



**PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD*  
SEBAGAI METODE PENGUKURAN KINERJA**  
(Studi Kasus Pada Pusat Kesehatan Masyarakat Maesan Kabupaten Bondowoso)

SKRIPSI

Oleh :

ADI IRAWAN

NIM. 11.1042.1100

FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER

2016

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, manajemen perusahaan yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan memerlukan sistem manajemen yang di desain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, karena dengan menggunakan sistem manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan usaha maka perusahaan akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi kedalam tindakan pencapaian target tertentu (Giri, 1998). Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan reward dan *punishment* sistem. (Ulum, 2009).

Dalam mencapai suatu standar organisasi memerlukan sistem manajemen yang baik yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, untuk mampu bersaing dan berkembang dengan baik. Pengukuran kinerja merupakan faktor yang penting digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan anggaran perusahaan.

Hal ini mendorong Kaplan dan Norton untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. Kaplan dan Norton. Kaplan dan Norton (1993) menyatakan bahwa:

***“Balanced Scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company’s strategic objectives into a coherent set of performance measures”.***

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa *Balanced Scorecard* menyediakan tujuan-tujuan strategis organisasi kedalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan. Aspek non keuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipat gandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja non keuangan, karena dari situlah keuangan berasal.

Puskesmas maesan membrikan pelayanan yang berkualitas dan mampu memberikan kepuasan bagi masyarakat merupakan kewajiban yang harus dilakukan oleh pemerintah karena puskesmas sebagai tembok dan sekaligus sebagai tolak ukur pelayanan publik di bidang kesehatan. Penilaian kualitas pelayanan kesehatan di puskesmas menunjukkan hasil yang belum memenuhi standart kualitas. Untuk memenuhi standart kualitas maka pihak puskesmas ini perlu pengukuran kinerja. dimana pengukuran kinerja keuangan tidak dapat menggambarkan kinerja puskesmas secara keseluruhan. Pengukuran kinerja keuangan hanya menilai kinerja untuk jangka pendek dan tidak memperhitungkan harta-harta tak nampak yang dimiliki puskesmas. Dengan adanya kekurangan tersebut, maka diciptakan suatu metode pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek keuangan dan non keuangan yang dikenal dengan istilah *Balanced scorecard*. Pengukuran kinerja *Balanced scorecard* menyangkut empat prespektif yaitu: prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif proses bisnis internal dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang penerapan metode *balanced scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja di puskesmas maesan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja puskesmas maesan kabupaten BONDOWOSO dengan penerapan prespektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* ?
2. Bagaimana kinerja puskesmas maesan kabupaten BONDOWOSO dengan penerapan prespektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* ?
3. Bagaimana kinerja puskesmas maesan kabupaten BONDOWOSO dilihat dengan penerapan prespektif proses internal bisnis dalam *Balanced Scorecard* ?
4. Bagaimana kinerja puskesmas maesan kabupaten BONDOWOSO dengan penerapan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* ?

## **1.3 Tujuan Penelitian:**

Penelitian ini diharapkan dapat dilaksanakan dengan baik dan mengenai sasaran, oleh sebab itu peneliti harus mempunyai tujuan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

- 1.3.1 Menganalisis dan mendiskripsikan tingkat pengukuran kinerja pada perspektif keuangan dengan metode *Balanced Scorecard* di puskesmas maesan kabupaten BONDOWOSO.
- 1.3.2 Menganalisis dan mendeskripsikan tingkat pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan dengan metode *Balanced Scorecard* di puskesmas maesan kabupaten BONDOWOSO.
- 1.3.3 Menganalisis dan mendeskripsikan tingkat pengukuran kinerja pada perspektif proses internal bisnis dengan metode *Balanced Scorecard* di puskesmas maesan kabupaten BONDOWOSO.

- 1.3.4 Menganalisis dan mendeskripsikan tingkat pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan metode *Balanced scorecard* puskesmas maesan kabupaten BONDOWOSO.

## **1.4 Manfaat penelitian**

### 1.4.1 Manfaat teoritis

Penelitian yang dilakukan, diharapkan dapat memberikan manfaat yang secara teoritis sebagai bahan masukan dan sumbangan pemikiran untuk menambah perbendaharaan dan pengetahuan di bidang ekonomi akuntansi serta dapat menambah wawasan serta pengetahuan tentang penilaian kinerja yang baik.

