
Analisis Pengukuran Kinerja Puskesmas Pegirian Kota Surabaya Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Dhea Ayu Pradita¹, Ririn Nurmandhani^{1*}, Eti Rimawati¹, Vilda Ana Veria Setyawati¹

¹Program Studi S1 Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kesehatan, Universitas Dian Nuswantoro

ABSTRACT

Puskesmas Pegirian, Surabaya, in several aspects was still in the less than good category in 2022. This research aims to determine the performance of Puskesmas Pegirian based on four balanced scorecard perspectives. This type of research was quantitative descriptive with a sampling technique using a quota sampling technique, namely with predetermined inclusion and exclusion criteria. The data collection technique was carried out using a questionnaire distributed to officer respondents and patient respondents. The results of the study show that the performance of the Puskesmas Pegirian when viewed from four balanced scorecard perspectives was in the fairly good category, namely 50%. The results of this study were influenced by the financial perspective and customer perspective as internal aspects and the internal business process perspective and the growth and income perspective as external aspects. In this study, there was an imbalance where the health center tended to focus more on the internal aspects, namely with a total score of 3 while the external aspects had a total score of 2. Therefore, it is necessary to evaluate and improve the four perspectives that have not yet reached the target. So that in further research there can be improvements in each aspect.

Keywords: balanced scorecard, performance measurement, puskesmas

**Corresponding Author: nurmandhani@dsn.dinus.ac.id*

PENDAHULUAN

Puskesmas merupakan tempat pertama untuk mendapatkan layanan kesehatan masyarakat dan individu. Puskesmas, sebagai fasilitas kesehatan tingkat pertama, harus menerapkan pola kinerja baik untuk memberikan pelayanan yang terbaik. Peningkatan kinerja puskesmas sangat penting mengingat banyak faktor yang mempengaruhi peningkatan pelayanan kesehatan⁽¹⁾. Puskesmas memiliki kemampuan untuk mencapai empat misi pembangunan dalam melaksanakan fungsinya: mendorong pembangunan kecamatan; mendorong hidup mandiri dan sehat bagi masyarakat dan keluarga; mendukung individu, kelompok, dan komunitas; serta memelihara dan meningkatkan kesehatan lingkungan⁽²⁾⁽³⁾.

Kerangka sistem manajemen yang berguna untuk mengevaluasi dan mengawasi kinerja perusahaan melalui pendekatan seimbang, yaitu *Balanced Scorecard* dijelaskan oleh Robert Kaplan dan David Norton (1992)⁽⁴⁾. Berbeda dengan kebijaksanaan konvensional, yang hanya menekankan pada metrik keuangan, kartu

skor berimbang ini berupaya memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kinerja suatu organisasi⁽⁵⁾. Organisasi juga dapat menghubungkan tujuan jangka panjang mereka dengan operasi sehari-hari dengan menggunakan kartu skor seimbang. Puskesmas merupakan organisasi sektor publik yang tujuan utamanya adalah melayani masyarakat secara maksimal. *Balanced Scorecard* cocok untuk puskesmas karena mempertimbangkan faktor keuangan dan non-keuangan, termasuk perspektif pelanggan, proses, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan⁽⁶⁾.

Penelitian ini melanjutkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Iedha Fajrin Fatimah yang menggunakan strategi *snowball sampling* untuk melakukan penelitian deskriptif kualitatif di Puskesmas Gayungan. Pengetahuan karyawan, kuantitas, ketergantungan, hubungan, dan keselamatan dalam pekerjaan menjadi fokus penelitian ini. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai Puskesmas Gayungan Kota Surabaya belum maksimal. Hal ini diperoleh dari hasil wawancara yang dilaksanakan oleh peneliti kepada pekerja dan pasien bahwa kinerja pegawai Puskesmas Gayungan belum optimal karena masih adanya kekurangan dan tidak berjalan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur yang sudah ditentukan⁽⁷⁾.

Survei awal yang dilakukan di Puskesmas Pegirian pada tanggal 23 November 2023 dihasilkan data bahwa capaian kinerja Puskesmas Pegirian menggunakan pedoman PKP Tahun 2022 di bidang administrasi dan manajemen khususnya pada indikator manajemen peralatan dan sarana prasarana sebesar 88%, capaian ini termasuk pada kategori cukup baik dalam skala interval yang telah ditentukan. Capaian pada UKM esensial khususnya pada indikator upaya kesehatan lingkungan yaitu sebesar 80.59%, capaian pada indikator ini termasuk dalam kategori cukup baik. Selain itu, didapatkan informasi mengenai capaian pada bidang UKP khususnya pada indikator pelayanan kefarmasian yaitu sebesar 98,59%, capaian pada indikator ini termasuk dalam kategori baik. Capaian pada bidang mutu puskesmas khususnya pada indikator ibu hamil yang mendapatkan pelayanan ANC sesuai standar yaitu sebesar 98.1%, capaian pada indikator ini termasuk dalam kategori baik.

