



Analisis Kinerja Puskesmas Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Sri Yulianti¹, Sualeman, M.Si², Drs. Iqbal Noor, M.M³

^{1,2,3}Universitas Muhammadiyah Sukabumi, Kota Sukabumi, Indonesia

E-mail: sriyulianti.1930611019@gmail.com¹⁾
sulaeman1342@ummi.ac.id²⁾
iqnoor@ummi.ac.id^{3*)}

ARTICLE INFO

Article history:
Received 01 Agustus
2023
Received in Revised 10
Agustus 2023
Accepted 10 September
2023

Keyword's : Performance
measurement, Puskesmas,
Balanced Scorecard

ABSTRACT

This study aims to measure the performance of Sagaranten Health Center using a Balanced approach. This study used descriptive qualitative method. Data collection by observation, interviews, questionnaires, and documentation. The analytical technique used in this study is descriptive analysis used to describe the data that has been collected. Data description is carried out by measuring each performance from the perspectives contained in the Balanced Scorecard, namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, growth and learning perspective. The results of this study show that Puskesmas Sagaranten has a satisfactory performance both in aspects of finance, customers, internal business processes, growth and learning. Although the puskesmas has achieved adequate performance, there is still room for improvement. Such as improving service quality and developing human resources.

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja Puskesmas Sagaranten dengan menggunakan pendekatan *Balanced*. Pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Pengambilan datanya dengan observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini yaitu analisis deskriptif yang digunakan untuk mendeskripsikan data-data yang telah dikumpulkan. Pendeskripsian data dilakukan dengan melakukan pengukuran pada masing-masing kinerja dari perspektif yang terdapat di dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Puskesmas Sagaranten memiliki kinerja yang cukup memuaskan baik dalam aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Meskipun puskesmas telah mencapai kinerja yang memadai, namun masih terdapat ruang untuk perbaikan. Seperti peningkatan kualitas pelayanan dan pengembangan sumber daya manusia.

Expensive : Jurnal Akuntansi dan Keuangan

Website : <https://scholar.ummetro.ac.id/index.php/expensive>



This is an open access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

* Corresponding author. Telp.: +6281-0000-0000; fax: +0-000-000-0000.

E-mail address: sriyulianti.1930611019@gmail.com

Peer review under responsibility of Expensive: Accounting Journal. [2829 - 4907](https://doi.org/10.2829-4907).

PENDAHULUAN

Dimasa sekarang ini, organisasi sektor publik tidak hanya diharapkan untuk mempertahankan keberhasilannya, tetapi juga harus melayani masyarakat dengan efektif. Untuk memastikan layanan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, organisasi sektor publik perlu menetapkan indikator dan target pengukuran kinerja yang terkait dengan kepuasan masyarakat. Dalam hal ini, pengukuran kinerja di organisasi sektor publik sangat penting karena dapat meningkatkan akuntabilitas dan membantu dalam proses pengambilan keputusan. Melalui pengukuran kinerja yang terarah, organisasi sektor publik dapat mengevaluasi dan memperbaiki proses kerjanya agar lebih efektif dan efisien dalam memperbaiki pelayanan kepada masyarakat.

Mulyadi, (2001) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan atau hasil kerja berdasarkan kuantitas dan kualitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab yang dibebankan. Pengukuran kinerja adalah evaluasi berkala atas kinerja perusahaan dan karyawannya terhadap sasaran dan kriteria standar yang ditentukan . Pengukuran kinerja (performance measurement) adalah proses mengevaluasi kemajuan pekerjaan terhadap sasaran dan target yang diberikan, seperti efisiensi penggunaan sumber daya dalam produksi barang dan jasa, dan perbandingan hasil kegiatan. Efektivitas tujuan dan sasaran untuk mencapai tujuan tersebut (Mahsun, 2006). Mardiasmo menyatakan dalam Saumillaili & Handayani, (2021) , pengukuran kinerja sektor publik harus mengikuti tiga prinsip utama yaitu meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi dalam memberikan layanan, menginformasikan alokasi sumber daya dan pengambilan keputusan, dan bertanggungjawab penuh kepada masyarakat. Berdasarkan hal tersebut, sangat penting untuk mengukur kinerja sektor publik secara komprehensif, tidak hanya mempertimbangkan data keuangan tetapi juga metrik lain yang dapat melengkapi ketiga prinsip tersebut. Salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja di puskesmas adalah *Balanced Scorecard*.