### 1.4.2 Manfaat praktisi

a. Bagi Lembaga

Penelitian ini bermanfaat untuk digunakan sebagai pertimbangan menerapkan metode *Balanced Scorecard* sebagai alternatif pengukuran secara tradisional.

b. Bagi penulis

Untuk menambah pengetahuan dan kemampuan penulis mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard*.

c. Bagi penelitian selanjutnya

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan dan bahan pertimbangan bagi peneliti dibidang dan permasalahan yang sejenis atau bersangkutan guna dikembangkan lebih lanjut dimasa yang akan datang.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

#### **2.2 Pengukuran kinerja**

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti, 2004). Sedangkan Menurut Mangkunegara (2005: 9), kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Oleh karena itu pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kegiatan operasional perusahaan berupa tindakan dan aktivitas suatu organisasi pada periode tertentu sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, pengukuran kinerja adalah penilaian tingkat efektifitas dan efisiensi dari aktivitas organisasi.

#### **2.3 Perspektif *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* menunjukkan adanya pengukuran kinerja yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan ( Kaplan dan Norton, 1996 ) ada empat perspektif kinerja bisnis yang di ukur dalam *balanced scorecard*, yaitu:

- a. Perspektif keuangan ( financial prespektif )
- b. Perspektif pelanggan/konsumen
- c. Perspektif proses bisnis internal
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Variabel penelitian**

Variabel merupakan konsep mengenai atribut atau sifat yang terdapat pada subjek penelitian yang dapat bervariasi secara kuantitatif ataupun secara kualitatif (Azwar,2005b:59). Variabel adalah pengukuran yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena. Karena penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, maka tidak terdapat variabel terikat dan variabel bebas. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini akan dideskripsikan sebagai hasil penelitian. Adapun variabel dalam penelitian ini adalah variabel penerapan *Balance Scorecard* dan kinerja puskesmas maesan kabupaten BONDOWOSO adapun penjelasan adalah sebagai berikut :

##### **3.1.1 Kinerja perspektif keuangan**

Perspektif keuangan merupakan ukuran yang sangat penting dalam merangkum kinerja tindakan ekonomis yang telah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan penilaian terhadap target keuangan yang di capai oleh organisasi dalam mewujudkan visi dan misi.

##### **3.1.2 Perspektif pelanggan/ konsumen**

Perspektif pelanggan merupakan ukuran yang dilihat dari jumlah pelanggan yang dimiliki dan tingkat kepuasan pelanggan.

##### **3.1.3 Perspektif proses internal bisnis**

Kinerja yang digunakan sebagai pedoman perusahaan mendesain dan mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh konsumen kemudian memasarkan. Perspektif proses internal bisnis menjadi penentu kepuasan pelanggan untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan. Perusahaan harus memilih proses dan kompetensi yang menjadi unggulannya

dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja-kinerja proses dan kompetensi tersebut.

#### 3.3.4 perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Tujuan dimasukkannya kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*Learning Organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Salah satu yang harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai dalam pengukuran strategi perusahaan, yaitu apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki.

### 3.2 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan deskriptif dan komparatif yaitu penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta saat ini dari suatu populasi. Rumus yang digunakan adalah:

#### 3.2.1 Mengukur kinerja perspektif keuangan.

##### 3.2.1.1 Tingkat total biaya yang di hitung sebagai berikut:

Tingkat total biaya:

$$\frac{\text{Total biaya periode sebelumnya} - \text{total biaya periode sekarang}}{\text{Total biaya periode sebelumnya}} \times 100\%$$

##### 3.2.1.2 Mengukur kinerja perspektif konsumen/pelanggan.

a.  $\text{Number of new customer} = \frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\%$

Total pelanggan

b. Kepuasan pelanggan.

Pengukuran kepuasan pelanggan ini dilakukan dengan survey melalui kuisioner. kepuasan pelanggan mengukur rata-rata dengan memberikan nilai



pada jawaban kuisioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang di rasakan . nilai yang diberikan adalah :

- a. Sangat tidak puas di beri skor 1
- b. Tidak puas di beri skor 2
- c. Cukup puas di beri skor 3
- d. Puas di beri skor 4
- e. Sangat puas di beri skor 5

Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang di peroleh dari seluruh responden akan di ketahui pencapaian indeks kepuasan pelanggan , seperti yang di rumuskan oleh sugiyono (2002:79) sebagai berikut:

$$IKP=PP$$

Dimana :

IKP= indek kepuasan pasien

PP = perceived performance

Setelah diketahui IKP dari seluruh responden kemudian di golongan pada skala, a. Sangat tidak puas, b.tidak puas, c.cukup puas, d.puas, e.sangt puas. Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu menentukan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal di bagi menjadi lima seperti yang dirumuskan oleh sugiyona(2002:80)

$$IK_{maks} = R \times PP \times EX_{maks}$$

$$IK_{min} = R \times PP \times EX_{min}$$

$$Interval = (IK_{maks} - IK_{min})$$

PP = banyaknya pertanyaan

R = jumlah responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

### 3.2.1.3 Mengukur Kinerja perspektif proses internal bisnis

- a. *Bed Turnover Ratio* (BTO) yaitu frekuensi pemakaian tempat tidur, berapa kali dalam satuan waktu tertentu tempat tidur dipakai:

$$\text{BTO} = \frac{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}}{\text{Jumlah tempat tidur}} \times 100\%$$

