

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

**Ellyn Octavianty<sup>1</sup>, Agung Fajar Ilmiyono<sup>2</sup>, Budiman Slamet<sup>3</sup>, Abdul Kohar<sup>4</sup>, Annisaa Fitriyana Daniela<sup>5</sup>**

<sup>1,2,3,4,5</sup>Universitas Pakuan, Kota Bogor, Indonesia

Email korespondensi: [agung.filmiyono@gmail.com](mailto:agung.filmiyono@gmail.com)

**Riwayat Artikel:**

Diterima:

**24 Januari 2024**

Direvisi:

**29 Januari 2024**

Disetujui:

**3 Mei 2024**

**Klasifikasi JEL:**

**H11**

**Kata kunci:**

*Balanced scorecard; pengukuran kinerja; perspektif keuangan; perspektif non keuangan; pusat kesehatan masyarakat.*

**Keywords:**

*Balanced scorecard; community Health centers; financial perspective; non-financial perspective; performance measurement.*

**Cara mensitasi:**

Octavianty, E., Ilmiyono, A. F., Slamet, B., Kohar, A., Daniela, A. F. (2024). Pengukuran Kinerja Uptp Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* 2019 – 2022. *JIAFE (Jurnal Ilmiah Akuntansi Fakultas Ekonomi)*, 10(1), 67-84. DOI: 10.34204/jiafe.v10i1.9538



**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini untuk meninjau kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk menggambarkan pergerakan dan perkembangan kinerja Puskesmas secara lebih menyeluruh. Penelitian adalah penelitian kualitatif dan variabel yang digunakan adalah perspektif – perspektif yang ada dalam metode *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan perkembangan. Responden pasien yang berpartisipasi yaitu sejumlah 100 orang dan untuk responden pegawai yang berpartisipasi adalah seluruh pegawai sejumlah 45 orang. Metode analisis data menggunakan ukuran-ukuran dalam masing-masing persepektif. Hasil analisis penelitian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kategori kinerja dapat dikatakan “cukup baik” dan perspektif pelanggan serta pertumbuhan dan pembelajaran berperan atau dominan terhadap kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor. Puskemas perlu melakukan perbaikan pada faktor – faktor yang berpengaruh baik pada faktor keuangan maupun non-keuangan dan diperlukan adanya kerja sama dan komitmen yang dijalankan oleh pihak Puskesmas.

**ABSTRACT**

*This research aims to review the performance of the UPTD Tanah Sareal Community Health Center, Bogor City, using the Balanced Scorecard method to describe the movement and development of the Community Health Center's performance more comprehensively. The research is qualitative research and the variables used are the perspectives in the Balanced Scorecard method, namely the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and growth and development perspective. The patient respondents who participated were 100 people and the employee respondents who participated were all 45 employees. The data analysis method uses measurements from each perspective. The results of the research analysis can be concluded that the overall performance category can be said to be "fairly good" and the customer perspective as well as growth and learning play a role or are dominant in the performance of the UPTD Puskesmas Tanah Sareal, Bogor City. Community Health Centers need to make improvements to factors that influence both financial and non-financial factors and there is a need for cooperation and commitment by the Community Health Centers.*

**PENDAHULUAN**

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

UPTD Puskesmas Tanah Sareal merupakan salah satu Puskesmas yang berada di wilayah Kecamatan Tanah Sareal Kota Bogor dan masih belum menerapkan metode *balanced scorecard* dalam melakukan pengukuran kinerjanya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian tata Usaha UPTD Puskesmas Tanah Sareal Tahun 2023, pengukuran kinerja yang digunakan selama ini yaitu pengukuran berdasarkan standar yang diterapkan pemerintah yang mana lebih mengutamakan pelayanan daripada memperoleh profit. Dengan demikian, kinerja hanya diukur berdasarkan dari aspek kinerja keuangan yang menilai apakah keuangan puskesmas sudah berjalan sesuai dengan memenuhi kebutuhan masyarakat, serta apakah kinerja pelayanan pelayanan yang diberikan puskesmas sudah memenuhi standar pelayanan atau belum. Hal tersebut telah diukur dari akreditasi tentang kepuasan pelayanan masyarakat.