Kaplan dan Norton, (2000) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mengintegrasikan berbagai perspektif kinerja seperti keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya secara berkelanjutan. Oleh karena itu, alat pengukuran ini memberikan evaluasi terpadu dan komprehensif yang melibatkan faktor keuangan dan non-keuangan, dengan empat perspektif kinerja yang terdiri dari aspek keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced Scorecard* adalah sebuah alat perencanaan strategis yang dapat digunakan untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja di puskesmas. Alat ini dianggap sesuai untuk organisasi nirlaba karena tidak hanya mempertimbangkan faktor keuangan, tetapi juga aspek non-keuangan. Hal ini sangat sesuai untuk

jenis organisasi nirlaba, dimana keuntungan bukanlah metrik kesuksesan utama, melainkan layanan yang bersifat non-finansial.

Untuk meningkatkan kinerja puskesmas dalam memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat pemerintah membangun suatu institusi yaitu Badan Layanan Umum (BLU) atau Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Dalam PP no 23 tahun 2005 menyatakan secara gamblang bahwa BLU atau BLUD merupakan “lembaga pemerintah yang dibentuk untuk melayani masyarakat berupa penyediaan barang dan jasa yang dijual tanpa mengutamakan keuntungan dan beroperasi berdasarkan prinsip efisiensi dan produktivitas”. Puskesmas yang telah menjadi Badan Layanan Umum (BLU) atau Badan Layanan Umum Daerah (BLUD), diharapkan dapat memberukan peningkatan kinerja yang signifikan baik dari segi keuangan maupun pelayanan (Shidiq, et al., 2018).

Pengukuran kinerja Puskesmas Sagaranten selama ini dilakukan melalui Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Hal ini merupakan bentuk pertanggungjawaban pelaporan kinerja instansi dalam pelaksanaan Rencana Strategis (Renstra), yaitu rencana kinerja yang ditetapkan melalui penetapan kinerja pada awal tahun anggaran. Pengukuran kinerja yang dilakukan tidak mencakup aspek non keuangan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja dari berbagai aspek keuangan dan non-keuangan. Konsep *Balanced Scorecard* bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengukuran kinerja di Puskesmas Sagaranten.

Penelitian terkait dengan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* telah diteliti oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Pujawati & Eriswanto, (2021) dalam penelitiannya terkait penilaian kinerja dengan perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran *Balanced Scorecard* dinilai baik, menggunakan 4 dimensi kuesioner. Dan penelitian yang diteliti oleh (Mawarni & Wuryani, 2020) dalam penelitiannya terkait pengukuran kinerja non-keuangan seperti, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tergolong baik, peningkatan kinerja keuangan berpengaruh pada kinerja keuangan yang diukur dengan menggunakan analisis rasio laporan keuangan.

Penelitian ini menambahkan perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal. Dalam perspektif keuangan menggunakan *Value for money* dengan indikator rasio ekonomis, efisiensi, dan efektifitas yang dapat digunakan untuk menilai kinerja keuangan pada Puskesmas Sagaranten yang digunakan untuk menilai anggaran terhadap realisasinya. Puskesmas Sagaranten merupakan BLUD dimana operasionalnya dibiayai dari APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah). Sehingga penting untuk menilai kinerja dengan komprehensif (menyeluruh) baik dari segi keuangan maupun non-keuangan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif dimana penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan kinerja pada Puskesmas Sagaranten. Teknik pengumpulan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* digunakan untuk mengumpulkan data dari responden dan informan, peneliti secara sengaja mengidentifikasi responden dengan memikirkan aspek-aspek tertentu (Sugiyono, 2019). Dengan menggunakan metode observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Responden pada penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu responden pelanggan yang merupakan pasien pengguna jasa pelayanan kesehatan, serta responden seluruh pegawai di Puskesmas Sagaranten. Pada metode wawancara informan dilakukan dengan teknik *snowballing sampling*. Jumlah informan pada penelitian ini adalah 5 informan, yaitu kepala Puskesmas, Kasubbag TU, bagian kepegawaian, staf dan pasien.