- b. *Gross Death Rate* (GDR) adalah angka kematian umum setiap 1000 penderita keluar:

$$\text{GDR} = \frac{\text{Jumlah pasien mati seluruhnya}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 1000$$

- c. *Net Death rate* (NDR) adalah angka kematian 48 jam setelah dirawat untuk tiap-tiap 1000 penderita keluar. Indikator ini memberikan gambaran mutu di puskesmas, rumus :

$$\text{NDR} = \frac{\text{Jumlah pasien mati > 48 jam}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 1000$$

### 3.7.1.4 Mengukur kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

- a. Perputaran karyawan

$$= \frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Total karyawan pada tahun berjalan}} \times 100\%$$

Tingkat retensi karyawan di nilai baik apabila selama periode pengamatan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila fluktuatif dan dinilai kurang apabila mengalami peningkatan.

- b. Kepuasan karyawan

Pengukuran dilakukan dengan survei kepuasan karyawan melalui kuesioner. Kepuasan karyawan mengukur rata-ratakepuasan karyawan dengan memberikan nilai pada jawaban kuesioner. Rata-rata kepuasan

karyawan dapat diketahui dengan cara membagi jumlah skor jawaban kuesioner dengan jumlah karyawan yang menjadi responden.

Pengukuran kepuasan karyawan ini dilakukan dengan survey melalui kuisisioner. cara menghitung rata-rata kepuasan karyawan sama dengan menghitung kepuasan pelanggan pada prespektif pelanggan. nilai yang diberikan adalah :

- a. Sangat tidak puas di beri skore 1
- b. Tidak puas di beri skore 2
- c. Cukup puas di beri skore 3
- d. Puas di beri skore 4
- e. Sangat puas di beri skore 5

Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang di peroleh dari seluruh responden akan di ketahui pencapaian indeks kepuasan pelanggan , seperti yang di rumuskan oleh sugiyono (2002:79) sebagai brikut:

$$IKP=PP$$

Dimana :

IKP= indek kepuasan pasien

PP = perceifed performance

Setelah diketahui IKP dari seluruh responden kemudian di golongan pada skala, a. Sangat tidak puas, b.tidak puas, c.cukup puas, d.puas, e.sangt puas. Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu menentukan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal di bagi menjadi lima seperti yang dirumuskan oleh sugiyona (2002:80).

$$IKmaks = R \times PP \times EX \text{ maks}$$

$$Ikmin = R \times PP \times EX \text{ min}$$

$$\text{Interval} = (Ikmaks - Ikmin)$$

PP = banyaknya pertanyaan

R = jumlah responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

## Pembobotan

Langkah selanjutnya dalam analisis *balanced scorecard* adalah diadakan pembobotan. Pembobotan diperlukan untuk mendapatkan nilai akhir dari masing-masing perspektif pengukuran kemudian dari nilai pada masing-masing perspektif didapatkan total nilai dari keseluruhan perspektif pengukuran. Besarnya pembobotan masing-masing tingkatan indikator disesuaikan untuk memperoleh indikator disesuaikan untuk memperoleh prioritas dan kepentingan relatif bagi setiap indikator serta kontribusi terhadap perusahaan. Pembobotan dilakukan dengan menggunakan model generik / umum dari Kaplan dan Norton yang telah dibuat dengan lebih rinci sehingga dapat diketahui pembobotan sampai dengan tingkatan indikator pada tiap perspektif pengukuran seperti pada tabel berikut:

Tabel 3.1 pertumbuhan masing-masing perspektif

No	Kategori	Pembobotan (%)	
<b>1</b>	<b>Prespektif keuangan</b>		<b>60,0</b>
1.1	Tingkat total biaya	60,0	
<b>2</b>	<b>Prespektif konsumen/pelanggan</b>		<b>10,0</b>
2.1	Akuisis pelanggan	4,0	
2.2	Kepuasan pelanggan	6,0	
<b>3</b>	<b>Prespektif internal bisnis</b>		<b>10,0</b>
3.1	<i>Bed turn over</i> (BTO)	4,0	
3.2	<i>Grosh Death Rate</i> (GDR)	3,0	
3.3	<i>Net Death Reat</i> (NDR)	3,0	
<b>4</b>	<b>Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan</b>		<b>20,0</b>
4.1	Retensi karyawan	5,0	
4.2	Kepuasan karyawan	15,0	
Total			100

Kaplan dan Norton (2000:191)

## BAB 4

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Analisis Data

##### 4.1.1 Perspektif Finansial/Keuangan

Tingkat total biaya dihitung dengan menggunakan perbandingan antara total biaya periode sekarang dengan total biaya periode sebelumnya. Dalam hal ini semakin besar tingkat total biaya menggambarkan semakin besar aktivitas operasional puskesmas, yang menunjukkan semakin tingginya intensitas kegiatan pelayanan kesehatan terhadap masyarakat.