Berdasarkan pemaparan tersebut, penulis akan melaksanakan penelitian terkait analisis pengukuran kinerja puskesmas dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, metode ini mencakup 4 perspektif yang secara keseluruhan dapat memperoleh hasil penelitian yang efektif, sehingga dapat melihat kinerja Puskesmas Pegirian berdasarkan aspek keuangan, kepuasan pelanggan, inovasi puskesmas, dan kepuasan pegawai yang belum ada pada hasil penilaian kinerja Puskesmas Pegirian di tahun sebelumnya. Oleh karena itu, maka penulis melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Puskesmas Pegirian Kota Surabaya dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*”.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif deskriptif, yang menganalisis data dengan cara mendeskripsikannya. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja puskesmas melalui penerapan metode *Balanced Scorecard* yang didasarkan pada empat perspektif yang meliputi perspektif bisnis internal, perspektif keuangan, perspektif pasien, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di Puskesmas Pegirian. Penelitian deskriptif menggambarkan cara memperoleh data yang

sebenarnya, kemudian dari data-data tersebut dikumpulkan, dianalisis, dan diolah untuk memberikan gambaran mengenai topik masalah yang diambil.

Terdapat dua populasi berbeda dalam penelitian ini yaitu populasi berdasarkan karyawan dan pasien. Terdapat 41 orang yang bekerja sebagai tenaga kesehatan di Puskesmas Pegirian dan dikategorikan sebagai populasi pegawai. Sedangkan populasi pasiennya berjumlah 131 pasien, berdasarkan data yang dikumpulkan dari rata-rata kunjungan pada bulan Januari hingga Oktober 2023. Seluruh tenaga medis di Puskesmas Pegirian dijadikan sebagai sampel penelitian ini. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu teknik *kuota sampling*, dengan jumlah sampel sebanyak 35 orang yang memenuhi kriteria dari 41 populasi.

Teknik *kuota sampling* digunakan untuk mengumpulkan sampel dari kelompok pasien, sampel ini dipilih dari antara sampel yang ditemukan selama penelitian. Penulis menggunakan rumus Slovin (1960) sehingga didapatkan sampel pasien yang akan diteliti sebanyak 75 pasien. Sampel dikumpulkan dari calon responden yang bersedia dan memenuhi kriteria inklusi dan eksklusi⁽⁸⁾.

Pada saat survei awal, peneliti mengumpulkan data sekunder dari sumber-sumber berikut: Dokumen Profil Puskesmas, dokumen yang berkaitan dengan empat perspektif *Balanced Scorecard* (pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan perkembangan) yaitu seperti data laporan keuangan, dan laporan capaian puskesmas yang berpedoman pada PKP Tahun 2022, dan dokumen yang berkaitan dengan data kunjungan pasien pada bulan Januari hingga Oktober 2023^(9,10).

Informasi mengenai indeks pembelajaran pegawai Puskesmas, kepuasan pegawai Puskesmas Pegirian (dari segi pertumbuhan dan pembelajaran), dan kepuasan pasien yang berkunjung ke Puskesmas Pegirian (dari sudut pandang pelanggan) dikumpulkan dengan menggunakan metode pengumpulan data kuisisioner. Melakukan penelitian terhadap catatan dan arsip puskesmas untuk mempelajari lebih lanjut tentang kesehatan keuangan puskesmas, basis pelanggan, proses inovasi, dan tingkat kepegawaian (baik dari sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran) serta efisiensi operasional puskesmas.

HASIL

1. Perspektif Keuangan

Menurut Sartono A, untuk melakukan analisis kinerja keuangan, dilakukan melalui perbandingan suatu prestasi dari periode satu ke periode lainnya, sehingga diketahui adanya kecenderungan pada periode tertentu⁽¹¹⁾.

a. Pertumbuhan dan Pendapatan

Berdasarkan data sekunder yang didapatkan, pada laporan keuangan terdapat jumlah pendapatan pada tahun 2023 dan 2022. Berdasarkan sumber data yang berasal dari 3 jenis data yaitu APBD, BOK, dan BLUD. Berikut ini merupakan rincian pendapatan tahun 2023 dan 2022 yang sesuai dengan jenis sumber data yang didapatkan.

Tabel 1. Data Pendapatan Puskesmas Pegirian

| | Tahun | |
|---|------------------------|------------------------|
| | 2022 | 2023 |
| APBD | Rp2.462.204.398,04 | Rp1.909.488.333 |
| BOK | Rp13.295.893,11 | Rp188.040.708,00 |
| BLUD | Rp2.630.485.600,00 | Rp3.143.349.275,77 |
| Total Pendapatan | Rp5.105.985.891 | Rp5.240.878.317 |
| Selisih Pendapatan 2023 dan 2022 | Rp134.892.426 | |

Sumber: Laporan keuangan puskesmas Tahun 2022 dan 2023

$$\text{Pertumbuhan dan Pendapatan} = \frac{\text{Selisih Pendapatan 2023 dan 2022}}{\text{Pendapatan 2022}} \times 100\%$$

$$\text{Pertumbuhan dan Pendapatan} = \frac{134.892.426}{5.105.985.891} \times 100\%$$

$$\text{Pertumbuhan dan Pendapatan} = 2.64\%$$

Berdasarkan hasil penghitungan pada perspektif pertumbuhan dan pendapatan, dihasilkan bahwa selisih pendapatan pada tahun 2023 dan 2022 mengalami kenaikan sebesar 2,64% atau sebesar Rp134.892.426. Pada perspektif pertumbuhan dan pendapatan ini dapat dikatakan baik karena pendapatan pada tahun 2023 lebih besar dibandingkan pendapatan tahun sebelumnya yaitu 2022.