Analisis data menggunakan analisis data deskriptif yaitu dengan menyajikan data yang diperoleh dari hasil kuesioner dalam bentuk tabel, diagram atau grafik, dan analisis data kualitatif dengan metode analisis Interaktif Miles dan Hubberman. Data-data yang ditampilkan dalam bentuk analisis deskriptif meliputi data yang diperoleh dari metode *Balanced Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif, yaitu: 1) perspektif keuangan terdiri dari ekonomis, efisiensi, dan efektifitas, 2) perspektif pelanggan terdiri dari pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan kepuasan pelanggan, 3) perspektif proses bisnis internal terdiri dari proses inovasi dan proses operasi, 4) pespektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari retensi pegawai, produktivitas, dan kepuasan pegawai.

Sugiyono, (2019:132) menyatakan bahwa untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial menggunakan skala likert. Dengan skala likert, maka variable yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variable. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak ukur untuk Menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Untuk memungkinkan para pelanggan/pasien dan pegawai menjawab dalam berbagai tingkatan bagi setiap butir kepuasan, format tipe likerts bisa dipergunakan R.S. Likert (1932) mengembangkan prosedur penskalaan. Untuk mengetahui kinerja secara keseluruhan maka dilakukan pembobotan untuk masing-masing kinerja berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*. Metode pembobotan menggunakan teknik pembobotan *Dally*, (2010). Sehingga didapatkan kriteria pengukuran kinerja secara keseluruhan sebagai berikut:

Tabel 1. Kriteria pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*

Nilai Skor	Skala	Kategori
>100%	5	Sangat Baik
90,01% - 100%	4	Baik
80,01% - 90%	3	Cukup Baik
60,01% - 80%	2	Tidak Baik
< 60%	1	Sangat Tidak Baik

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan, analisis dilakukan untuk mengukur kinerja keuangan dengan cara mengevaluasi tingkat penggunaan anggaran. Hal ini dicapai dengan membandingkan pencapaian targe anggaran dengan realisasi penggunaan anggaran hingga akhir tahun anggaran. Dalam penelitian ini, kinerja diukur dengan menggunakan *Value for money* melalui analisis ekonomi, efisiensi, dan efektifitas penggunaan anggaran, sebagai berikut:

1. Rasio Ekonomi

Tabel 2. Rasio Ekonomi Puskesmas Sagaranten Tahun 2020-2022

Tahun	Realisasi Pengeluaran	Anggaran Pengeluaran	Rasio Ekonomi	Keterangan
2020	1.540.460.654,00	1.612.202.999,00	95,55%	Ekonomi
2021	1.550.893.387,00	1.770.310.303,00	87,60%	Cukup Ekonomi
2022	1.549.800.092,00	1.751.976.161,00	88,46%	Cukup Ekonomi
	Rata-rata		90,53%	Ekonomi

Berdasarkan tabel diatas, bahwa secara umum kinerja keuangan Puskesmas Sagaranten untuk rasio ekonomi telah masuk kedalam kategori ekonomi karena berdasarkan pada pengamatan bahwa nilai numerik di bawah 1001% untuk indikator ekonomi umumnya menunjuka tingkat efektifitas biaya yang menguntungkan. Perlu dicatat bahwa sepanjang tahun 2020 hingga 2022 tidak ada pengeluaran atau tingkat realisasi pengeluaran yang melampaui 100%. Bahkan, ralisasinya selalu berada di jumlah yang dianggarkan menunjukkan pengelolaan keuangan yang ekonomis.

2. Rasio Efisiensi

Tabel 3. Rasio Efisiensi Puskesmas Sagaranten Tahun 2020-2022

Tahun	Realisasi Belanja	Realisasi Pendapatan	Rasio Efisiensi	Keterangan
2020	1.540.460.654,00	1.561.470.613,00	98,65%	Kurang Efisien
2021	1.550.893.387,00	1.560.155.731,00	99,40%	Kurang Efisien
2022	1.549.800.092,00	1.571.344.435,00	98,62%	Kurang Efisien
	Rata-rata		98,89%	Kurang Efisien

