 100%, pada tahun 2021 tingkat ekonominya sebesar 83% dan pada tahun 2022 tingkat ekonominya sebesar 90%.

Tingkat Efisiensi

Berdasarkan hasil data yang telah dianalisis dapat dikriteriakan pada Tahun 2019 “belum efisien”, karena pada Tahun 2019 tingkat efisiensinya lebih dari 100% yaitu 104%, sedangkan pada tahun 2020 dan 2021 tingkat “efisiensinya berimbang” yaitu 100%. Padahal diharapkan untuk tingkat efisiensinya kurang dari 100%. Tahun 2022 tingkat efisiensinya sebesar 99,8% dan sudah sesuai dengan yang diharapkan dengan kriterianya yaitu kurang dari 100%.

Tingkat Efektivitas

Berdasarkan hasil data yang telah dianalisis maka dapat dikriteriakan “belum efektif” karena pada Tahun 2019, 2021,2022 tingkat efisiensinya kurang dari 100% padahal diharapkan tingkat efektivitasnya lebih dari 100%. Sedangkan pada tahun 2020 tingkat efektivitasnya sebesar 100% dan dapat dikriteriakan “efektivitas berimbang”.

2. Hasil Penilaian Perspektif Pelanggan

Hasil dari data yang telah dianalisis serta diolah menunjukkan bahwa, pelayanan dan kinerja yang diberikan oleh pegawai Puskesmas kepada pelanggan atau pasien UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor

termasuk dalam kategori baik, hal ini dapat dilihat pada skor tingkat kepuasan pasien yaitu mampu mencapai skor 6.166. skor tersebut masuk kedalam interval 2342 – 3062 dengan kategori Cukup Baik.

3. Hasil Penilaian Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses Inovasi

Pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor tidak melakukan penambahan jenis pelayanan baru sejak tahun 2019-2022, yang berjumlah tetap sebanyak 31 jenis pelayanan. Akan tetapi puskesmas hanya melakukan perubahan jadwal atas pelayanan – pelayanan yang dimiliki. Tidak adanya penambahan jenis pelayanan baru mengindikasikan kinerja puskesmas pada perspektif proses bisnis internal dari segi inovasi tergolong “kurang baik”.

Proses Operasional

Berdasarkan data dari tabel 4.14 menunjukkan bahwa, tingkat kunjungan pasien pada Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor pada Tahun 2020,2021 mengalami penurunan hal ini diakibatkan adanya wabah *Covid – 19* yang membuat pelayanan yang diberikan oleh puskesmas kepada pasien dibatasi. Namun pada Tahun 2022, kunjungan pasien mengalami peningkatan Hal ini diakibatkan karena sudah mulai berkurangnya tingkat covid sehingga pelayanan mulai menyesuaikan dengan *new normal*.

4. Hasil Penilaian Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Retensi Pegawai

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat dilihat bahwa tingkat retensi Pegawai UPTD Puskesmas Tanah Sareal kota Bogor pada Tahun 2019 dan 2020 dapat dikatakan tidak ada pegawai keluar. Sedangkan pada Tahun 2021 dan 2022, terdapat pegawai yang keluar. Hal ini disebabkan karena adanya beberapa pegawai yang mengundurkan diri, pegawai honorer serta adanya rotasi pegawai khususnya pegawai PNS. Maka dari itu, dapat dikatakan bahwa retensi pegawai dinilai “kurang baik” karena selama periode pengamatan hasil perhitungan retensi pegawai mengalami peningkatan.

Produktivitas Pegawai

Berdasarkan Tabel 4.16 dapat dilihat bahwa, pendapatan yang diperoleh Puskesmas dengan jumlah pegawainya mengalami kenaikan dan penurunan setiap tahunnya. Sehingga berpengaruh pada jumlah produktivitas yang dihasilkan oleh pegawainya. Maka dari itu, dapat dikatakan bahwa produktivitas pegawai pada Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor dapat dinilai “cukup baik” karena cukup konstan.

Tingkat Pelatihan Pegawai

Berdasarkan Tabel 4.15 dapat dilihat bahwa, tingkat pelatihan pegawai UPTD Puskesmas Tanah Sareal kota Bogor sejak Tahun 2020 hingga tahun 2022 tingkat pelatihan Pegawai yang mengikuti pelatihan sebesar 100%. Maka dapat disimpulkan bahwa, tingkat pelatihan pegawai dinilai “baik” selama tiga tahun terakhir karena selama periode tersebut pengamatan hasil perhitungan pelatihan pegawai mengalami peningkatan.