Tingkat total biaya :

$$\frac{\text{Total biaya periode sebelumnya} - \text{total biaya periode sekarang}}{\text{Total biaya periode sebelumnya}} \times 100\%$$

Tingkat Total Biaya Tahun 2014 :

$$\frac{576.110.000 - 622.805.000}{576.110.000} \times 100\% = 8,11\%$$

Tingkat Total Biaya Tahun 2015 :

$$\frac{622.805.000 - 850.780.00}{622.805.00} \times 100\% = 36,60\%$$

**Tabel 4.2 Biaya dan Tingkat Total Biaya Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso tahun 2013-2015**

Tahun	Biaya (Rp)	Tingkat Total Biaya (%)
2013	576.110.000,00	-
2014	622.805.000,00	8,11
2015	850.780.000,00	36,60

Sumber: Laporan Keuangan Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso, data diolah

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa nilai persentase tingkat total biaya pada Tahun 2015 adalah sebesar 36,60%. Apabila dibandingkan dari Tahun 2014, berarti mengalami peningkatan. Terjadinya

peningkatan tingkat total biaya pada Tahun 2015 mengindikasikan adanya peningkatan operasional Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso. Sehingga di beri rata-rata 22,35%.

Dalam penelitian ini perspektif keuangan diberi bobot sebagai berikut (Mulyadi, 2001) :

1.  $80 < X \leq 100$  diberi skor 60% (Sangat Baik)
2.  $50 < X \leq 80$  diberi skor 45% (Baik)
3.  $0 < X \leq 50$  diberi skor 30% (Cukup Baik)

Berdasarkan hasil pengukuran terhadap perspektif keuangan tersebut diketahui total skor adalah sebesar 30%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso dalam aspek keuangan adalah cukup baik, karena hanya mampu mencapai skor 30% dari skor maksimal *Balanced Scorecard* yaitu 60%.

#### **4.1.2 Perspektif Konsumen/Pelanggan**

Pengukuran *Balanced Scorecard* dari perspektif konsumen/pelanggan pada Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso diukur melalui *Customer Care Measurement* (*Customer Acquisition* atau *Number of New Customer*) dan Tingkat Kepuasan Konsumen.

Berikut ini disajikan gambaran mengenai pengukuran *Balanced Scorecard* dari perspektif pelanggan pada Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso.

##### 1. *Customer Acquisition/Number of New Customer*

*Customer Acquisition* mengukur kemampuan perusahaan dalam mendapatkan pelanggan baru. Berikut ini disajikan data *Customer Acquisition* dari Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso tahun 2013 – 2015.

**Tabel 4.4** *Customer Acquisition* Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso tahun 2013 – 2015

Tahun	Pelanggan Baru (Orang)	Total Pelanggan (Orang)	<i>Customer Acquisition</i> (%)
2013	3.529	40.411	8,73
2014	5.398	45.734	11,80
2015	9.539	51.893	18,38
Rata-rata			12,97

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa secara umum *Customer Acquisition* perusahaan cenderung mengalami peningkatan yaitu dari 8,73% pada tahun 2013, naik menjadi 11,80% pada tahun 2014, dan naik lagi menjadi 18,38% pada tahun 2015. Adapun rata-rata nilai *Customer Acquisition* pada Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso adalah sebesar 12,97%. Berdasarkan daftar skor tingkat kepuasan pelanggan pada lampiran 3 tabel 1, maka skor tingkat akuisisi pelanggan (*Customer Acquisition*) pada Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso adalah 2,7% atau diklasifikasikan cukup baik.

## 2. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso, disebarakan kuesioner yang berisi 10 item pertanyaan dengan kriteria jawaban meliputi 5 (lima) kriteria yaitu:

- a. Sangat Tidak Puas (Skor 1)
- b. Tidak Puas (Skor 2)
- c. Cukup Puas (Skor 3)
- d. Puas (Skor 4)
- e. Sangat Puas (Skor 5)

Pembobotan dari indikator kepuasan pelanggan diukur berdasarkan rekapitulasi dari kuesioner yang disebarakan. Hasil tabulasi data jawaban responden dapat dilihat pada Lampiran 2.