Sebagai hasil pertimbangan dari penelitian ini, maka dilakukan perbandingan data terkait unsur pelayanan dan kualitas pelayanan selama empat tahun terakhir. Berikut adalah tabel dari hasil perbandingan terkait unsur pelayanan yaitu pada Tabel 1. Data tersebut sudah diolah oleh Puskesmas, serta hasil pengolahan data tersebut menunjukkan bahwa pada Tahun 2019 nilai indeks Survery Kepuasan Masyarakat (SKM) yang diperoleh adalah sebesar 77,40 dan pada tahun 2020 mengalami peningkatan sebesar 0,8 sehingga menjadi 78,20. Lalu pada tahun 2020 menuju Tahun 2021, mengalami peningkatan yaitu sebesar 3,8 sehingga menjadi 82,00. Namun, pada tahun 2022 Survey yang dilakukan mengalami penurunan daripada Tahun sebelumnya yaitu menjadi 81,52. Hal ini, disebabkan karena adanya penurunan kualitas pelayanan yang diberikan oleh Pegawai UPTD kepada para pasien dan adanya keterbatasannya pegawai. Dimana pada saat tahun 2022 tingkat Covid-19 sedang meningkat, sehingga menyebabkan kurangnya kualitas pelayanan yang diberikan tidak maksimal.

Laporan Realisasi Anggaran menunjukkan bahwa anggaran belanja yang dianggarkan untuk program – program dan kegiatan pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor mengalami kenaikan dan penurun di setiap tahunnya. Berikut disajikan Tabel 2 untuk anggaran dan realisasi anggaran Puskesmas Tanah Sareal dari tahun 2019 sampao 2022. Pada tahun 2019, 2021 dan 2022 jumlah anggaran belanja yang dianggarkan mengalami ketidaktercapaian antara anggaran yang dianggarkan dengan anggaran yang terealisasinya. Berdasarkan hasil dari wawancara dengan Kepala Bagian Tata Usaha dan Bendahara UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor, hal tersebut diakibatkan oleh beberapa faktor.

**Tabel 1. Perbandingan Unsur Pelayanan Tahun 2019 - 2022**

No	Tahun	Nilai Indeks SKM telah Dikonversi	Mutu Pelayanan
1	2019	77,40	Baik
2	2020	78,20	Baik
3	2021	82,00	Baik
4	2022	81,51	Baik

Sumber: Tata Usaha & Website UPTD Puskesmas Tanah Sareal Tahun 2023

Faktor utama yaitu adanya penempatan pegawai yang tidak pada bidangnya yang mana pada saat tahun 2019 SDM yang bekerja pada tim penganggaran tidak bekerja sesuai dengan keahliannya. Sehingga menyebabkan lemahnya perencanaan anggaran. Akibatnya pembahasan anggaran dan pelaksanaan anggaran tidak dipahami dengan baik. Sehingga terdapat adanya kekurangan dan kelebihan anggaran, selain itu faktor lainnya disebabkan oleh pandemic *Covid-19* atau wabah nasional yang menimpa negara Republik Indonesia (*Force Majeure*) khususnya pada Tahun 2021 dan 2022 sehingga penyerapan anggaran tidak sesuai dengan yang diharapkan. Sedangkan pada tahun 2020 menunjukkan bahwa anggaran yang dianggarkan dan anggaran yang terealisasinya menunjukkan ketercapaian.

Pengukuran kinerja organisasi sektor publik dapat dilakukan dengan mengukur aspek finansial maupun non-finansial dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kurianto (2021) *Balanced Scorecard* selain digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi dan mengukur kinerja organisasi. *Balanced Scorecard* juga dapat digunakan sebagai alat pengambilan keputusan mengenai tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk memperbaiki kekurangan dan memajukan organisasi.

## KAJIAN LITERATUR

### Kinerja Pegawai

Terdapat beberapa pengertian kinerja menurut para ahli mengemukakan mengenai pengertian kinerja. Pranogyo dkk. (2021) mendefinisikan kinerja merupakan hal terpenting yang menjadi perhatian semua organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta. Kinerja dapat meningkatkan kepuasan, baik kepuasan untuk *shareholder* maupun *stakeholder* pada organisasi tersebut. Oleh karena itu, kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat terermin dari keluaran yang dihasilkan.

Silaen (2021) mendefinisikan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya merupakan pengertian dari kinerja atau tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas secara keseluruhan di periode tertentu disebut juga dengan kinerja. Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama menjalankan tugas di periode tertentu. Setiap organisasi atau perusahaan, tentu sangat memperhatikan kinerja para SDM untuk menentukan penilaian dalam suatu target yang telah ditentukan (Arista, 2022).

Berdasarkan beberapa definisi kinerja diatas maka dapat disimpulkan bahwa, kinerja adalah suatu tingkat hasil, tindakan atau kegiatan yang telah dilakukan dan dapat dinilai dari segi kinerja pegawai (per-individu) maupun kinerja perusahaan atau organisasinya dalam kurun waktu tertentu. Dalam penelitian ini digunakan pengukuran kinerja organisasi dengan menerapkan metode *balanced scorecard*.