Tingkat Kepuasan Pegawai

Hasil dari data yang telah dianalisis serta diolah pada tabel 4.17 maka dapat disimpulkan bahwa, tingkat kepuasan pegawai yang diperoleh dengan skor sejumlah 3.131. Skor ini dapat dikategorikan pada interval “Baik” yaitu dengan interval skor 3063 – 3783.

Kesimpulan dari seluruh perspektif dapat dikategorikan bahwa kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor “cukup baik” yang mana menunjukkan hasil dengan rata-rata 60%, maka dari itu hasil analisis dapat disimpulkan bahwa perspektif pelanggan serta pertumbuhan dan pembelajaran berperan atau dominan terhadap kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, maka ada beberapa hal yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pihak Puskesmas, diantaranya:

Perspektif Keuangan

Perlu adanya evaluasi terhadap efisiensi serta efektivitas karena tingkat efisien dan efektivitasnya masih masuk ke dalam kategori kurang baik dalam artian UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor belum berhasil menekan biaya – biayanya dengan semestinya.

Perspektif Bisnis Internal

Pada segi proses inovasi perlu adanya penambahan jenis pelayanan. Hal ini nantinya akan memengaruhi tingkat kepuasan, mutu pelayanan serta tingkat keuangan.

Diharapkan lebih disiplin terhadap pengarsipan dokumen – dokumen agar tidak ada yang *miss* atau hilang ataupun tercecer.

Perlu adanya surat Berita Acara (BA) serah terima dokumen dari pejabat lama ke pejabat yang baru apabila ada pergantian jabatan

DAFTAR PUSTAKA

- Agung Dwi Kurianto. (2021). Penilaian Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit Umum Daerah Abdoel Wahab Sjahranie Samarinda Provinsi Kalimantan Timur. Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanudin Makassar.
- Andi Hartati, Herny Constantia Fanggidae, Enita Binawati, Siti Aisyah, Frits Oscar Fanggidae, Helda Marlin Ala, Renya Rosari, Frits Isak Lake, Charli Sitinjak, & Yudith Febrianty Lerrick. (2022). Pengukuran Kinerja Sektor Publik: Teori dan Aplikasi (M. W. Nisriani Manafe, Ed.). Cv. Media Sains Indonesia.
- Antaiwan Bowo Pranogyo, Hamidah, & Thomas Suyanto. (2021). Kinerja Karyawan; Teori Pengukuran Dan Implikasi (Cetakan Pertama). Cv Feniks Muda Sejahtera.
- Arista, R. (2022). Pengaruh Sistem Pencatatan Laporan Keuangan Terhadap Optimalisasi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Daerah (Pud) Pasar Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi Dan Pendidikan*, Volume 1 No.5, 1–589.
- Asmike, M., & Sari, P. O. (2018). Manajemen Kinerja “Meningkatkan Keunggulan Bersain” (Asmike Metik, Ed.; Cetakan Pertama). Unipma Press. [Http://Eprint.Unipma.Ac.Id/290/1/Buku%20bu%20metik-1-97.Pdf](http://Eprint.Unipma.Ac.Id/290/1/Buku%20bu%20metik-1-97.Pdf)
- Azzah Salsabilla, A., & Zerlina, F. (2021). *Balanced Scorecard: Sebuah Tantangan Baru Dalam Eksekusi Strategi Perusahaan*. 1–11.
- Engelbert Christian. (2010). Pengukuran Kinerja Perusahaan jasa penerbangan di Indonesia dengan Metode *Performance Prism*. Universitas Indonesia.
- Fitri Casmita Hassan. (2022). Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Di Rumah Sakit X).
- Gita Melania Utami. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Penerapan *Balanced Scorecard* Pada Pt. Telkom Indonesia Tbk Pusat.
- Hardani, Nur Hikmatul Auliya, Helmina Andriani, Roushandi Asri Fardani, Jumari Ustiawaty, Evi Fatmi Utami, Dhika Juliana Sukmana, & Ria Rahmatul Istiqomah. (2020). Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif (Husnu Abadi, Ed.; Cetakan I). Cv. Pustaka Ilmu Group Yogyakarta.
- Ilker Etikan, Sulaiman Abubakar Musa, & Rukayya Sunusi Alkassim. (2015). *Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling*. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 2–2.