Berikut jawaban responden terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

**Tabel 4.5 Jawaban Tingkat Kepuasan Pelanggan Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso**

No	Jawaban	Skor	Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Puas	1	2	0,26
2	Tidak Puas	2	20	2,56
3	Cukup Puas	3	89	11,41
4	Puas	4	435	55,77
5	Sangat Puas	5	234	30,00
<b>Total</b>			<b>780</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Lampiran 2, data diolah

Dari data diatas menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat tidak puas sebanyak 2 jawaban (0,26%), yang menyatakan tidak puas sebanyak 20 jawaban (2,56%), selanjutnya yang menyatakan cukup puas sebanyak 89 jawaban (11,41%), sedangkan responden yang menyatakan puas sebanyak 435 jawaban (55,75%), dan yang menyatakan sangat puas sebanyak 234 jawaban (30,00%). Berdasarkan hasil jawaban tingkat kepuasan pelanggan Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso (Tabel 4.5) maka perhitungan Tingkat Kepuasan Pelanggan adalah sebagai berikut :

$$\text{Tk. kepuasan} = \frac{\text{Total Skore Masing-masing Indikator}}{\text{Jumlah Sampel}} \times 100\%$$

$$= \frac{(1 \times 2) + (2 \times 20) + (3 \times 89) + (4 \times 435) + (5 \times 234)}{78 \times 10 \times 5} \times 100\%$$

$$= \frac{3219}{3900} \times 100\%$$

$$= 82,54\%$$



Dari perhitungan diatas diketahui bahwa tingkat kepuasan pelanggan Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso adalah sebesar 82,54%. Berdasarkan daftar skor tingkat kepuasan pelanggan pada lampiran 3 tabel 2, maka skor tingkat kepuasan pelanggan pada Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso adalah 6,0%.

Dari hasil penilaian pada masing-masing indikator dalam perspektif pelanggan, maka total skor perspektif pelanggan pada Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.6 Hasil Pengukuran dan Skor Penilaian Perspektif Konsumen/Pelanggan**

No	Pengukuran Indikator	Skor (%)
1	Akuisisi Pelanggan	2,7
2	Kepuasan Pelanggan	6,0
<b>Total</b>		<b>8,7</b>

Sumber: Lampiran 3, data diolah

Berdasarkan hasil penilaian terhadap perspektif pelanggan diketahui total skor adalah sebesar 8,7%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso dalam perspektif pelanggan adalah cukup baik, karena mampu mencapai skor 8,7% dari skor maksimal *Balanced Scorecard* yaitu 10%.

#### 4.1.3 Perspektif Internal Bisnis

Berikut ini disajikan gambaran mengenai pengukuran *Balanced Scorecard* dari perspektif proses internal bisnis pada Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso

**Tabel 4.7 Hasil Analisis Indikator Perspektif Internal Bisnis**

No	Indikator	Tahun	Nilai
1	<i>Bed Turnover Ratio</i> (BTO)	2013	56,20
	(dalam kali)	2014	58,34

		2015	60,20
		Rata-rata	58,25
		2013	4,96
2	<i>Gross Death Rate (GDR)</i>	2014	5,47
	(dalam %)	2015	4,94
		Rata-rata	5,12
		2013	1,45
3	<i>Net Death Rate (NDR)</i>	2014	1,58
		2015	1,49
		Rata-rata	1,51

Sumber: Laporan Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso, data diolah

*Bed Turnover Ratio (BTO)* merupakan pemakaian tempat tidur pada satu periode, berapa kali tempat tidur dipakai dalam satu satuan waktu tertentu. Idealnya dalam satu tahun, satu tempat tidur rata-rata dipakai 40-50 kali. Nilai BTO Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso pada periode 2013-2015 belum dapat dikatakan baik karena tidak memenuhi kriteria/standar yang telah ditetapkan untuk BTO. Menurut Departemen Kesehatan Republik Indonesia kriteria/standar yang baik untuk BTO ini adalah antara 40 sampai 50 kali. Apabila dilihat dari tahun ke tahun indikator BTO pada Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso cenderung meningkat, pada tahun 2013 adalah 56 kali, tahun 2014 adalah 58 kali, dan tahun 2015 adalah 60 kali. Adapun rata-rata BTO selama 2013 – 2015 adalah 58 kali.