Berdasarkan table diatas, rfisiensi keuangan Puskesmas Sagaranten diperkirakan berkisar antara 90% sampai 100% dari tahun 2020 hingga 2022 menunjukkan tingkat efisisensi yang rendah. Kinerja keuangan dianggap efisien apabila kinerja yang dicapai dibawah 100%. Tingkat efisisensi

keuangan dapat ditentukan dengan membandingkan realisasi pengeluaran dengan realisasi pendapatan. Pada tahun 2020 efisiensi diproyeksikan meningkat dari 98,65% menjadi 99,40% pada tahun 2021, kemudian menurun menjadi 98,62% pada tahun 2022. Tingkat efisiensi berfluktuasi selama periode tiga tahun, namun secara keseluruhan tetap rendah.

3. Rasio Efektifitas

Tabel 4. Rasio Efektifitas Puskesmas Sagaranten Tahun 2020-2022

Tahun	Realisasi Pendapatan	Anggaran Pendapatan	Rasio Efektifitas	Keterangan
2020	1.561.470.613,00	1.350.054.000,00	115.66%	Sangat Efektif
2021	1.560.155.731,00	1.470.828.000,00	106.07%	Sangat Efektif
2022	1.571.344.435,00	1.481.000.000	106.10%	Sangat Efektif
	Rata-rata		109,28%	Sangat Efektif

Berdasarkan tabel di atas, menggambarkan fluktuasi pendapat dan realisasi anggaran pendapatan Puskesmas Sagaranten, yang karenanya mempengaruhi tingkat efektivitas. Dari segi kinerja keuangan, rasio efektivitas dibawah 100% dianggap tidak efektif, sedangkan rasio diatas 100% menunjukkan tingkat efektivitas yang tinggi. Berdasarkan tabel tersebut rata-rata tingkat efektivitas keuangan Puskesmas Sagaranten dari tahun 2020 hingga 2022 dihitung sebesar 109,28% yang dinilai sangat efektif.

Perspektif pelanggan

1. Retensi Pelanggan

Tabel 6. Retensi Pasien Puskesmas Sagaranten tahun 2020-2022

Tahun	Pasien Lama (a)	Total Kunjungan (b)	Retensi Pasien ($\frac{a}{b} \times 100\%$)
2020	9.492	26.017	36,48%
2021	2.792	10.817	25,81%
2022	6.974	13.503	51,65%

Berdasarkan tabel di atas, retensi pasien Puskesmas Sagaranten pada tahun 2020 sampai 2022 terdapat fluktuasi yang signifikan. Pada tahun 2020, tingkat retensi pasien mencapai 36,48%, namun mengalami penurunan tajam di tahun 2021 menjadi 25,81%, dan pada tahun 2022 terjadi peningkatan yang cukup besar dalam persentase retensi pasien menjadi 51,65%. Dalam hal ini, persentase yang lebih tinggi menunjukan lebih banyak pasien memilih untuk tetap menggunakan layanan puskesmas secara berkelanjutan dari tahun ketahun. Penurunan drastic pada tahun 2021 dapat menandakan adanya faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan pasien untuk tidak melanjutkan penggunaan layanan puskesmas, seperti perubahan preferensi, ketidakpuasan terhadap layanan, atau faktor eksternal lainnya.

2. Akuisisi Pelanggan

Tabel 7. Akuisisi Pasien Puskesmas Sagaranten Tahun 2020-2022

Tahun	Pasien Baru (a)	Total Kunjungan (b)	Akuisisi Pasien ($\frac{a}{b} \times 100\%$)
2020	6.893	25.494	27,04%
2021	2.912	11.973	24,32%
2022	6.395	11.514	55,54%

Berdasarkan data akuisisi pasien pada tahun 2020 sampai 2022 terdapat fluktuasi. Yang mana pada tahun 2020 tingkat akuisis pasien mencapai 27,04%, kemudian mengalami penurunan sedikit pada tahun 2021 menjadi 24,32%. Namun, pada tahun 2022 terjadi peningkatan yang cukup besar dalam persentase akuisis pasien menjadi 55,54%. Dalam hal ini, persentase yang lebih tinggi menunjukkan bahwa banya pasien baru yang bergabung dan memulai penggunaan layanan puskesmas. Penurunan sedikit pada tahun 2021 bisa mengindikasikan adanya faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan potensial pasien untuk tidak memilih puskesmas sebagai pilihannya, seperti persaingan dari penyedia layanan kesehatan lain, ketidakpuasan dengan pelayanan sebelumnya, atau faktor ekstremal lainnya.