- Kanaidi. (2021). Fungsi *Balanced Scorecard*: (Hubungan Sebab Akibat 4 Perspektif). <https://www.slideshare.net/kenkanaidi/fungsi-keunggulan-sebab-akibat-indikator-balanced-scorecard>
- Kesehatan, S., Kesehatan, M. P., Pada, M., Kedokteran, F., Ilmu, D., Uin, K., & Makassar, A. (N.D.). Penilaian Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* di Unit Rawat Inap Puskesmas Batua Kota Makassar.
- Mega Bella. (2021). Analisis Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Pelita Transport Prima Batusangkar.
- Melati, S. (2023, Juni). Pengukuran Kinerja: Pengertian, Tujuan, Manfaat, Jenis Dan Proses. Linovhr. <https://www.linovhr.com/pengukuran-kinerja/#/tujuan>
- Merry Rista Rahmawati. (2021). Analisis Kinerja Puskesmas Kemalo Abung Dengan Metode *Balanced Scorecard* Periode 2019-2021.
- Mohamad Mahsun. (2013). Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Bpfe-Yogyakarta.
- Natasya, N. I. (2023). Pengukuran Kinerja: Pengertian – Metode Dan Contohnya. Redaksi Haloedukasi. <https://haloedukasi.com/pengukuran-kinerja>
- Novia Ruth Silaen. (2021). Kinerja Karyawan (U. Taufik, Ed.). Grup Cv. Widina Media Utama.
- Nurjaman, S. (2013). Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard*. Volume 12, No. 2, 119–119.
- Pamungkas. (2021, March). Balance Score Card: Tujuan, Manfaat, Dan Cara Menggunakannya. Bernas.Id. <https://www.bernas.id/2021/03/13254/79337-balance-score-card-tujuan-manfaat-dan-cara-menggunakannya/>
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2019 Tentang Pusat Kesehatan Masyarakat (2019).
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2023 Tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan (2023).
- Permenkes RI Nomor 75 Tahun 2014. (2014). Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2014.
- Robert S, K., & David P. Norton. (1996). *Balanced Scorecard; Translating Strategy into Action*. Harvard Bussines School Press.

- Rondos, K. S. (2016). Analisis Penggunaan Metode *Balanced Scorecard* Untuk Menilai Kinerja Rumah Sakit Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Sleman. 39–41.
- Sahid Raharjo. (2021, Februari 5). Cara Melakukan Uji Validitas *Product Moment* Dengan Spss. <https://www.spssindonesia.com/2014/01/uji-validitas-product-momen-spss.html>.
- Saputra, D. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* di Puskesmas Bogor Timur Tahun 2017-2019.
- Selvy H. Permatasari, Erny Roesminingsih & Yatim Riyanto. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja Sekolah dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Di Sma KR. IPH 2 SURABAYA
- Subehan, Sei Murni Setyawati & Budi Aji. (2019). Kinerja Puskesmas Rawat Inap Puskesmas Distrik Jatilawang Kabupaten Banyumas dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. Volume 21. No 02
- Suci R.M Koesomowidjojo. (2017). *Balanced Scorecard: Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif* (Andriansyah, Ed.). Raih Asa Sukses.
- Sutikno, M. S., & Hadisaputra, P. (2020). Penelitian Kualitatif (Nurlaeli, Ed.). Holistica.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, Pub. L. No. 23 Tahun 2014 (2014).
- Yollanda Lakashinta Harningrum & Mimin Nur Aisyah. (2021). *Performance Measurement Analysis Using Balance Scorecard In Dr. H. Soewondo Kendal Hospital. Volume. 10 No 1.*
- Yudith Febrianty Lerrick, Andi Hartati, Hery Constantia Fanggidae, Enita Binawati, Siti Aisyah, Frits Oscar Fanggidae, Helda Marlin Ala, Renya Rosari, Frits Isak Lake, & Charli Sitinjak. (2022). Pengukuran Kinerja Sektor Publik: Teori dan Aplikasi (Nisriani Manafe Mesri Welhelmina, Ed.). Cv. Media Sains Indonesia.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Annisaa Fitriyana Daniela

Alamat : Jl. Abadi no 20 Komplek Kedung Badak Baru Kota
Bogor

Tempat dan Tanggal Lahir: Bogor, 06 Desember 2002

Umur : 21 Tahun

Agama : Islam

Pendidikan

- SD : SD Negeri Pengadilan 3
- SMP : SMP IT ABN
- SMA : SMA Kosgoro
- Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan

Bogor, April 2024



(Annisaa Fitriyana Daniela)

LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Permohonan Riset dari Universitas Pakuan



Universitas Pakuan
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
S1 Manajemen "Terakreditasi A" S1 Akuntansi "Terakreditasi A" S1 Bisnis Digital "Terakreditasi"
Jl. Pakuan P.O Box 452 Bogor 16143 Telp. (0251) 8314918 (Hunting)

Nomor : 1211 /WD.1/FEB-UP/X/2023 07 Oktober 2023
 Lampiran :
 Perihal : Permohonan Riset / Magang / Data
 Kepada : Yth. Pimpinan / Direktur.
 DINAS KESEHATAN (DINKES) KOTA BOGOR –
 UPTD PUSKESMAS TANAH SAREAL KOTA BOGOR.
 Jl. Kesehatan No.3, Tanah Sareal, Kecamatan Tanah Sareal,
 Kota Bogor, Jawa Barat 16161.

Dengan hormat.

Sehubungan dengan tugas penyusunan makalah seminar bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan, bermaksud untuk melaksanakan Riset/Magang/Data pada kantor/intansi yang Bapak/Ibu pimpin.

Maka bersama ini kami hadapkan:

Nama : Annisaa Fitriyana Daniela
 NPM : 022120061
 Program Studi : Akuntansi

Besar harapan kami mohon Bapak/Ibu dapat mengijinkan, atas perhatian dan kerjasamanya yang baik diucapkan terimakasih.

a.n. Dekan,
 Dekan Bidang Akademik dan Kemahasiswaan



Dr. Retno Martanti Endah Lestari, SE., M.Si., CMA., CAPM.

Tembusan :
 Yth. Bapak Dekan FEB – UP (Sebagai Laporan).

Website : <https://feb.unpak.ac.id/> e-mail : febkonomi@unpak.ac.id

Lampiran 2 Jawaban Surat Permohonan Riset dari Dinas Kesehatan



**PEMERINTAH DAERAH KOTA BOGOR
DINAS KESEHATAN**

Jl. R.M. Tirta Adhi Soerjo No.3, Tanah Sareal, Kota Bogor, Jawa Barat 16161
Telp. 0251-8331753, Faksimile 0251-8331753
Situs web : <https://kotabogor.go.id> Email : www.dinkes@kotabogor.go.id

Bogor, 12 Oktober 2023

Nomor	: 400.14.5.4/6871-SDK	Kepada
Sifat	: Biasa	Yth. Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kemahasiswaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan
Lampiran	: -	
Hal	: Jawaban Surat Permohonan Riset/ Magang/ Data a.n Annisaa Fitriyana daniela	di Bogor

Berdasarkan surat dari Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kemahasiswaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Nomor: 1211/WD.1/FEB-UP/X/2023 Tanggal 7 Oktober 2023 perihal Izin Permohonan Riset/ Magang/ Data untuk menyelesaikan tugas penyusunan makalah seminar atas nama:

Nama: Annisaa Fitriyana daniela
NRP: 022120061
Program Studi: Akuntansi

Pada prinsipnya Kami tidak keberatan untuk kegiatan tersebut, dengan tetap mengikuti protokol kesehatan dan diakhir kegiatan wajib menyerahkan laporan ke Dinas Kesehatan Kota Bogor. Untuk informasi lebih lanjut harap menghubungi Substansi Pengembangan SDM Kesehatan atau student care center pada nomor 081513881873.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terimakasih

	Ditandatangani secara elektronik oleh :
	KEPALA DINAS KESEHATAN, DR. SRI NOWO RETNO, M. A. R. S. Pembina Utama Muda

Tembusan :

1. Bapak Wali Kota Bogor
2. Kepala UPTD puskesmas Tanah Sareal



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSiE. Untuk memastikan keasliannya, silahkan scan QRCode dan pastikan diarahkan ke alamat <https://tnd.kotabogor.go.id>

Lampiran 3 Surat Pernyataan Selesai Melakukan Riset



PEMERINTAH DAERAH KOTA BOGOR
DINAS KESEHATAN
UPTD PUSKESMAS TANAH SAREAL

Jl. RM Tirto Adhi Soerjo No. 3 Kota Bogor (16161)
Telp.0251 8349729 Email pkmtansa2016@gmail.com
Situs web : <https://pkmtanahsareal.kotabogor.go.id>