### Pengukuran Kinerja

Pengukuran merupakan konsep penting dalam manajemen kinerja, serta menjadi salah satu proses penilaian kemajuan atas pekerjaan dan sebagai bentuk pertanggungjawaban kinerja terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

**Tabel 2. Anggaran dan Realisasi Anggaran Puskesmas Tanah Sareal Tahun 2019 – 2022**

No	Tahun	Anggaran Belanja (Rp)	Realisasi Anggaran Terserap (Rp)	Persentase (%)
1	2019	Rp2.305.410.000	Rp2.240.120.000	2,83
2	2020	Rp2.244.571.000	Rp2.244.571.000	0
3	2021	Rp2.441.329.000	Rp2.024.639.879	17,07
4	2022	Rp2.685.461.900	Rp2.417.241.952	9,99

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) didefinisikan sebagai proses untuk mengkuantifisir informasi mengenai efisiensi atas output yang dihasilkan, kualitas output, kualitas layanan yang diberikan, hasil – hasil aktivitas program, efektifitas dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Hartati dkk., 2022). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Utami (2022) Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam menjamin keberhasilan strategi organisasi. Dikarenakan, Pengukuran kinerja akan bermanfaat bagi manager untuk memonitoring dan memperbaiki kinerja dan berfokus pada tujuan perusahaan.

Maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja memfokuskan pada hasil penilaian kinerja perusahaan (*companies performance assessment*) yang merupakan suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan atau organisasi berdasarkan pada standar tertentu. Nantinya hasil pengukuran tersebut, akan menjadi sistem informasi penilaian mengenai kemampuan kerja pada suatu Perusahaan atau organisasi dan dapat dijadikan sebagai umpan balik.

### **Metode Pengukuran Kinerja**

Metode pengukuran kinerja merupakan pendekatan atau teknik yang digunakan untuk menilai sejauh mana suatu perusahaan atau organisasi telah mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Menurut Natasya (2023) banyak sekali metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sebuah organisasi baik organisasi sektor publik maupun swasta. Berikut adalah dua di antaranya *balanced scorecard* dan *malcolm baldrige model*.

Adapun menurut Stefan Tangen dalam Christian (2010) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang akan menyediakan perusahaan informasi yang berguna. Sehingga, akan membantu perusahaan atau organisasi dengan mengelola, mengontrol, merencanakan dan melaksanakan aktivitas – aktivitas yang dilakukan. Berikut adalah beberapa metode pengukuran kinerja yang dapat digunakan oleh perusahaan atau organisasi, yaitu diantaranya: *Balanced Scorecard (BSC)*, *Performance Pyramid System (PPS)*, *The Tableau de Bord (TdB)*, *Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES)*, *Sink and Tuttle model*, dan *Theory of Constraints (TOC)*. Dapat disimpulkan bahwa metode pengukuran kinerja akan selalu dibutuhkan baik perusahaan maupun organisasi, metode pengukuran kinerja yang efektif harus sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi serta memberikan informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan.

### **Tujuan Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja memiliki tujuannya sendiri yaitu selain untuk memotivasi para pegawainya agar dapat mencapai sasaran pada perusahaan atau organisasinya, tetapi juga agar dapat mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan dan sebagai landasan untuk memberikan penghargaan kepada Pegawai yang telah mencapai atau melebihi tujuan yang telah ditetapkan. Adapun beberapa pengertian menurut beberapa ahli dalam bukunya mengenai tujuan pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi pegawai agar dapat mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar menghasilkan tindakan yang diinginkan oleh organisasi (Hartati dkk., 2022). Pranogyo dkk., (2021) menyatakan bahwa tujuan pengukuran kinerja adalah untuk meningkatkan motivasi Pegawai, memberikan waktu dan umpan balik yang cepat, memberikan keadilan dalam struktur organisasi, memberikan kesempatan yang setara.

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

### **Jenis Pengukuran Kinerja**

Jenis pengukuran kinerja mengacu pada beberapa pendekatan, yang bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana perusahaan atau organisasi mencapai tujuannya. Berbagai jenis pengukuran kinerja digunakan untuk memberikan pandangan yang berbeda – beda terhadap hasil kerjanya serta dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan. Menurut Melati (2023) perusahaan dapat menggunakan beberapa jenis pengukuran kinerja untuk mengevaluasi produktivitas pegawai. Namun, secara umum berikut ini beberapa jenis yang sering digunakan, yaitu antara lain pengukuran berbasis input, berbasis output, berbasis hasil, berbasis proses, berbasis kualitas, dan pengukuran finansial.