b. Tingkat Kemandirian

Pada aspek ini, cara pengukuran menggunakan perbandingan antara pengeluaran pada tahun 2023 dan 2022. Berdasarkan data sekunder yang didapatkan, pada laporan keuangan terdapat jumlah pengeluaran pada tahun 2023 dan 2022 seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 2. Data Pengeluaran Puskesmas Pegirian

| | Tahun | |
|--|------------------------|------------------------|
| | 2022 | 2023 |
| APBD | Rp 2.462.204.398,04 | Rp 1.883.556.991 |
| BOK | Rp 13.295.893,11 | Rp 189.205.352,00 |
| BLUD | Rp 2.630.485.600,00 | Rp 3.753.674.990,44 |
| Total Pengeluaran | Rp6.053.763.748 | Rp5.826.437.333 |
| Selisih Pengeluaran 2023 dan 2022 | Rp -197.326.415 | |

Sumber: Laporan keuangan puskesmas 2022 dan 2023

$$\text{Tingkat Kemandirian} = \frac{\text{Selisih Pengeluaran 2023 dan 2022}}{\text{Pengeluaran 2022}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Kemandirian} = \frac{-197.326.415}{6.053.763.748} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Kemandirian} = -0.00000016518649\%$$

Berdasarkan hasil penghitungan pada perspektif tingkat kemandirian, dihasilkan bahwa selisih pengeluaran pada tahun 2023 dan 2022 yaitu sebesar -0,000000165% atau sebesar Rp-197.326.415. Pada

perspektif tingkat kemandirian Puskesmas Pegirian dapat dikatakan tidak baik karena pada hasil penghitungan perspektifnya bernilai negatif (-).

c. Cost Recovery Rate (CRR)

Pada aspek ini, penghitungannya dilakukan dengan cara membandingkan antara aspek pendapatan dan aspek pengeluaran puskesmas pada tahun yang sama.

$$\text{CRR Tahun 2023} = \frac{\text{Pendapatan 2023}}{\text{Pengeluaran 2023}} \times 100\%$$

$$\text{CRR Tahun 2023} = \frac{5.240.878.317}{5.826.437.333} \times 100\%$$

$$\text{CRR Tahun 2023} = 89.94\%$$

Berdasarkan hasil penghitungan pada perspektif CRR Tahun 2023 dihasilkan bahwa perbandingan pendapatan dan pengeluaran tahun 2023 yaitu sebesar 89.94%. Pada perspektif ini dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil penghitungan pada aspek CRR dinyatakan tidak baik karena nilai CRR kurang dari 100%.

$$\text{CRR Tahun 2022} = \frac{\text{Pendapatan 2022}}{\text{Pengeluaran 2022}} \times 100\%$$

$$\text{CRR Tahun 2022} = \frac{5.105.985.891}{6.053.763.748} \times 100\%$$

$$\text{CRR Tahun 2022} = 84.34\%$$

Berdasarkan hasil penghitungan pada perspektif CRR Tahun 2022, dihasilkan bahwa perbandingan pendapatan dan pengeluaran tahun 2022 yaitu sebesar 84.34%. Pada perspektif ini dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil penghitungan pada aspek CRR dinyatakan tidak baik karena nilai CRR kurang dari 100%.

Hasil penghitungan CRR pada tahun 2022 ke Tahun 2023 mengalami peningkatan karena pada Tahun 2022 sebanyak 84.34% dan pada tahun 2023 sebanyak 89.94%. Hal ini dapat diartikan bahwa walaupun pada perspektif CRR hasilnya dibawah 100% atau dalam kategori tidak baik, namun pada perspektif ini mengalami kenaikan pada tahun berikutnya.

2. Kepuasan Pasien

Menurut Supranto, mengukur tingkat kepuasan pelanggan pada perspektif *balanced scorecard* adalah data subyektif sesuai dengan jawaban responden menurut yang dialaminya. Pelanggan yang merasa puas akan loyal, kurang sensitif terhadap harga dan memberikan komentar yang baik terhadap pelayanan yang diterima dan sebaliknya⁽¹²⁾.

a. Responsiveness (Daya Tanggap)

Tabel 3. Kinerja Puskesmas Berdasarkan Aspek *Responsiveness*

| No | Kategori | n | f |
|--------------|------------|-----------|------------|
| 1 | Puas | 43 | 57.3 |
| 2 | Tidak Puas | 32 | 42.7 |
| Total | | 75 | 100 |

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa pada perspektif *responsiveness* (daya tanggap) sebanyak 43 responden atau 57.3% merasa puas terhadap kinerja pegawai Puskesmas Pegirian dan sebanyak 32 responden atau 42.7% merasa tidak puas terhadap kinerja pegawai Puskesmas Pegirian.

b. Assurance (Jaminan/Kepastian)

Tabel 4. Kinerja Puskesmas Berdasarkan Aspek *Assurance*

| No | Kategori | n | f |
|--------------|------------|-----------|------------|
| 1 | Puas | 40 | 53.3 |
| 2 | Tidak Puas | 35 | 46.7 |
| Total | | 75 | 100 |

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa pada perspektif *assurance* (jaminan/kepastian) sebanyak 40 responden atau 53.3% merasa puas terhadap kinerja pegawai Puskesmas Pegirian dan sebanyak 35 responden atau 46.7% merasa tidak puas terhadap kinerja pegawai Puskesmas Pegirian.

c. Tangible (Bukti Fisik)

Tabel 5. Kinerja Puskesmas Berdasarkan Aspek *Tangible*

| No | Kategori | n | f |
|--------------|------------|-----------|------------|
| 1 | Puas | 38 | 50.7 |
| 2 | Tidak Puas | 37 | 49.3 |
| Total | | 75 | 100 |