3. Kepuasan pelanggan

Tabel 8. Hasil Kepuasan Pelanggan

No	Indikator Kepuasan pasien	Nilai	
		Rata-rata	Kategori
1	Wujud Fisik (<i>tangible</i>)	3,71	Cukup Puas
2	Keandalan (<i>reliability</i>)	3,62	Cukup Puas
3	Daya Tanggap (<i>responsiveness</i>)	3,71	Cukup Puas
4	Jamianan (<i>assurance</i>)	3,51	Cukup Puas
5	Empati (<i>emphaty</i>)	3,69	Cukup Puas
Jumlah		3,06	Cukup Puas

Berdasarkan tabel diatas, jika melihat secara menyaluruh hasil dari jawaban hasil kuesioner, mayoritas pasien berpendapat bahwa indikator yang kurang memadai adalah jaminan (*assurancesce*). Hal ini menunjukkan bahwa pasien merasa bahwa indikator jaminan yang diberikan oleh Puskesmas belum mencakup kepercayaan pasien terhadap kompetensi staf medis, keamanan prosedur medis, informasi yang jelas dan akurat, serta keandalan dan konsistensi pelayanan yang diberikan. Hal ini perlu menjadi perhatian khusus bagi manajemn Puskesmas Sagaranten untuk meningkatkan kompetensi staf medis agar dapt membangun kepercayaan pasien, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan memberikan pengalaman yang lebih baik bagi pasien.

Perspektif proses bisnis internal

1. Proses Inovasi

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan, Puskesmas memiliki inovasi-inovasi yang dilakukan secara bertahap. Adapun usaha-usaha yang dilakukan meliputi penyediaan pelayanan serta fasilitas sarana dan prasarana diantaranya sebagai berikut:

Tabel 9. Hasil Kepuasan Pelanggan

Jenis Pelayanan	Inovasi
KIA	SIBERLIAN (Sistem Informasi Ibu Bersalin dan Neonatus)
Promkes	MERDEKA (Masyarakat Sadar Deangan Rokok Mereka)
Perkesmas	BATU AKIK (Bantuan Anggaran Kesehatan Ibu dan Keluarga)
TB	MOLEK (Monitoring Konsumsi Obat Oleh Keluarga)
UKP	SIKEPO (Sistem Kepuasan Pasien Online)

Dari beberapa inovasi inovasi tersebut diatas, kepala puskesmas menyatakan bahwa inovasi tersebut belum maksimal hal tersebut dikarnakan adanya beberapa kendala yaitu, geografis dan sarana. Dalam konteks ini, kendala geografis merujuk pada lokasi atau wilayah yang sulit dijangkau, terpencil, atau memiliki aksesibilitas yang terbatas, sedangkan kendala sarana berkaitan dengan kekurangan atau keterbatasan fasilitas, peralatan, atau sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan inovasi yang efektif.

2. Proses Operasi

Tabel 10. Hasil Kepuasan Pelanggan

Indikator	Ideal	2020	2021	2022	Rata-rata	Hasil Penilaian
ALOS	6-9 hari	2,05	1,88	2,02	2,98	Tidak Ideal
BOR	60%-85%	32,75	40,38	30,77	34,63	Tidak Ideal
TOI	1-3 hari	5,56	1,89	4,67	4,04	Tidak Ideal
BTO	40-50 kali	25,36	68,21	30,48	41,35	Ideal

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa, pelayanan di Puskesmas Sagaranten belum memenuhi standar ideal terkait Average Length of Stay (ALOS). Rata-rata tinggal pasien di Puskesmas tersebut masih jauh dibawah standar yang diharapkan, yaitu hanya mencapai 2,98 hari, sedangkan standar idealnya adalah 6 – 9 hari. Hal ini menunjukkan perlunya perbaikan dalam pelayanan agar dapat mencapai standar yang diharapkan. Selain itu, indikator lain seperti Bed Occupancy Rate (BOR) dan Turnover Interval (TOI) juga menunjukkan kinerja yang kurang ideal, dengan BOR yang rendah dan TOI yang lebih lama dari yang diharapkan. Namun, indikator Bed Turn Over (BTO) tergolong ideal, menunjukkan bahwa perputaran tempat tidur di Puskesmas Sagaranten telah sesuai dengan standar yang ditetapkan. Oleh karena itu, perlu dilakukan langkah-langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan kinerja pelayanan dan memenuhi standar yang diharapkan dalam hal ALOS, BOR, dan TOI. Dalam hal ini Puskesmas Sagaranten dapat dikatakan cukup dalam proses

perbaikan untuk mencapai kondisi yang lebih baik dalam memenuhi standar perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