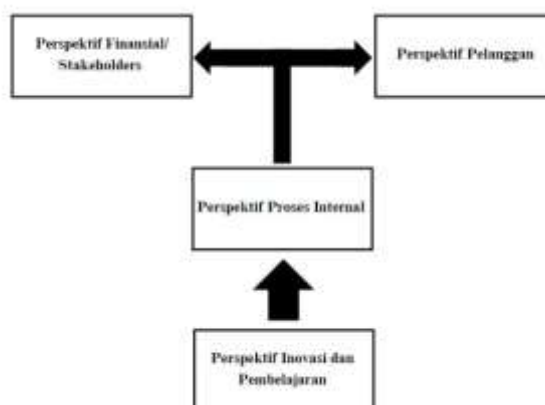
Adapun menurut Nurjaman (2013) terdapat dua jenis pengukuran dalam *balanced scorecard*, yaitu *outcome* kinerja (*outcome lagging measurement*) dan pendorong kinerja (*performance leading measurement*). Berdasarkan penjelasan mengenai jenis pengukuran kinerja, maka dapat disimpulkan bahwa setiap jenis pengukuran kinerja yang digunakan oleh pihak perusahaan atau organisasi guna dalam mengevaluasi sejauh mana perusahaan atau organisasinya mencapai tujuannya memberikan pandangan yang berbeda – beda terhadap hasil kerjanya. Jenis pengukuran kinerja yang digunakan tergantung pada kebutuhan perusahaan atau organisasi tersebut.

### **Balanced Scorecard**

*Balanced scorecard* merupakan alat suatu model pengukur kinerja Perusahaan yang dikembangkan oleh Robert S Kaplan pada tahun 1992. Kemudian dikembangkan oleh David P Norton. *Balanced Scorecard* merupakan suatu *framework* untuk mengomunikasikan misi dan strategi kemudian menginformasikan kepada seluruh anggota organisasi tentang faktor – faktor yang menjadi penentu sukses organisasi baik saat ini maupun di masa datang. Menurut Lerrick dkk. (2022) *balanced scorecard* berasal dari dua suku kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara penilaian keuangan dan non keuangan, penilaian jangka pendek dan penilaian jangka panjang, antara penilaian yang bersifat internal dan penilaian yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat penilaian kinerja seseorang, yang berisikan angka-angka.

*Balanced scorecard* dapat diadaptasikan oleh *pure nonprofit organizations* maupun *quasi nonprofit organizations*, tetapi implementasi *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja tetap harus berpedoman pada tujuan organisasi. Pada jenis *quasi nonprofit organizations*, tujuan organisasinya adalah tercapainya target – target keuangan dan pelanggan yang dipicu oleh kinerja yang baik dari perspektif proses internal dan pembelajaran dan pertumbuhan seperti kepuasan pelanggan dan meningkatnya profitabilitas. Sedangkan, pada *pure nonprofit organizations*, pada umumnya mempunyai tujuan utama dalam peningkatan pelayanan publik dengan memodifikasi perspektif pelanggan ditempatkan di puncak, diikuti perspektif finansial, perspektif proses internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. jadi instansi pemerintah belum bisa dikatakan berhasil jika hanya berhasil mendapatkan pendapatan tinggi tetapi masyarakat pengguna jasa layannya justru banyak mengeluh merasa tidak puas” (Mahsun, 2013, p.164).

Pada Gambar 1 model *balanced scorecard* untuk instansi pemerintah sebagai berikut menurut Gordon Robertson, lokakarya reuiu kinerja,2000 pada buku Mahsun (2013).



**Gambar 1. Model *Balanced Scorecard* Untuk Instansi Pemerintah**

Sumber: Mahsun, 2013

Gambar 1 menjelaskan bahwa *balanced scorecard* dapat dimodifikasi dengan menempatkan perspektif finansial dan pelanggan sejajar pada puncak dan diikuti oleh perspektif proses internal dan selanjutnya perspektif inovasi dan pembelajaran. Hal ini berarti menjelaskan bahwa sasaran utama organisasi adalah tercapainya target – target keuangan dan kepuasan pelanggan yang dipicu oleh kinerja yang baik dari perspektif proses internal dan pembelajaran. Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan alat yang dapat mampu mengukur kinerja organisasi dari sudut kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan yaitu di antaranya perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Awalnya *balanced scorecard* hanya digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran keuangan dalam sebuah perusahaan. Namun hal itu kemudian diperluas kegunaannya yakni sebagai alat untuk mengukur beberapa perspektif seperti pelanggan, keuangan, proses bisnis internal hingga pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Kanaidi (2021) fungsi dari *balanced scorecard*, yaitu sebagai berikut: (1) sebagai alat ukur perusahaan dengan mengukur apakah visi dan misi yang dianut telah tercapai; (2) sebagai alat ukur keunggulan kompetitif yang dimiliki Perusahaan; (3) sebagai panduan strategis untuk menjalankan bisnis; (4) sebagai alat analisis untuk mengukur efektifitas pada strategi yang telah digunakan; (5) memberikan gambaran kepada perusahaan terkait SWOT yang dimiliki; dan (6) sebagai alat *key performance indicator* perusahaan.