SURAT KETERANGAN

NO. 800/15/PKM-TS// 2024

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : drg. Masayu Rubianti, MKM.
NIP : 197801172006042018
Pangkat/Gol : Pembina Tk. I, IV B
Jabatan : Kepala Puskesmas

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Annisaa Fitriyana Daniela
NRP : 022120061

Adalah benar Mahasiswi yang Magang dari bulan Oktober tahun 2023 selama 1 bulan di UPTD PUSKESMAS TANAH SAREAL Kota Bogor.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk di pergunakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan di : Bogor

Pada Tanggal : 8 Januari 2024

Kepala UPTD Puskesmas Tanah Sareal

drg. Masayu Rubianti, MKM

NIP. 19780117 200604 2 018

Lampiran 4 Kuesioner Penelitian Pasien Dan Pegawai

KUESIONER PENELITIAN

Yth, Bapak/Ibu

Responden Penelitian

Pasien UPTD Puskesmas Tanah Sareal

Ditempat

Bersama ini saya:

Nama : Annisaa Fitriyana Daniela

Npm : 022120061

Status : Mahasiswa S1, Universitas Pakuan Bogor

Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Dalam rangka menyelesaikan Skripsi Untuk Strata satu (S1) Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor. Maka besar harapan saya untuk mendapatkan bantuan berupa informasi, yang mana nantinya dapat menjadi data pendukung untuk penelitian saya. Dengan judul “PENGUKURAN KINERJA UPTD TANAH SAREAL KOTA BOGOR MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PERIODE 2019-2022”.

Besar harapan saya agar mendapatkan bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini dengan sejujur – jujurnya dan sesuai dengan keadaan saat ini. Kesediaan atas bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i sangat menentukan keberhasilan penelitian yang akan saya lakukan dan semoga hasilnya juga dapat berguna sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen.

Penelitian, data dan informasi yang diberikan Bapak/Ibu/Sudara/i akan dijamin kerahasiannya, dan hanya ditujukan untuk kepentingan ilmiah. Atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,



Peneliti

(Annisaa Fitriyana Daniela)

DATA RESPONDEN PASIEN

- Jenis Kelamin : Laki – laki Perempuan
- Usia Saat ini :
- Pendidikan Terakhir : Tidak Tamat SD
 SD
 Tidak Tamat SMP
 SMP
 Tidak Tamat SMA
 SMA
 DIPLOMA
 S1
 S2
- Pekerjaan : Pelajar/Mahasiswa
 Pegawai Swasta
 Wirausaha
 Pekerja Harian
 Ibu Rumah Tangga
 Tidak Bekerja
 Lainnya

PETUNJUK PENGISIAN

- Berilah tanda Ceklis pada kolom jawaban yang menurut anda setuju dengan keadaannya
- Jawablah pertanyaan yang diajukan dilembar selanjutnya dengan benar

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		TIDAK PUAS	KURANG PUAS	CUKUP PUAS	PUAS	SANGAT PUAS
A. <i>Tangible</i> (Bukti Fisik)						
1.	Ketersediaan peralatan operasional puskesmas yang baik.					
2.	Kejelasan papan petunjuk/informasi pelayanan yang disediakan.					
3.	Kenyamanan dan kebersihan ruang pemeriksaan serta lingkungan puskesmas membuat nyaman.					
4.	Kenyamanan dan Kebersihan ruang tunggu pelayanan yang disediakan membuat nyaman					
5.	Kebersihan dan kerapian berpakaian pegawai sangat baik.					
B. <i>REALIBILITY</i> (KEANDALAN)						
6.	Kecepatan dan kemudahan dalam memberikan prosedur pelayanan.					
7.	Petugas memberikan Ketepatan jadwal pelayanan dijalankan.					
8.	Petugas melayani Ketepatan dalam pencatatan riwayat pasien.					
9.	Petugas memberikan pelayanan kepada pasien tanpa membeda – bedakan status pasien.					
C. <i>Responsiveness</i> (Cepat Tanggap)						
10.	Petugas segera memberikan bantuan bila dibutuhkan pasien.					
11.	Petugas menanggapi dengan positif terhadap keluhan saya/pasien					
12.	Kejelasan penyampaian informasi kepada pasien.					
D. <i>ASSURANCE</i> (JAMINAN)						
13.	Perilaku petugas menimbulkan rasa aman dan percaya.					
14.	Keramahan dan kesopanan petugas dalam memberikan pelayanan kepada pasien.					
15.	Keterampilan para dokter, perawat, dan petugas lainnya dalam melayani pasien.					
E. <i>EMPATHY</i> (EMPATI)						
16.	Pemberian informasi kepada pasien apabila ada hal baru dalam pelayanan kesehatan.					