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa pada perspektif *tangible* (bukti fisik) sebanyak 38 responden atau 50.7% merasa puas terhadap kinerja pegawai Puskesmas Pegirian dan sebanyak 37 responden atau 49.3% merasa tidak puas terhadap kinerja pegawai Puskesmas Pegirian.

d. Emphaty (Empati)

Tabel 6. Kinerja Puskesmas Berdasarkan Aspek *Emphaty*

| No | Kategori | n | f |
|--------------|------------|-----------|------------|
| 1 | Puas | 39 | 52 |
| 2 | Tidak Puas | 36 | 48 |
| Total | | 75 | 100 |

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa pada perspektif *emphaty* (empati) sebanyak 39 responden atau 52% merasa puas terhadap kinerja pegawai Puskesmas Pegirian dan sebanyak 37 responden atau 48% merasa tidak puas terhadap kinerja pegawai Puskesmas Pegirian.

e. Reliability (Kehandalan)

Tabel 7. Kinerja Puskesmas Berdasarkan Aspek *Reliability*

| No | Kategori | n | f |
|--------------|------------|-----------|------------|
| 1 | Puas | 41 | 54.7 |
| 2 | Tidak Puas | 34 | 45.3 |
| Total | | 75 | 100 |

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa pada perspektif *reliability* (kehandalan) sebanyak 41 responden atau 54.7% merasa puas terhadap kinerja pegawai Puskesmas Pegirian dan sebanyak 34 responden atau 45.3% merasa tidak puas terhadap kinerja pegawai Puskesmas Pegirian.

f. Tingkat Kepuasan Pasien

Tabel 8. Tingkat Kepuasan Pelanggan

| No | Kategori | n | f |
|--------------|------------|-----------|------------|
| 1 | Puas | 40 | 53.3 |
| 2 | Tidak Puas | 35 | 46.7 |
| Total | | 75 | 100 |

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa dari 75 responden terdapat 40 responden atau 53.3% yang merasa puas terhadap kinerja pegawai Puskesmas Pegirian pada seluruh aspeknya. Selain itu, terdapat 35 responden atau 46.7% yang merasa tidak puas terhadap kinerja pegawai Puskesmas Pegirian pada seluruh aspek. Hal ini dapat dilihat bahwa diantara kelima perspektif diatas, urutan terbanyak responden yang merasa puas terhadap kinerja Puskesmas Pegirian yaitu perspektif *Responsiveness* sebanyak 57.3%, *Reliability* sebanyak 54.7%, *Assurance* 53.3%, *Emphaty* sebanyak 52%, dan *Tangible* sebanyak 50.7%.

g. Pangsa Pasar

Pada aspek ini membandingkan antara jumlah pasien pada tahun 2023 dan 2022, sebagai berikut:

Tabel 9. Jumlah Kunjungan Pasien

| Jumlah Kunjungan pasien 2022 | Jumlah Kunjungan Pasien 2023 |
|--|------------------------------|
| 130.522 | 107.655 |
| Selisih pasien 2023 dan 2022 – 22.867 | |

$$\text{Pangsa Pasar} = \frac{\text{Selisih Jumlah Pasien 2023 dan 2022}}{\text{Jumlah Pasien 2022}} \times 100\%$$

$$\text{Pangsa Pasar} = \frac{-22.867}{130.522} \times 100\%$$

$$\text{Pangsa Pasar} = -17.5\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, dapat disimpulkan bahwa pada perspektif pangsa pasar hasil perhitungannya yaitu -17.5%.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Proses Inovasi

Menurut Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, inovasi dapat diukur tingkatannya dari yang *incremental* (penambahan) sampai ke *radical*. Pada perspektif ini, dilakukan dengan membagi antara jumlah penawaran baru yang ditawarkan dengan jumlah total pelayanan yang sudah ada di Puskesmas Pegirian⁽¹³⁾.

Tabel 10. Pelayanan Yang Ditawarkan Puskesmas Pegirian

| 2022 | 2023 |
|----------------------------|----------------------------|
| Pelayanan Gigi Masyarakat | Pelayanan Gigi Masyarakat |
| Pelayanan Kesehatan Indera | Pelayanan Kesehatan Indera |
| Penanganan Masalah | Penanganan Masalah |
| Penyalahgunaan Napza | Penyalahgunaan Napza |

| 2022 | 2023 |
|---------------------------------|---------------------------------|
| Pelayanan Kesehatan Matra | Pelayanan Kesehatan Matra |
| Pelayanan Kesehatan Tradisional | Pelayanan Kesehatan Tradisional |
| Pelayanan Kesehatan Olahraga | Pelayanan Kesehatan Olahraga |
| Pelayanan Kesehatan Kerja | Pelayanan Kesehatan Kerja |
| Pelayanan Kefarmasian | Pelayanan Kefarmasian |

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, pada aspek proses inovasi didapatkan hasil 0. Hal ini dapat diartikan bahwa pada aspek tersebut, tergolong tidak baik karena tidak ada penawaran baru yang ditawarkan pada tahun 2023 di Puskesmas Pegirian.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Kuesioner Tingkat Kepuasan Pegawai

Tabel 11. Kinerja Puskesmas Berdasarkan Tingkat Kepuasan Pegawai

| No | Kategori | n | f |
|--------------|------------|-----------|------------|
| 1 | Puas | 22 | 62.9 |
| 2 | Tidak Puas | 13 | 37.1 |
| Total | | 35 | 100 |

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa dari 35 responden pegawai terdapat 22 responden yang merasa setuju terhadap kinerja Puskesmas Pegirian pada aspek kepuasan pegawai. Selain itu, terdapat 13 responden yang merasa tidak setuju terhadap kinerja Puskesmas Pegirian pada seluruh aspek kepuasan pegawai.