Adapun menurut Koesomowidjojo (2017) perusahaan atau organisasi yang menggunakan *balanced scorecard* sebagai alat manajemen mempertimbangkan beberapa fungsinya untuk diterapkan pada organisasinya. Pertama, memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi organisasi. Penggunaan *balanced scorecard* akan dapat mempermudah organisasi dalam menerjemahkan visi dan strategi organisasi. Empat perspektif dalam pengukuran kinerja mendorong organisasi untuk jauh lebih fokus mencapai tujuan organisasi melalui empat perspektif tersebut. Kedua, mengukur kinerja organisasi pada empat perspektif. *Balanced Scorecard* mengukur pada bidang keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ketiga, menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakter komprehensif, koheren, seimbang serta terukur. Maka dapat disimpulkan *balanced scorecard* dapat berfungsi untuk membantu visi dan misi pada perusahaan atau organisasi agar dapat berjalan sesuai dengan targetnya.

### Tujuan *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* bertujuan untuk menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan, jangka waktu dan ukuran keuangan maupun non-keuangan. *Balanced scorecard* juga cukup komprehensif untuk memotivasi para eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut. Adapun beberapa ahli mengemukakan tujuan dari penggunaan *balanced scorecard* yaitu (Salsabilla, dkk, 2021). Tujuan dari *balanced scorecard* adalah untuk memandu, mengendalikan dan menantang seluruh organisasi untuk mewujudkan konsepsi bersama tentang masa yang akan datang. Dalam perspektif visi disebutkan sejumlah tujuan yang lebih spesifik ukuran dan target ditetapkan terlebih dahulu, sebelum perusahaan menerapkan rencana aksi untuk memenuhi target yang ditetapkan (Pamungkas, 2021). *Balanced scorecard* bertujuan untuk dapat menyeimbangkan berbagai usaha dan perhatian eksekutif terkait kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan jangka panjang. Selain itu, konsep ini juga bertujuan untuk meningkatkan respon perusahaan melalui laporan yang akurat dan tepat waktu. Analisis matrik pada berbagai bidang kegiatan perusahaan diukur dari perspektif yang berbeda.

### METODE PENELITIAN

#### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Pada perspektif pelanggan responden yang ditargetkan adalah pasien atau pengguna jasa dari UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor. Adapun kriteria khusus yang ditentukan sebagai sampel penarikan responden pada perspektif pelanggan yaitu pasien yang masih dibawah umur akan diwakilkan dengan walinya atau orang tuanya ketika pengisian kuesioner serta pasien lansia diatas 50 tahun tidak akan di ikut sertakan dalam pengisian kuesioner lalu untuk jenjang pendidikan tidak ditentukan sebagai perhitungan penarikan sampel.

Sebagai alat untuk penarikan jumlah sampel akan digunakan rumus yaitu menggunakan Rumus *Slovin*. Berdasarkan hasil pengumpulan data yang dilakukan dengan bersama kepala bagian Tata Usaha, mengenai data pasien yang berkunjung baik pasien umum maupun BPJS pada periode Tahun 2019 hingga 2022 yaitu sejumlah 41.917. Berikut rumus *Slovin* yang digunakan untuk perhitungan penarikan sampel penelitian ini, sebagai berikut.

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

Berdasarkan rumus diatas dapat diperoleh jumlah sampel untuk penelitian pada pasien adalah sejumlah 100 pasien. Sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang akan ikut berpartisipasi menjadi responden adalah seluruh populasi pegawai yang bekerja di UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor, baik pegawai PNS maupun pegawai Non PNS yaitu sejumlah 45 orang. Sehingga total responden pasien dan pegawai yang diperoleh pada penelitian ini adalah sejumlah 145 responden yaitu 45 orang untuk pegawai dan 100 orang untuk pasien.

Sumber data pada penelitian ini merupakan data primer yang pengumpulan datanya melalui penyebaran kuesioner kepada pasien dan pegawai serta melakukan observasi. Sedangkan, untuk memperoleh data sekunder peneliti melakukan pengumpulan data melalui pengumpulan arsip dokumen, website resmi Puskesmas dan melakukan studi pustaka. Adapun narasumber yang bersedia untuk melakukan pengumpulan data primer seperti melalui wawancara dari penelitian ini yaitu staff kepala bagian Tata Usaha dan Bendahara pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor.