1. Retensi Pegawai

Tabel 11. Tingkat Retensi Pegawai Puskesmas

Tahun	Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan	Retensi Karyawan
2020	26	97	27%
2021	4	71	6%
2022	2	67	3%

Berdasarkan tabel diatas bahwasanya Puskesmas Sagaranten memiliki persentase keluarnya pekerja yang cukup kecil artinya menunjukkan kinerja hasil yang sangat baik. Hal ini dapat kita ketahui bahwa tingkat retensi pekerja tahun 2020 sebesar 27%. Pada tahun 2021 dan 2022 tingkat retensi pegawai menurun menjadi 6% di tahun 2021, sedangkan di tahun 2022 sebesar 3%. Sedangkan standar minimal untuk retensi pegawai adalah 3%, apabila melebihi dari standar minimal maka kinerja menjukan hasil yang sangat baik.

2. Produktivitas Pegawai

Tabel 12. Tingkat Retensi Pegawai Puskesmas

Tahun	Pendapatan	Jumlah Karyawan	Produktivitas Pegawai
2020	1.561.470.613,00	97	16.097.635,18
2021	1.560.155.731,00	71	21.974.024,38
2022	1.571.344.435,00	67	23.452.902,01

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa Puskesmas Sagaranten memiliki kinerja yang cukup baik . hal ini dapat diketahui bahwa tingkat produktifitas pegawai pada tahun 2020 sebesar 16.097.635,18, pada tahun 2021 dan 2022 meningkat sebesar 21.974.024,38 di tahun 2021 dan di tahun 2022 sebesar 23.452.902,0. Jadi selama 3 tahun berturut-turut mengalai peningkatan sehingga kinerja Puskesmas Sagaranten dapat diukur baik.

3. Kepuasan Pegawai

Tabel 13. Hasil Kepuasan Pegawai

No	Pertanyaan	Tingkat Kepuasan					n	Rata-Rata	Keterangan
		STP 1	TP 2	CP 3	P 4	SP 5			
1	Peralatan dan perlengkapan yang mendukung		3	21	36	7	67	3,70	Cukup Puas
2	kenyamanan ruangan		4	24	34	5	67	3,60	Cukup Puas
3	Kesempatan meningkatkan kemampuan melalui pelatihan atau pendidikan lanjutan		3	27	33	4	67	3,57	Cukup Puas
4	Kesempatan mendapatkan posisi lbih tinggi		2	31	31	3	67	3,52	Cukup Puas
5	Hubungan antar kelompok kerja		1	24	37	5	67	3,69	Cukup Puas

6	kemampuan pengawas dalam mengambil keputusan	3	31	30	3	67	3,49	Cukup Puas
7	Jumlah gaji yang diterima	3	33	30	3	67	3,43	Cukup Puas
8	Sistem penggajian	3	34	28	2	67	3,43	Cukup Puas
9	Pemberian reward	5	30	30	2	67	3,43	Cukup Puas
10	Adanya Jaminan	3	19	39	6	67	3,72	Cukup Puas
Rata-rata nilai							3,54	Cukup Puas

Berdasarkan tabel diatas, nilai rata-rata terendah terdapat pada item penggajian dan pemberian reward terhadap pegawai dengan nilai sebesar 3,43 dan nilai rata-rata tertinggi pada item adanya jaminan kesehatan/keselamatan terhadap pegawai sebesar 3,72. Dari data tersebut dapat diketahui pula bahwa persentasi jawaban terbanyak adalah cukup puas, hal ini berarti pegawai mearasa cukup puas terhadap kondisi, kebijakan dan suasana lingkungan kerja di Puskesmas Sagaranten.