b. Kuesioner Indeks Pembelajaran

Tabel 12. Kinerja Puskesmas Berdasarkan Indeks Pembelajaran

| No | Kategori | n | f |
|--------------|------------|-----------|------------|
| 1 | Puas | 18 | 51.4 |
| 2 | Tidak Puas | 17 | 48.6 |
| Total | | 35 | 100 |

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa dari 35 responden pegawai terdapat 18 responden yang merasa setuju terhadap kinerja Puskesmas Pegirian pada aspek tingkat pembelajaran. Selain itu, terdapat 17 responden yang merasa tidak setuju terhadap kinerja Puskesmas Pegirian pada aspek tingkat pembelajaran.

c. Turn Over Pegawai

Turn over pegawai dihitung berdasarkan jumlah karyawan yang keluar dibagi dengan jumlah total karyawan.

$$\text{Turn Over Pegawai} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Yang Keluar}}{\text{Jumlah Total Karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Turn Over Pegawai} = \frac{2}{41} \times 100\%$$

$$\text{Turn Over Pegawai} = 4.87\%$$

Berdasarkan hasil penghitungan diatas, dapat disimpulkan bahwa hasil penghitungan dari perspektif *turn over pegawai* yaitu 4.87%.

d. Produktifitas Pegawai

Produktifitas Pegawai didapatkan dengan cara menghitung jumlah pendapatan dibagi dengan jumlah total karyawan yang ada di Puskesmas Pegirian.

$$\text{Produktifitas Pegawai 2022} = \frac{\text{Pendapatan 2022}}{\text{Jumlah Total Karyawan 2022}} \times 100\%$$

$$\text{Produktifitas Pegawai 2022} = \frac{5.105.985.891}{43} \times 100\%$$

$$\text{Produktifitas Pegawai 2022} = 118.743.857,93$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, dapat disimpulkan bahwa hasil dari penghitungan pada perspektif produktifitas pegawai 2022 yaitu 118.743.857,93.

$$\text{Produktifitas Pegawai 2023} = \frac{\text{Pendapatan 2023}}{\text{Jumlah Total Karyawan 2023}} \times 100\%$$

$$\text{Produktifitas Pegawai 2023} = \frac{5.240.878.317}{41} \times 100\%$$

$$\text{Produktifitas Pegawai 2023} = 127.826.300,414$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, dapat disimpulkan bahwa hasil dari penghitungan pada perspektif produktifitas pegawai 2022 yaitu 127.826.300,414.

e. Kinerja

Tabel 13. Kinerja Puskesmas Pegirian berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*

| 4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> | Standar | Realisasi | Skor |
|--|--|-------------------------------------|----------|
| Perspektif Keuangan | | | |
| - Pertumbuhan Pendapatan | ≥ 5.105.985.891 | 5.204.878.317 | 1 |
| - Tingkat Kemandirian | ≥ 6.053.763.748 | 5.826.437.333 | 0 |
| - CRR | | | |
| | ≥ 100% | 89.94% | 0 |
| Perspektif Pelanggan | | | |
| - Kepuasan Pasien | Mencapai kategori puas atau lebih dari 50% | 53.3% | 1 |
| - Pangsa Pasar | | | |
| | Nilai Positif (+) | (-) 17.5% | 0 |
| Perspektif Proses Bisnis Internal | | | |
| -Proses Inovasi | Ada penambahan pelayanan | Tidak ada penambahan pelayanan baru | 0 |
| Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | | | |
| - Kepuasan Pegawai | Mencapai kategori puas atau lebih dari 50% | 62.9% | 1 |
| - Indeks Pembelajaran | Mencapai kategori puas atau lebih dari 50% | 51.4% | 1 |
| -Turn Over Pegawai | Tidak Ada Pegawai Keluar | 2 Pegawai Keluar | 0 |
| - Produktifitas Pegawai | ≥118.743.857,93 | 127.826.300,414 | 1 |
| TOTAL | | | 5 |

Berdasarkan perspektif yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* tersebut, terdapat 10 perspektif dari total keseluruhan. Dari total 10 perspektif tersebut, terdapat 5 perspektif yang mencapai atau memenuhi

standar yang telah ditetapkan antara lain yaitu pada perspektif Pertumbuhan Pendapatan, Kepuasan Pasien, Kepuasan Pegawai, Tingkat Pembelajaran, dan Produktifitas Pegawai. Sedangkan 5 perspektif lainnya tidak memenuhi standar yang ditentukan yaitu perspektif Tingkat Kemandirian, *Cost Recovery Rate*, Pangsa Pasar, Proses Inovasi, dan *Turn Over* Pegawai. Dengan demikian, total presentase kinerja yang dicapai oleh Puskesmas Pegirian yaitu:

$$\text{Kinerja} = \frac{\text{Total skor}}{\text{Jumlah Kriteria Variabel}} \times 100\%$$

$$\text{Kinerja} = \frac{5}{10} \times 100\%$$

$$\text{Kinerja} = 50\%$$

Pada perhitungan total presentase kinerja yang dicapai Puskesmas Pegirian, maka ditetapkan standar.

Standar yang digunakan yaitu:

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

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa presentase kinerja yang dicapai oleh Puskesmas Pegirian melalui *Balanced Scorecard* sebesar 50%. Hasil ini menunjukkan bahwa Puskesmas Pegirian secara keseluruhan mempunyai kinerja yang “cukup”.