*Gross Death Rate (GDR)* merupakan angka kematian umum untuk setiap 1000 penderita keluar. Secara umum nilai GDR yang ideal adalah tidak lebih dari 45/1000 penderita keluar (4,5/1000 penderita keluar). GDR Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso secara umum belum baik karena jumlah tersebut masih melebihi kriteria/standar untuk GDR. Angka GDR Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso selama periode 2013 – 2014 memiliki rata-rata sebesar 5,12%. Hal ini

memerlukan perhatian serius dari pihak Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso karena berada diatas kisaran ideal yaitu  $> 4,5\%$

*Net Death Rate* (NDR) adalah angka kematian 48 jam setelah dirawat untuk setiap 1000 penderita keluar. Indikator ini memberikan gambaran mutu pelayanan di puskesmas. Secara umum nilai NDR yang ideal adalah kurang dari 25/1000 penderita keluar (2,5/100 penderita keluar). NDR Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso secara umum sudah baik karena jumlah tersebut telah memenuhi kriteria/standar untuk NDR. Angka NDR Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso selama periode 2013 – 2014 memiliki rata-rata sebesar 1,51%. Angka NDR ini lebih dapat mencerminkan kualitas pelayanan di Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso, sebab angka NDR ini didasarkan atas jumlah kematian diatas 48 jam, tidak seperti GDR yang mendasarkan jumlah kematian keseluruhan yang seringkali menimbulkan bias, sebab banyak diantaranya sebelum pelayanan maksimal diberikan bagi pasien dengan sakit keras yang baru dilarikan ke rumah sakit tetapi sebelum 48 jam pasien telah meninggal.

Dari perhitungan pada perspektif proses internal bisnis yang terdiri dari tiga indikator yaitu *Bed Turnover Ratio* (BTO), *Gross Death Rate* (GDR), dan *Net Death Rate* (NDR), maka skor akhir untuk perspektif internal bisnis yang diperoleh Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.8 Hasil Pengukuran dan Skor Penilaian Perspektif Proses Internal Bisnis**

No	Pengukuran Indikator	Skor (%)
1	<i>Bed Turnover Ratio</i> (BTO)	2,7
2	<i>Gross Death Rate</i> (GDR)	2,0
3	<i>Net Death Rate</i> (NDR)	3,0
<b>TOTAL</b>		<b>7,7</b>

Sumber: Lampiran 3, data diolah

Menurut Kaplan dan Norton dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, suatu perusahaan yang memiliki skor 10% dari perspektif proses internal bisnis dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang sangat baik. Sedangkan dari hasil penelitian, skor proses bisnis internal Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso sebesar 7,7% dapat disimpulkan termasuk kategori perusahaan yang memiliki kinerja cukup baik.

#### 4.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berikut ini disajikan gambaran mengenai pengukuran *Balanced Scorecard* dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso.

##### 1. Tingkat Perputaran/Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah tingkat kebutuhan karyawan untuk tetap bekerja pada sebuah perusahaan. Tingkat perputaran karyawan Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.9 Tingkat Retensi Karyawan**

Tahun	Total Karyawan	Karyawan Keluar	LTO (%)
2013	17	2	11,76
2014	19	1	5,26
2015	19	0	0,00

Sumber: Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso, data diolah

Untuk mengetahui tingkat retensi karyawan Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso dilakukan dengan menggunakan *labour turn over index* yaitu dengan membandingkan antara jumlah karyawan yang keluar pada satu periode dengan jumlah karyawan pada periode tersebut. Dari data tersebut maka

indeks perputaran karyawan Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso adalah sebagai berikut :

$$LTO = \frac{\text{Karyawan yang keluar selama 1 periode}}{\text{Jumlah rata rata karyawan selama 1 periode}} \times 100\%$$

$$LTO \text{ 2013} = \frac{2}{17} \times 100\%$$

$$= 11,76\%$$

$$LTO \text{ 2014} = \frac{1}{19} \times 100\%$$

$$= 5,26\%$$

$$LTO \text{ 2015} = \frac{0}{19} \times 100\%$$

$$= 0\%$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka dapat diketahui bahwa tingkat retensi karyawan pada Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso selama periode 2013 – 2015 mengalami penurunan. Dengan mengacu pada daftar skor tingkat retensi karyawan pada lampiran 3 tabel 6 maka skor indikator retensi karyawan pada Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso adalah sebesar 5,0% atau dikatakan baik.

## 2. Tingkat Kepuasan Karyawan

Gambaran mengenai kepuasan karyawan ini diperoleh melalui kuisisioner yang ditujukan kepada pegawai Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan disebarkan kuesioner yang berisi 10 item pertanyaan dengan kriteria jawaban meliputi 5 kriteria yaitu:

1. Sangat tidak puas (Skor 1)
2. Tidak Puas (Skor 2)
3. Cukup Puas (Skor 3)
4. Puas (Skor 4)
5. Sangat Puas (Skor 5)

Kuesioner disebarakan kepada 19 orang karyawan Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso, namun 1 kuisoner tidak lengkap jawabannya. Hasil tabulasi data jawaban dapat dilihat pada lampiran 2. Berikut Jawaban responden tingkat kepuasan karyawan :