17.	Ketersediaan waktu bagi pasien/keluarga pasien untuk berkonsultasi.					
18.	Pelayanan kepada semua pasien tanpa memandang status sosial dan lain-lain.					

KUESIONER PASIEN/PELANGGAN

Yth, Bapak/Ibu

Responden Penelitian

Pegawai UPTD Puskesmas Tanah Sareal

Ditempat

Bersama ini saya:

Nama : Annisaa Fitriyana Daniela

Npm : 022120061

Status : Mahasiswa S1, Universitas Pakuan Bogor

Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Dalam rangka menyelesaikan Skripsi Untuk Strata satu (S1) Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor. Maka besar harapan saya untuk mendapatkan bantuan berupa informasi, yang mana nantinya dapat menjadi data pendukung untuk penelitian saya. Dengan judul “PENGUKURAN KINERJA UPTD TANAH SAREAL KOTA BOGOR MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PERIODE 2019-2022”.

Besar harapan saya agar mendapatkan bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini dengan sejujur – jujurnya dan sesuai dengan keadaan saat ini. Kesediaan atas bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i sangat menentukan keberhasilan penelitian yang akan saya lakukan dan semoga hasilnya juga dapat berguna sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen.

Penelitian, data dan informasi yang diberikan Bapak/Ibu/Sudara/i akan dijamin kerahasiannya, dan hanya ditujukan untuk kepentingan ilmiah. Atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,



Peneliti

(Annisaa Fitriyana Daniela)

DATA RESPONDEN PEGAWAI

Jenis Kelamin : Laki – laki Perempuan

Usia Saat ini :

Pendidikan Terakhir : SD
 SMP
 SMA
 SMK
 D3
 D4
 S1
 S2

Jabatan : Dokter Gigi Radiografer
 Dokter Umum Bidan
 TU Bidan PPT
 Perawat PKWT
 Perawat Gigi CPNS Dokter Gigi
 Farmasi CPNS Penyuluhan

Kesehatan : Apoteker CPNS Asisten Apoteker
 Medical Record Bidan BLUD
 Sukwan Nakes Sukwan Non Nakes
 Lainnya

PETUNJUK PENGISIAN

- Berilah tanda Ceklis pada kolom jawaban yang menurut anda setuju dengan keadaannya
- Jawablah pertanyaan yang diajukan dilembar selanjutnya dengan benar

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		TIDAK PUAS	KURANG PUAS	CUKUP PUAS	PUAS	SANGAT PUAS
A. KEMAMPUAN						
1.	Pegawai diberi kesempatan untuk mengikuti diklat (pendidikan dan pelatihan)					
2.	merasa kompeten dan menguasai bidang pekerjaanya.					
3.	Adanya pengarahan tugas pokok dan fungsi.					
4.	Lingkungan kerja yang kondusif untuk belajar pekerjaan yang baru.					
5.	Melakukan pekerjaan yang dirasa kurang mampu					
6.	Dapat menerapkan kebijakan kantor.					
7.	Merasa mampu dalam menyelesaikan pekerjaan					
8.	Jam kerja yang sesuai dengan kebijakan kantor					
9.	Menyelesaikan tugas dengan tepat waktu					
10.	Kesempatan mengembangkan bakat dan prakarsa.					
B. MOTIVASI						
11.	Puskesmas memberikan Tunjangan sesuai tanggungjawab dan profesionalisme.					
12.	promosi yang diberikan oleh puskesmas berjalan baik dan sesuai dengan kebutuhan					
13.	Ruang kerja nyaman dan memadai.					
14.	Pimpinan memberikan motivasi dan contoh baik kepada bawahan dalam bekerja.					

15.	Keterbukaan dalam menyampaikan pendapat					
16.	Mengganggu pasien adalah keluarga bagi pegawai					
17.	Kenyamanan atas lingkungan bekerja.					
18.	Fasilitas ruangan kerja memadai.					
19.	Teguran kepada pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan standar pelayanan.					
20.	kerjasama antar tim maupun antar bagian dalam menyelesaikan pekerjaan berjalan baik.					