Tabel 14. Perbandingan Aspek Internal dan Eksternal

| | | | |
|------------------|---|---|---|
| Eksternal | Perspektif Keuangan | 1 | 2 |
| | Perspektif Pelanggan | 1 | |
| Internal | Perspektif Proses Bisnis Internal | 0 | 3 |
| | Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | 3 | |

PEMBAHASAN

Berdasarkan penelitian didapatkan hasil bahwa pada perspektif keuangan di Puskesmas Pegirian ini terdapat 1 aspek yang berada dalam kategori kinerja yang bagus yaitu aspek pertumbuhan dan pendapatan yang mengalami kenaikan pada hasil perhitungannya. Kemudian pada aspek tingkat kemandirian dan CRR dikategorikan dalam kinerja yang tidak baik karena belum memenuhi kriteria yang sudah ditentukan yaitu pada aspek tingkat kemandirian bernilai (-) dan pada aspek CRR bernilai <100%. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nurjannah, pada perspektif keuangan mengalami peningkatan pada aspek pertumbuhan dan pendapatan yang terjadi di Puskesmas Batua Makassar pada tahun 2015 yaitu sebesar 46.95%⁽¹⁴⁾.

Pada aspek kepuasan pelanggan Puskesmas Pegirian secara keseluruhan aspek menunjukkan hasil bahwa dari 75 responden terdapat 40 responden atau 53.3% yang merasa puas terhadap kinerja pegawai puskesmas. Selain itu, terdapat 35 responden atau 46.7% yang merasa tidak puas terhadap kinerja pegawai Puskesmas Pegirian pada seluruh aspek. Hal ini dapat dilihat bahwa diantara kelima perspektif diatas, urutan terbanyak responden yang merasa puas terhadap kinerja Puskesmas Pegirian yaitu perspektif *Responsiveness* sebanyak 57.3%, *Reliability* sebanyak 54.7%, *Assurance* sebanyak 53.3%, *Empathy* sebanyak 52%, dan *Tangible* sebanyak 50.7%. Sehingga dari hasil tersebut menunjukkan bahwa pasien di Puskesmas Pegirian dapat dikategorikan puas terhadap kinerjanya. Pasien dikatakan puas terhadap kinerja puskesmas apabila pada masing-masing aspeknya bernilai lebih dari 50%.

Pada perspektif pangsa pasar didapatkan hasil sebesar -17.5%, yang artinya bahwa kinerja Puskesmas Pegirian dalam aspek pangsa pasar dikategorikan tidak baik karena hasilnya tidak sesuai dengan target yaitu negatif. Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Merry Rista Rahmawati di Puskesmas Kemalo Abung, dimana penelitiannya hanya meneliti aspek kepuasan pelanggan saja tidak dengan aspek pangsa pasar. Sehingga pada penelitian tersebut hasilnya dikategorikan dalam kinerja yang baik menurut aspek kepuasan pelanggan. Sedangkan pada penelitian ini, peneliti meneliti dua aspek yaitu aspek kepuasan pelanggan dan aspek pangsa pasar. Berdasarkan penelitian tersebut dihasilkan bahwa pada aspek kepuasan pelanggan tergolong kinerja baik dikarenakan melebihi target yang sudah ditentukan yaitu melebihi 50% atau sebesar 53.3% dan pada aspek pangsa pasar hasilnya yaitu kinerja berada dalam kategori tidak baik karena hasilnya belum sesuai target yang ditentukan yaitu hasilnya sebesar -17.5%⁽¹⁵⁾.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada aspek proses inovasi didapatkan hasil 0. Hal tersebut terjadi karena pada aspek proses inovasi ini tidak ada pelayanan baru yang ditawarkan pada tahun 2023. Hal ini dapat diartikan bahwa pada aspek tersebut tergolong tidak baik. Pada aspek ini, terdapat kesamaan pada penelitian oleh Deni saputra di Puskesmas Bogor Timur, karena penelitian tersebut juga tidak memiliki penawaran baru yang dilakukan di tahun berikutnya. Hal tersebut berarti bahwa kinerja Puskesmas Bogor Timur jika dilihat dari aspek proses inovasi tergolong tidak baik⁽¹⁶⁾.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat disimpulkan bahwa dari keempat aspek tersebut terdapat 3 aspek yang berada dalam kategori baik yaitu aspek kepuasan pegawai, indeks pembelajaran, dan produktifitas pegawai. Namun terdapat juga satu aspek yang berada dalam kategori tidak baik yaitu aspek *turn over* pegawai. Penelitian ini sama dengan penelitian sebelumnya oleh Nurjannah di Puskesmas Batua Kota Makassar yang dimana di puskesmas tersebut produktifitas pegawai mengalami peningkatan yaitu sebesar Rp 65.656.199⁽¹⁷⁾. Menurut Setiawati keluarnya karyawan yang sudah lama bekerja di suatu unit bisnis dengan alasan apapun sebenarnya adalah kerugian untuk unit tersebut, apalagi apabila yang keluar dari perusahaan tersebut merupakan *key person*. Bahkan walaupun yang keluar adalah staf biasa, bagi perusahaan akan tetap merasa rugi karena staf yang sudah berpengalaman merupakan aset perusahaan. Sedangkan pegawai baru yang belum berpengalaman tentunya perlu waktu dan biaya untuk membuat pegawai tersebut sesuai seperti apa yang diharapkan⁽¹⁸⁾.