**Tabel 4.10 Jawaban Tingkat Kepuasan Karyawan Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso**

No	Jawaban	Skor	Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Puas	1	0	0,00
2	Tidak Puas	2	3	1,67
3	Cukup Puas	3	28	15,56
4	Puas	4	76	42,22
5	Sangat Puas	5	73	40,56
<b>Total</b>			<b>180</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Data lampiran 2, data diolah

Dari data diatas menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat tidak puas sebanyak 0 (0%), jawaban tidak puas sebanyak 3 (1,67%), jawaban cukup puas sebanyak 28 (15,56%), jawaban puas sebanyak 76 (42,22%), jawaban sangat puas sebanyak 73 (40,56%). Dari data tersebut dapat pula diketahui bahwa persentasi jawaban terbanyak adalah puas, hal ini berarti karyawan merasa nyaman terhadap kondisi dan suasana lingkungan kerja di Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso.

Untuk mengetahui bobot tingkat kepuasan karyawan Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso dihitung berdasarkan nilai rata-rata jawaban dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Kepuasan Karyawan} &= \frac{\text{Total Score masing-masing Indikator}}{\text{Jumlah Sampel}} \times 100\% \\
 &= \frac{(1 \times 0) + (2 \times 3) + (3 \times 28) + (4 \times 76) + (5 \times 73)}{78 \times 10 \times 5} \times 100\% \\
 &= \frac{759}{900} \times 100\% \\
 &= 84,33\%
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan tersebut diperoleh diketahui bahwa tingkat kepuasan karyawan Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso sebesar 84,33%. Berdasarkan daftar skor tingkat kepuasan karyawan (lampiran 3 tabel 7), maka tingkat kepuasan karyawan Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso adalah 15,0%.

Dari bobot masing-masing indikator, maka dapat disimpulkan bahwa skor akhir kinerja Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terlihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.11 Hasil Pengukuran dan Skor Penilaian Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

No	Pengukuran Indikator	Skor (%)
1	Retensi Karyawan	5
2	Kepuasan Karyawan	15
<b>Total</b>		<b>20,0</b>

Sumber: Lampiran 3, data diolah

Berdasarkan Tabel 4.11, dapat diketahui bahwa hasil penilaian kinerja Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso dengan *Balanced Scorecard* secara umum kinerja Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikatakan baik. Kinerja Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso yang dinilai baik terlihat dari diperolehnya nilai maksimal pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu sebesar 20%.

#### 4.1.5 Tingkat Kinerja Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso

Berikut adalah hasil analisa data untuk keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* terhadap kinerja Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso.

**Tabel 4.12 Total Skor Tingkat Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso**

No	Aspek Yang Diukur	Skor (%)	Skor Maksimal
<b>1</b>	<b>Perspektif Keuangan</b>	<b>30,0%</b>	<b>60,0%</b>
1.1	Tingkat Total Biaya	30,0%	60,0%
<b>2</b>	<b>Perspektif Konsumen/Pelanggan</b>	<b>8,7%</b>	<b>10,0%</b>
2.1	Akuisisi Pelanggan	2,7%	4,0%
2.2	Kepuasan Pelanggan	6,0%	6,0%
<b>3</b>	<b>Perspektif Proses Internal Bisnis</b>	<b>6,7%</b>	<b>10,0%</b>
3.1	<i>Bed turn over</i> (BTO)	2,7%	4,0%
3.2	<i>Gross Death Rate</i> (GDR)	2,0%	3,0%
3.3	<i>Net Death Rate</i> (NDR)	2,0%	3,0%
<b>4</b>	<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>	<b>20,0%</b>	<b>20,0%</b>
4.1	Retensi Karyawan	5,0%	5,0%
4.2	Kepuasan Karyawan	15,0%	15,0%
		<b>65,4%</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Diolah



## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, kesimpulan sebagai jawaban atas permasalahan yang diajukan yaitu sebagai berikut:

1. Kinerja Puskesmas Maesan apabila diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang ditinjau dari perspektif keuangan dinilai dengan tingkat total biaya diperoleh skor sebesar 30% dari skor maksimal pembobotan dalam *Balanced Scorecard* yaitu 60%. Dapat disimpulkan bahwa kinerja perspektif keuangan Puskesmas Maesan dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja baik.
2. Kinerja Puskesmas Maesan diukur dari perspektif pelanggan dengan dua indikator yaitu akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan diperoleh skor sebesar 8,7% skor maksimal pembobotan dalam *Balanced Scorecard* yaitu 10%. Berdasarkan perolehan skor tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja perspektif pelanggan Puskesmas Maesan dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja baik.
3. Kinerja Puskesmas Maesan diukur dari perspektif proses bisnis internal dengan tiga indikator yaitu BTO (Bed Turn Over), GDR (Gross Death Rate), dan NDR (Net Death Rate) diperoleh skor sebesar 6,7% dari skor maksimal pembobotan dalam *Balanced Scorecard* yaitu 10% dan dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja cukup baik.
4. Kinerja Puskesmas Maesan diukur dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan dua indikator yaitu retensi karyawan dan kepuasan karyawan diperoleh skor sebesar 20% dari skor maksimal pembobotan dalam *Balanced Scorecard* yaitu 20%. Dapat disimpulkan bahwa kinerja

perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Puskesmas Maesan dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja yang baik.