X1	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
5	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X1	Pearson Correlation	.455 ^{**}	.353 ^{**}	.416 ^{**}	.487 ^{**}	.520 ^{**}	.507 ^{**}	.485 ^{**}	.546 ^{**}	.429 ^{**}	.452 ^{**}	.468 ^{**}	.432 ^{**}	.489 ^{**}	.423 ^{**}	.495 ^{**}	1	.630 ^{**}	.566 ^{**}	.699 ^{**}
6	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X1	Pearson Correlation	.397 ^{**}	.463 ^{**}	.478 ^{**}	.473 ^{**}	.529 ^{**}	.491 ^{**}	.516 ^{**}	.519 ^{**}	.488 ^{**}	.537 ^{**}	.403 ^{**}	.625 ^{**}	.457 ^{**}	.557 ^{**}	.573 ^{**}	.630 ^{**}	1	.615 ^{**}	.746 ^{**}
7	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X1	Pearson Correlation	.498 ^{**}	.551 ^{**}	.464 ^{**}	.482 ^{**}	.522 ^{**}	.578 ^{**}	.521 ^{**}	.487 ^{**}	.561 ^{**}	.604 ^{**}	.477 ^{**}	.528 ^{**}	.471 ^{**}	.653 ^{**}	.491 ^{**}	.566 ^{**}	.615 ^{**}	1	.773 ^{**}
8	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Tot	Pearson Correlation	.689 ^{**}	.708 ^{**}	.712 ^{**}	.717 ^{**}	.715 ^{**}	.759 ^{**}	.734 ^{**}	.754 ^{**}	.699 ^{**}	.749 ^{**}	.742 ^{**}	.761 ^{**}	.683 ^{**}	.729 ^{**}	.711 ^{**}	.699 ^{**}	.746 ^{**}	.773 ^{**}	1
al	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Sk	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
or																				
<p>** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</p>																				