Kinerja Puskesmas Pegirian berdasarkan 4 perspektif *Balanced Scorecard* pada perspektif keuangan, dapat dilihat bahwa pada aspek pertumbuhan pendapatan dikategorikan baik dikarenakan terjadi peningkatan pendapatan dari tahun ke tahun. Namun, berbeda dengan aspek tingkat pembelajaran dan CRR yang dimana pada kedua aspek tersebut kinerja dikategorikan tidak baik dikarenakan tidak adanya peningkatan atau tidak sesuai dengan kriteria yang diharapkan pada kedua aspek tersebut.

Pada perspektif pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan berada dalam kategori baik dikarenakan pada aspek ini telah melebihi kriteria yang diharapkan yaitu sebanyak 53.3% dari nilai minimal 50%. Pada aspek ini, sebanyak 53.3% responden merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh Puskesmas Pegirian terhadap pasiennya. Berdasarkan hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh Puskesmas Pegirian dengan menggunakan acuan Penilaian Kinerja Puskesmas (PKP) dihasilkan bahwa kinerjanya dalam kategori baik. Dapat disimpulkan bahwa jika dilihat dari aspek *Balanced Scorecard* hasil penilaian kinerjanya yaitu cukup baik sedangkan jika dilihat dari penilaian berdasarkan PKP hasil penilaian kinerjanya dalam kategori baik. Perbedaan ini terjadi karena dalam masing-masing penilaian tersebut menilai aspek yang berbeda yaitu pada *Balanced Scorecard* menilai aspek yang berhubungan dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pendapatan sedangkan penilaian dari aspek PKP dilihat berdasarkan upaya pelayanan kesehatan, manajemen, dan mutu yang ada pada program UKM baik essential maupun pengembangan, program UKP, dan program mutu.

Pasien yang merasa puas akan terus kembali memanfaatkan pelayanan yang sama dan akan timbul loyalitas pelanggan. Hal ini akan mempengaruhi tingkat kunjungan pasien dan berpengaruh juga terhadap perspektif keuangan⁽¹⁹⁾. Namun, perspektif pelanggan jika dilihat dari aspek pangsa pasar dikategorikan tidak baik dikarenakan hasil perhitungan pada aspek tersebut bernilai negatif (-) yaitu sebesar 17.5% yang artinya hal ini berarti belum sesuai dengan kriteria target yang diharapkan sehingga kinerja puskesmas dilihat dari aspek pangsa pasar pada perspektif pelanggan ini dikatakan tidak baik.

Perspektif proses bisnis internal dilihat berdasarkan ada atau tidaknya inovasi baru atau pelayanan baru yang ditawarkan di tahun berikutnya⁽¹⁹⁾. Dalam penelitian ini, Puskesmas Pegirian tidak terdapat pelayanan baru yang ditawarkan. Hal ini berarti bahwa dalam aspek proses inovasi ini dikategorikan tidak baik karena tidak adanya pelayanan baru sehingga dianggap tidak adanya perkembangan dalam proses manajemennya.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dimana dari hasil penelitian ini pada aspek kepuasan pegawai dikategorikan baik dikarenakan mencapai target yang diharapkan yaitu sebanyak 62.9% dari target 50%. Hal tersebut dapat diartikan bahwa sebanyak 62.9% pegawai di Puskesmas Pegirian merasa puas dengan kinerja puskesmas terhadap pegawainya. Hal yang sama juga terjadi pada aspek indeks pembelajaran dan aspek produktifitas pegawai, yaitu pada aspek tingkat pembelajaran sebesar 51.4% pegawai merasa setuju terhadap kinerja Puskesmas Pegirian berdasarkan kuesioner tingkat pembelajaran dan pada aspek produktifitas pegawai dikatakan baik karena terjadi kenaikan sebesar Rp 9.082.442,484 dari tahun 2022 ke tahun 2023. Namun, pada aspek *turn over* pegawai dikategorikan tidak baik dikarenakan adanya pegawai yang keluar sebanyak 2 orang, hal tersebut tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan.

Presentase kinerja yang dicapai oleh Puskesmas Pegirian melalui pendekatan *Balanced Scorecard* adalah sebesar 50%. Hasil ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja Puskesmas Pegirian berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* secara keseluruhan menunjukkan kinerja yang berada dalam kategori “cukup”. Namun, apabila dilakukan perbandingan antara aspek internal dan eksternal ditemukan adanya ketidakseimbangan dimana puskesmas cenderung lebih fokus pada aspek internal. Menurut Mulyadi, kecenderungan pada aspek internal dapat mempengaruhi kemampuan puskesmas dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang. Untuk itu, hendaknya puskesmas memperbaiki fokusnya sehingga dapat terjadi keseimbangan antara aspek internal dan eksternal dengan cara mengoptimalkan hasil dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* tersebut⁽²⁰⁾. Kaitannya dengan penelitian ini yaitu bahwa kinerja Puskesmas Pegirian tidak akan mencapai nilai maksimal sesuai standar yang diinginkan apabila dari pihak puskesmas sendiri tidak meningkatkan kinerja pegawainya agar pelayanan yang diberikan terhadap pasien juga semakin meningkat sehingga pasien merasa puas berobat di Puskesmas Pegirian.

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada kinerja Puskesmas Pegirian berdasarkan perspektif keuangan dilihat dari aspek pertumbuhan dan pendapatan baik dikarenakan pendapatan meningkat. Sedangkan pada aspek tingkat pembelajaran dikategorikan tidak baik karena pengeluaran menurun dari tahun ke tahun sehingga hasilnya negatif (-). Pada aspek CRR, di tahun 2022 mencapai 84.4% sedangkan di tahun 2023 mencapai 89.94%, artinya pada aspek ini terjadi peningkatan dari tahun ke tahun namun hasilnya masih belum sesuai dengan target yaitu $\geq 100\%$ sehingga dikategorikan tidak baik.