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

Tabel 3. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Sub Variabel (Dimensi)	Indikator	Skala Pengukuran
Perspektif Keuangan	Tingkat Ekonomi	$\frac{\text{Realisasi Pengeluaran}}{\text{Anggaran Pengeluaran}} \times 100\%$	Rasio
	Tingkat Efisiensi	$\frac{\text{Realisasi Biaya untuk Memperoleh Pendapatan}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$	Rasio
	Tingkat Efektivitas	$\frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}} \times 100\%$	Rasio
	<i>Tangible</i> (bukti fisik)	Peralatan operasional puskesmas yang baik. Kejelasan papan petunjuk/informasi pelayanan. Kenyamanan dan kebersihan ruang pemeriksaan. Kenyamanan dan kebersihan ruang tunggu pelayanan. Kebersihan dan kerapian berpakaian pegawai Peralatan operasional puskesmas yang baik.	Ordinal
Perspektif Pelanggan	<i>Reliability</i> (keandalan)	Kecepatan dan kemudahan dalam memberikan prosedur pelayanan. Ketepatan jadwal pelayanan dijalankan. Ketepatan dalam pencatatan riwayat pasien. Petugas memberikan pelayanan kepada pasien tanpa membeda – bedakan status pasien.	Ordinal
	<i>Responsiveness</i> (daya tanggap)	Petugas segera memberikan bantuan bila dibutuhkan pasien. Tanggapan positif terhadap keluhan pasien. Kejelasan penyampaian informasi kepada pasien.	Ordinal
	<i>Assurance</i> (jaminan)	Perilaku petugas menimbulkan rasa aman dan percaya. Keramahan dan kesopanan petugas dalam memberikan pelayanan kepada pasien. Keterampilan para dokter, perawat, dan petugas lainnya dalam melayani pasien.	Ordinal
	<i>Emphaty</i> (empati)	Pemberian informasi kepada pasien apabila ada hal baru dalam pelayanan kesehatan. Ketersediaan waktu bagi pasien/keluarga pasien untuk berkonsultasi. Pelayanan kepada semua pasien tanpa memandang status sosial dan lain-lain.	Ordinal
Perspektif Bisnis Internal	Proses Inovasi	Penambahan Data Pelayanan Baru	Rasio
	Proses Operasi	Kunjungan Pasien umum dan Pasien BPJS Rawat Jalan	Rasio
	Retensi Pegawai	$\frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$	Rasio
	Tingkat Pelatihan Pegawai	$\frac{\text{Jumlah Karyawan dilatih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$	Rasio
	Produktivitas Pegawai	$\frac{\text{Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$	Rasio
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kemampuan	Kesempatan diklat bagi pegawai. Merasa kompeten dan menguasai bidang pekerjaannya Adanya pengarahan tugas pokok dan fungsi. Lingkungan kerja yang kondusif untuk belajar pekerjaan yang baru. Melakukan pekerjaan yang dirasa kurang mampu. Dapat menerapkan kebijakan kantor. Merasa mampu dalam menyelesaikan pekerjaan Jam kerja yang sesuai dengan kebijakan kantor Menyelesaikan tugas dengan tepat waktu Kesempatan mengembangkan bakat dan prakarsa.	Ordinal
	Motivasi	Tunjangan sesuai tanggungjawab dan profesionalisme. Promosi berjalan baik sesuai dengan kebutuhan.	Ordinal



Variabel	Sub Variabel (Dimensi)	Indikator	Skala Pengukuran
		Ruang kerja nyaman dan memadai. Pimpinan memberikan motivasi dan contoh baik kepada bawahan dalam bekerja. Keterbukaan dalam menyampaikan pendapat Menggangap pasien adalah keluarga bagi pegawai Kenyamanan atas lingkungan bekerja. Fasilitas yang memadai Teguran kepada pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan standar pelayanan. Kerjasama antar tim maupun antar bagian dalam menyelesaikan pekerjaan berjalan baik.	

Analisis data kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor menggunakan ukuran dalam masing-masing perspektif dalam *balanced scorecard* sesuai dengan operasionalisasi variabel pada Tabel 3 dengan beberapa kriteria sebagai berikut.