Pengukuran kinerja secara keseluruhan

Untuk mengetahui secara keseluruhan maka dilakukan pembobotan untuk setiap kinerja berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*. Metode pembobotan menggunakan teknik pembobotan (Dally, 2010)

Tabel 14. Hasil Penilaian Kinerja

Perspektif		Indikator	Skor (1-5)	Kategori
Keuangan		Ekonomi	4	Baik
		Efisiensi	2	Tidak Baik
		Efektifitas	5	Sangat Baik
Pelanggan		Retensi Pelanggan	3	Cukup Baik
		Akuisisi Pelanggan	4	Baik
		Kepuasan Pelanggan	3	Cukup Baik
Proses	Bisnis	Proses Inovasi	3	Cukup Baik
Internal		Proses Operasi	3	Cukup Baik
Pertumbuhan	dan	Retensi Pegawai	5	Sangat Baik
Pembelajaran		Produktivitas	4	Baik
		Pegawai	Kepuasan Pegawai	3
Rata-Rata			3,5	Cukup Baik

Berdasarkan hasil perhitungan skor diatas dengan rata-rata skorke empat perspektif Puskesmas dapat disimpulkan bahwa Puskesmas Sagaranten memperoleh skor rata-rata 3,5 atau kinerjanya dapat dikatakan cukup baik dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Sehingga dalam hasil pengukuran tersebut, Puskesmas mampu menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur alternatif dalam pengukuran kinerja manajerialnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa, Puskesmas Sagaranten memiliki kinerja yang baik dari berbagai perspektif yang dianalisis. Dari segi keuangan, Puskesmas ini menunjukkan rasio ekonomi yang baik, meskipun ada kekurangan dalam hal efisiensi. Namun, dari perspektif pelanggan, puskesmas mampu mempertahankan pangsa pasar, menarik pasien baru dan mempertahankan pasien lama dengan tingkat kepuasan pelanggan yang cukup puas dalam proses bisnis internal, puskesmas berhasil meningkatkan penjualan jasa dan kualitas pelayanan meskipun ada kendala dengan keterbatasan peralatan. Dan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, produktivitas pegawai meningkat, tingkat retensi pegawai menurun, dan pegawai merasa puas secara keseluruhan. Dengan demikian, Puskesmas Sagaranten dapat disimpulkan memiliki kinerja yang baik secara keseluruhan dan berhasil dalam berbagai perspektif yang dianalisis.

Dari hasil pembahasan dan kesimpulan yang disajikan, peneliti memberikan saran yaitu, Puskesmas Sagaranten perlu meningkatkan kinerja keuangan dengan mengurangi biaya operasional yang tidak efektif, memperkuat sistem pengendalian internal, dan mengoptimalkan pengakuan pendapatan. Selain itu, perlu diperhatikan pengadaan peralatan medis yang masih belum optimal dengan menyisihkan anggaran pada tahun depan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan memilih organisasi sektor swasta yang berorientasi pada profit sebagai objek penelitian untuk memperoleh data keuangan yang lebih lengkap dan mendukung analisis yang lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- D. Dally. (2010). *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Kaplan S.Robert.; dan David. P. Nurton. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga, Jakarta.
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Cetakan Pertama. Yogyakarta : Penerbit BPFE-Yogyakarta.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi: Yogyakarta.
- Mawarni, E. A., & Wuryani, E. (2020). ... Kinerja Puskesmas Yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD)(Studi pada Puskesmas Krian Kabupaten Sidoarjo). *Jurnal Akuntansi AKUNESA*. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/akunesa/article/view/9768>
- Mulyadi. (2001). *Balance Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta:Salemba Empat.
- Pujawati, P., & Eriswanto, E. (2021). PENILAIAN KINERJA DENGAN PERSPEKTIF PELANGGAN PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN BALANCED SCORECARD. *Balance: Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*. <http://eprints.ummi.ac.id/2032/>

- Saumillaili, D. R., & Handayani, N. (2021). Analisis Komparatif Kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmu Dan ...* <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/3855>
- Shidiq, M.A., Sriatmi, A., Arso, S. . (2018). Analisis Budaya Organisasi Puskesmas Sebagai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) di Kota Semarang. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 6.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung:Alphabet.