Pada kinerja Puskesmas Pegirian dilihat dari perspektif pelanggan dengan aspek kepuasan pelanggan dan aspek pangsa pasar. Pada aspek kepuasan pelanggan, sebanyak 53.3% pasien Puskesmas Pegirian telah merasa puas atas pelayanan yang diberikan oleh Puskesmas Pegirian. Pada aspek pangsa pasar berada dalam kategori tidak baik karena adanya penurunan jumlah pasien yaitu sebanyak -17.5%.

Pada kinerja Puskesmas Pegirian dilihat berdasarkan perspektif proses bisnis internal dengan indikator proses inovasi dikategorikan tidak baik karena pada aspek ini di Puskesmas Pegirian tidak terdapat pelayanan baru di tahun 2023. Pada kinerja Puskesmas Pegirian dilihat berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan aspek kepuasan pegawai, indeks pembelajaran, *turn over* pegawai, dan produktifitas pegawai. Pada aspek kepuasan pegawai, indeks pembelajaran, dan produktifitas pegawai dikategorikan baik. Namun pada aspek *turn over* pegawai dikategorikan tidak baik karena hasil *turn over* pegawainya yaitu 4.87%. Hal ini berarti bahwa Puskesmas Pegirian tidak mampu mempertahankan jumlah pegawainya.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja Puskesmas Pegirian melalui *Balanced Scorecard* secara keseluruhan menunjukkan bahwa kinerja Puskesmas Pegirian berada dalam kategori cukup baik atau sebesar 50% dilihat dari keempat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Sumbangsih saran pada penelitian ini pihak Puskesmas Pegirian perlu melakukan upaya peningkatan pendapatan untuk membiayai operasionalnya dengan menambah pelayanan inovatif sesuai dengan kebutuhan pasien. Puskesmas perlu melakukan upaya peningkatan jumlah layanan pasien dengan memperbaiki mutu

layanan sehingga mampu meningkatkan kepuasan pasien >75%. Puskesmas berupaya mengembangkan layanan baru (inovatif) melalui studi kelayakan kebutuhan pasien terhadap layanan keseluruhan.

Puskesmas Pegirian perlu memastikan bahwa adanya *turn over* pegawai tidak berpengaruh terhadap kualitas layanan yang berdampak terhadap kunjungan pasien. Pihak Puskesmas Pegirian harus melakukan upaya pemanfaatan pengukuran kinerja yang sudah ada untuk mendeteksi kelemahan puskesmas dari perspektif *Balanced Scorecard* yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pasien, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan.

DAFTAR PUSTAKA

1. Wanda O., Aprillia R. Desain Pengukuran Kinerja Puskesmas dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Puskesmas Simo Kabupaten Madiun).
2. Saputri I. Title. Revista CENIC. Ciencias Biológicas.
3. Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2014.
4. Kaplan RS, Norton DP. Linking the Balanced Scorecard to Strategy.
5. Inva Jaswita Rudy Bodewyn Mangasa Tua Rahmi Andini Syamsuddin Jl Surya Kencana No D, Gd PA, Pamulang Tangerang Selatan Banten U. Balance Score Card. Available from: <https://unpampress.unpam.ac.id/>
6. Kurniawan. Scorecard MB. Pengukuran Kinerja Puskesmas Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada UPTD Puskesmas Lempake Tahun 2015-2016). 2016;
7. Fatimah. Analisis Kinerja Karyawan di Puskesmas Gayungan Dinas Kesehatan Kota Surabaya. 2020;
8. Sugiyono. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta; 2013.
9. Profil Puskesmas Pengirian Kota Surabaya. 2023.
10. Puskesmas Pegirian Tahun 2022.
11. Sartono A. Manajemen Keuangan. Yogyakarta: BPFE; 2001.
12. Supranto J. Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta; 2007.
13. Wheelen TL, HJDavid, HAN, dan BCE. Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability. Essex: Pearson Education Limited. 2018;
14. Kesehatan S, Kesehatan MP, Pada M, Kedokteran F, Ilmu D, Uin K, et al. Penilaian Kinerja menggunakan Metode Balanced Scorecard di Unit Rawat Inap Puskesmas Batua Kota Makassar Skripsi Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Meraih Gelar.
15. Rahmawati M. Analisis Kinerja Puskesmas Kemalo Abung Dengan Metode Balanced Scorecard periode 2019-2021.
16. Saputra. Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard di Puskesmas Bogor Timur Tahun 2017-2019. 2021;
17. Setyawati SD. Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi, dan Stres kerja Terhadap Turnover Intention pada Karyawan PT. Bank Mandiri Tbk Micro Banking Cluster Jember 1. 2024.
18. Pasien Dalam Melaku Kan L. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Pasien Dalam Melakukan Kunjungan Ulang Di Unit Rawat Jalan Rumah Sakit Universitas Airlangga.

19. Yateno SE. Analisis Penilaian Performance Perusahaan Berbasis Balance Score Card (BSC) (Studi Kasus pada PT. Great Giant Pineapple. Terbanggi Besar Lampung Tengah).
20. Mulyadi. Balanced scorecard : alat manajemen kontemporer untuk pelipatganda kinerja keuangan perusahaan. Salemba Empat. 2001;