**Tabel 4. Kriteria Ukuran Setiap Perspektif**

Perspektif	Dimensi	Kriteria
Keuangan	Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jika diperoleh nilai kurang dari 100% berarti ekonomis</li> <li>• Jika diperoleh nilai sama dengan 100% berarti ekonomi berimbang</li> <li>• Jika diperoleh nilai lebih dari 100% berarti tidak ekonomis</li> </ul>
	Efisiensi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jika diperoleh nilai kurang dari 100% berarti efisien</li> <li>• Jika diperoleh nilai sama dengan 100% berarti efisiensi berimbang</li> <li>• Jika diperoleh nilai lebih dari 100% berarti tidak efisien</li> <li>• Jika diperoleh nilai kurang dari 100% berarti tidak efektif</li> </ul>
	Efektivitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jika diperoleh nilai sama dengan dari 100% berarti efektivitas berimbang</li> <li>• Jika diperoleh nilai lebih dari 100% berarti efektif</li> </ul>
Pelanggan	Seluruh dimensi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak puas jika interval skor 1800 -3240 (tidak baik)</li> <li>• Kurang puas jika interval skor 3241 – 4681 (kurang baik)</li> <li>• Cukup puas jika interval skor 4682 – 6122 (cukup baik)</li> <li>• Puas jika interval skor 6123 – 7563 (baik)</li> <li>• Sangat puas jika interval skor 7564 – 9004 (sangat baik)</li> </ul>
Proses Bisnis Internal	Inovasi	sudah terlaksana dengan baik atau tidak berdasarkan dengan adanya penambahan jenis pelayanan yang dimiliki
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Proses Operasi Retensi Pegawai	menghitung serta membandingkan jumlah kunjungan baik pasien UMUM maupun pasien BPJS rawat jalan dinilai baik bila selama periode pengamatan hasil perhitungan retensi pegawai mengalami penurunan dan dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami peningkatan.
	Tingkat Pelatihan Pegawai Produktivitas Pegawai	dinilai baik bila selama periode pengamatan hasil perhitungan pelatihan pegawai mengalami peningkatan dan dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.
	Produktivitas Pegawai	dinilai dengan baik bila selama periode pengamatan hasil perhitungan produktivitas pegawai mengalami peningkatan dan dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.
	Kepuasan Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak puas jika interval skor 900 - 1620 (tidak baik)</li> <li>• Kurang puas jika interval skor 1621 - 2341 (kurang baik)</li> <li>• Cukup puas jika interval skor 2342 - 3062 (cukup baik)</li> <li>• Puas jika interval skor 3063 - 3783 (baik)</li> <li>• Sangat puas jika interval skor 3784 - 4504 (sangat baik)</li> </ul>

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan adalah salah satu indikator yang menunjukkan ketercapaian target keuangan atas perusahaan atau organisasi melalui strategi perencanaan hingga implementasinya berjalan dengan sesuai. Teknik dan kriteria yang akan digunakan pada perspektif keuangan untuk mengukur tingkat ekonomis, tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas pada perspektif pelanggan dilakukan dengan menggunakan teknik pengukuran *value for money* (Mahsun, 2013).

### Tingkat Ekonomis

Tingkat ekonomis (kehematan) menjadi sebagai tingkat biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan suatu kegiatan atau untuk memperoleh sesuatu. Maka untuk mengetahui tingkat ekonomi akan dilakukan perbandingan antara realisasi anggaran belanja dengan anggaran pendapatan lalu dikalikan 100% seperti disajikan pada Tabel 5. Berdasarkan hasil data yang telah dikumpulkan serta telah dianalisis pada Tahun 2019,2020,2021 dan 2022 dapat diketahui bahwa pada Tahun 2019 tingkat ekonomisnya diperoleh sebesar 97% yang mana dapat dikriteriakan dengan “ekonomis” karena tingkat kriterianya < 100%. Lalu pada Tahun 2020 tingkat ekonomisnya meningkat menjadi 100%, karena tingkat ekonomisnya = 100% dan dapat dikriteriakan dengan “ekonomi berimbang” (kondisi dimana total sama dengan jumlah yang dihasilkan). Sedangkan pada Tahun 2021 dan 2022 tingkat ekonomisnya menurun yang mana tingkat ekonomisnya diperoleh < 100% dan dapat dikriteriakan “ekonomis”.

Diharapkan pada perhitungan tingkat “ekonomis” anggaran yang di anggarkan dapat dikategorikan ekonomis karena apabila sudah “ekonomis” maka instansi dapat dikatakan sudah berhasil menghindari adanya pemborosan sumber daya dalam bentuk apapun. Meskipun UPTD Puskesmas Tanah Sareal adalah salah satu instansi pemerintah yang tidak memfokuskan *profit*, tidak berarti keuangan tidak menjadi perhatian dalam mengelola organisasi. Suatu instansi dapat dikatakan berhasil melaksanakan tugas pokok dan fungsinya apabila dapat memaksimalkan anggaran sesuai dengan perencanaan. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan (PPMK 62 TAHUN 2023) mengenai perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran serta akuntansi dan pelaporan keuangan yang menegaskan kembali untuk menggunakan dana yang di anggarkan semaksimal mungkin.

Maka demikian Puskesmas Tanah Sareal perlu melakukan evaluasi atas perencanaan anggaran yang ditetapkan, khususnya pada tingkat ekonomis (kehematan). Agar selanjutnya seluruh anggaran yang dianggarkan dapat diggunakan semaksimal serta seoptimal mungkin.