PEGAWAI

		Correlations																				Skor Total	
		XI.1	XI.2	XI.3	XI.4	XI.5	XI.6	XI.7	XI.8	XI.9	XI.10	XI.11	XI.12	XI.13	XI.14	XI.15	XI.16	XI.17	XI.18	XI.19	XI.20		
XI.1	Pearson Correlation																					.576**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.014	.017	.099	.073	.047	.004	.003	.031	.266	.717	.320	.390	.497	.385	.279	.777	.000	
XI.2	Pearson Correlation	.858**																				.581**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.005	.007	.015	.033	.025	.011	.001	.015	.432	.474	.511	.672	.738	.903	.914	.243	.000	
XI.3	Pearson Correlation	.550**	.687**																			.549**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001	.000	.002	.012	.002	.000	.069	.434	.650	.862	.431	.837	.513	.551	.743	.434	.000	
XI.4	Pearson Correlation	.562**	.585**	.512**																		.691**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.010	.000	.147	.000	.000	.009	.082	.568	.670	.128	1.000	.633	.171	.246	.082	.000	
XI.5	Pearson Correlation	.363*	.410**	.460**	.512**																	.502**	
	Sig. (2-tailed)	.014	.005	.001	.000		.000	.141	.012	.016	.027	.014	.846	.297	.727	.180	.408	.948	1.000	.392	.846	.000	
XI.6	Pearson Correlation	.355*	.395**	.517**	.378*	.517**																.568**	
	Sig. (2-tailed)	.017	.007	.000	.010	.000		.030	.000	.000	.001	.003	.311	.055	.161	.876	.838	.897	.636	.676	.877	.000	
XI.7	Pearson Correlation	.249	.360**	.454**	.690**	.223	.324*															.646**	
	Sig. (2-tailed)	.099	.015	.002	.000	.141	.030		.011	.000	.000	.120	.061	.911	.549	.230	.478	.112	.304	.191	.016	.000	
XI.8	Pearson Correlation	.270	.318*	.370**	.220	.370**	.606**	.377**														.573**	
	Sig. (2-tailed)	.073	.033	.012	.147	.012	.000	.011		.067	.004	.014	.046	.100	.727	.431	.094	.018	1.000	.144	.434	.000	
XI.9	Pearson Correlation	.297*	.333*	.440**	.690**	.223	.324*	.377**														.695**	
	Sig. (2-tailed)	.047	.025	.002	.000	.016	.000	.067		.000	.013	.234	.041	.013	.285	.570	.367	.044	.084	.081	.000	.000	
XI.10	Pearson Correlation	.422**	.374*	.508**	.612**	.329*	.469**	.717**	.418**													.780**	
	Sig. (2-tailed)	.004	.011	.000	.000	.027	.001	.000	.004	.000		.004	.023	.183	.113	.116	.214	.168	.006	.019	.098	.000	
XI.11	Pearson Correlation	.436**	.487**	.274	.386**	.365*	.436**	.235	.365*	.369**	.418**											.636**	
	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.069	.009	.014	.003	.120	.014	.013	.004		.000	.003	.029	.376	.205	.230	.180	.114	.813	.000	
XI.12	Pearson Correlation	.323*	.361*	.120	.262	.030	.154	.282	.299*	.181	.339*	.673**										.487**	
	Sig. (2-tailed)	.031	.015	.434	.082	.846	.311	.061	.046	.234	.023	.000		.026	.295	.539	.059	.327	.340	.205	.196	.001	
XI.13	Pearson Correlation	.169	.120	.070	.087	.159	.289	.017	.249	.306*	.202	.436**	.333*									.513**	
	Sig. (2-tailed)	.266	.432	.650	.568	.297	.055	.911	.100	.041	.183	.003	.026		.000	.040	.020	.475	.053	.004	.311	.000	
XI.14	Pearson Correlation	-.055	-.110	-.027	.065	.053	.213	.092	.053	.368**	.240	.325*	.160	.531**								.326*	
	Sig. (2-tailed)	.717	.474	.862	.670	.727	.161	.549	.727	.013	.113	.029	.295	.000		.193	.267	.727	.286	.379	.602	.029	
XI.15	Pearson Correlation	.152	.101	.120	.230	.204	-.024	.182	.120	.163	.238	.135	.094	.307*	.198							.468**	
	Sig. (2-tailed)	.320	.511	.431	.128	.180	.876	.230	.431	.285	.116	.376	.539	.040	.193		.000	.010	.056	.025	.085	.001	
XI.16	Pearson Correlation	.131	.065	-.032	.000	-.126	-.031	.108	.253	-.087	-.189	.192	.283	.346*	.169	.585**						.419**	
	Sig. (2-tailed)	.390	.672	.837	1.000	.408	.838	.478	.094	.570	.214	.205	.059	.020	.267	.000		.000	.009	.002	.059	.004	
XI.17	Pearson Correlation	.104	.051	-.100	.073	-.010	.020	.240	.350**	.138	.209	.183	.149	.109	-.053	.379*	.506**					.430**	
	Sig. (2-tailed)	.497	.738	.513	.633	.948	.897	.112	.018	.367	.168	.230	.327	.475	.727	.010	.000		.000	.000	.000	.003	
XI.18	Pearson Correlation	.133	-.019	-.091	.208	.000	-.073	.157	.000	.302*	.400**											.453**	
	Sig. (2-tailed)	.385	.903	.551	.171	1.000	.636	.304	1.000	.044	.006	.180	.340	.053	.286	.056	.009	.000		.000	.004	.002	
XI.19	Pearson Correlation	.165	.016	-.050	.177	.131	.064	.198	.221	.260	.349*	.239	.192	.424**	.134	.333*	.445**	.594**	.771**			.556**	
	Sig. (2-tailed)	.279	.914	.743	.246	.392	.676	.191	.144	.084	.019	.114	.205	.004	.379	.025	.002	.000	.000		.001	.000	
XI.20	Pearson Correlation	.043	.178	.120	.262	.030	-.024	.359**	.120	.263	.250	.036	.196	.154	-.080	.260	.283	.508**	.418**	.463**		.447**	
	Sig. (2-tailed)	.777	.243	.434	.082	.846	.877	.016	.434	.081	.098	.813	.196	.311	.602	.085	.059	.000	.004	.001		.002	
Skor Total	Pearson Correlation	.576**	.581**	.549**	.691**	.502**	.568**	.646**	.573**	.695**	.780**	.636**	.487**	.513**	.326*	.468**	.419**	.430**	.453**	.556**	.447**		.576**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.029	.001	.004	.003	.002	.000	.002		.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 6 Realiabilitas Pasien Dan Pegawai

1. Pasien

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.947	18

2. Pegawai

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.877	20

Lampiran 7 Foto Bersama Pegawai UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor

(Foto Bersama Kepala Puskesmas)



(Foto bersama Kabag TU)



(Foto Bersama Bagian Keuangan)

(Foto Bersama Dengan Beberapa Pegawai)



Lampiran 8 Foto Pasien (Responden)