5. Kinerja Puskesmas Maesan yang diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang terdiri dari 4 (empat) perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan mencapai total skor 65,4%, yang kemudian dapat diambil kesimpulan bahwa Puskesmas Maesan dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja baik.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diajukan saran sebagai berikut:

1. Bagi Pemerintah Kabupaten Bondowoso

Hendaknya Pemerintah Kabupaten Bondowoso terus mengawasi dan memacu peningkatan kinerja Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso melalui dukungan berbagai kebijakan, sehingga Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi kesehatan masyarakat Kabupaten Bondowoso.

2. Bagi Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso

Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso perlu meningkatkan kinerja keuangan, dengan melakukan perencanaan keuangan yang terkendali antara output dan input sehingga nantinya diharapkan kinerja keuangan pada Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso bisa berjalan dengan baik. Diperlukan juga penerapan kebijakan kenaikan tarif sebagai upaya memantapkan pembiayaan perusahaan (operasi dan investasi).

Untuk meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan, Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso memperhatikan peningkatan pelayanan gangguan dengan memantapkan penetapan dan pelaksanaan SOP untuk pelayanan kesehatan.

Berkaitan dengan SDM, Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso perlu memberikan pelatihan dan pendidikan karyawan yang berorientasi pada bidang kesehatan masyarakat.

3. Perlunya dilakukan penelitian lanjutan dengan menambah banyaknya responden serta unit analisis sebagai perbandingan untuk mengetahui kinerja puskesmas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan, 2001. *“Management Control System”*, Tenth Edition, Mc Graw-Hill Irwin, New York.
- Aurora, novela 2010. *“Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja ( studi kasus pada RSUD Tugurejo Semarang)”*.
- Cahyono, Dwi, 2013. “Sistem Pengendalian Manajemen” Rumah D-Zaind.  
Jl.Karimata 60A Jember.
- Damayanti, jidanah 2013. *“Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Metode Pengukuran Kinerja Pada RS IPHI PEDAH KABUPATEN KLATEN”*.
- Fitrianasari, Ririn 2004. *“Analisis Penilaian Kinerja RSUD Kudus Dengan Pendekatan Balanced Scorecard.”* Tidak dipublikasi.
- Frenny. 2009. *“Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja pada RSUD Pandan Arang Kabupaten Boyolali”*. Skripsi, Tidak Dipublikasikan, Fakultas Ekonomi, Universitas Sebelas Maret.
- Giri, Efraim Ferdinan. Januari-April 1998. *“Balanced Scorecard: Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Strategik.”* Kajian Bisnis, No 13, 35-46.
- Hongren, T Charles. 1991. *“Pengantar Akuntansi Manajemen”*, Jakarta, Erlangga.
- Ibuki, Eiko. 2001. Innovation in Corporate Philanthropy : *Adopting Balanced Scorecard Methodologist to Build Strategy and Evaluation System.”* [www.Mri.co.jp/English/Report/Papers/2001/pdf/np.20013.pdf](http://www.Mri.co.jp/English/Report/Papers/2001/pdf/np.20013.pdf).
- Kaplan, Robert S and David P Norton, 1996. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga : Jakarta.
- Kaplan, Robert S and David P Norton, 1993. *“Putting the Balanced Scorecard to Work”*, *Harvard Business Review*.
- Laela, Fatma. 1998. *“Balanced Scorecard : Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Manajemen .”* Jurnal Teknologi Bisnis, vol.2 No.1,
- Lasdi, Lodovicus. Agustus 2002. *Balanced Scorecard Sebagai Rerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam*

*Lingkungan Bisnis Global. Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi,*  
vol.2 No.2, 150-169,

Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik, UPP STIM YKPN*  
*:Yogyakarta.*

Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik.* Andi : Yogyakarta.

Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer*  
*untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan,* Salemba  
Empat : Jakarta

Mulyadi dan Setyawan Jhony. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian*  
*manajemen :Sistem Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan,*  
Salemba Empat : Jakarta.

Munawwir. Imam, 2012. "Manajemen Stratejik" Fakultas Ekonomi Universitas  
Muhammadiyah Jember.

Rachmana,cristina J 2014. "*analisis kinerja rumah sakit menggunakan balanced*  
*scorecard*".