### Tingkat Efisiensi

Tingkat efisiensi (daya guna) berhubungan dengan metode operasi (*method Operation*). Proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil karya tertentu mempergunakan sumber daya dan dana yang serendah – rendahnya atau dengan meminimalkan kerugian dalam menggunakan sumber daya ekonomi. Efisiensi merupakan perbandingan antara *output* dan *input*.

**Tabel 5 Tingkat Ekonomis**

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

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

Tabel 6 Tingkat Efisiensi

Tahun	Realisasi Pendapatan	Anggaran Pendapatan	$\frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}}$	Kriteria
2019	Rp2.240.120.000	Rp2.152.281.200	104%	Tidak Efisien
2020	Rp2.244.571.000	Rp2.244.571.000	100%	Efisien Berimbang
2021	Rp2.024.639.879	Rp2.024.620.879	100%	Efisien Berimbang
2022	Rp2.417.241.952	Rp2.422.182.300	99,8%	Efisien

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

*Output* yang dimaksud adalah merupakan realisasi biaya untuk memperoleh penerimaan daerah dan *input* merupakan realisasi dari penerimaan daerah. Berdasarkan hasil data yang telah dikumpulkan serta telah dianalisis pada Tahun 2019,2020,2021 dan 2022 pada Tabel 6 bahwa perhitungan tingkat efisien diatas. Pada Tahun 2019 sebesar 104% yang mana tingkat efisiensinya > 100% dan dapat dikriteriakan “tidak efisien”. Namun, pada Tahun 2020 dan 2021 tingkat efisiennya sebesar 100% dan dapat dikriteriakan dengan “efisien berimbang” (kondisi dimana total sama dengan jumlah yang dihasilkan). Sedangkan pada tahun 2022 tingkat efisiennya sebesar 99,8% dan dapat dikriteriakan dengan “efisien” karena sesuai dengan yang diharapkan yaitu < 100%.

Diharapkan pada perhitungan tingkat “efisien” anggarannya dapat dikategorikan dengan efisien karena apabila sudah “efisien” maka instansi dapat dikatakan sudah berhasil meminimalkan kerugian dalam menggunakan sumber daya ekonomi. Hal ini menunjukkan bahwa UPTD Puskesmas Tanah Sareal pada Tahun 2019 tingkat efisien dalam menggunakan dana yang dianggarkan belum efisien, serta pada Tahun 2020 dan 2021 tingkat efisiennya dapat dikatakan berimbang maka dapat dikatakan puskesmas tanah sareal sudah cukup efisien dalam menggunakan dana nya sesuai dengan dana yang dianggarkan. Lalu pada tahun 2022 tingkat efisiennya dapat dikatakan efisien hal ini menunjukkan puskesmas sudah efisien dalam menggunakan dana yang dianggarkan. tetapi masih belum sesuai dengan kriteria yang diharapkan.

### Tingkat Efektivitas

Tingkat Efektivitas (hasil guna) adalah bertujuan untuk mengetahui ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Efektivitas merupakan perbandingan *outcome* dan *output*. *outcome* merupakan dampak suatu program atau kegiatan terhadap masyarakat sedangkan *output* merupakan hasil yang dicapai dari suatu program aktivitas dan kebijakan. Untuk mengukur tingkat efektivitas dapat dilakukan dengan melihat perbandingan realisasinya dengan anggaran dan persentase tingkat pencapaiannya.

Berdasarkan hasil data yang telah dikumpulkan serta telah dianalisis pada Tahun 2019,2020,2021 dan 2022 terlihat bahwa perhitungan tingkat efektivitas pada Tahun 2019 sebesar 93% dan dapat dikriteriakan dengan “tidak efektif” karena diharapkan tingkat efektivitasnya > 100% yang mana hal ini menunjukkan bahwa puskesmas belum berhasil dalam mencapai tujuannya dalam menggunakan dana.

Tabel 7 Tingkat Efektivitas

Tahun	Realisasi Pendapatan	Anggaran Pendapatan	$\frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}}$	Kriteria
2019	Rp2.152.281.200	Rp2.305.410.000	93%	Tidak Efektif
2020	Rp2.244.571.000	Rp2.244.571.000	100%	Efektivitas Berimbang
2021	Rp2.024.620.879	Rp2.441.329.000	83%	Tidak Efektif
2022	Rp2.422.182.300	Rp2.685.461.900	90%	Tidak Efektif

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

Sedangkan pada Tahun 2020 tingkat efektivitasnya meningkat menjadi 100% dan dapat dikriteriakan “efektivitas berimbang” (kondisi dimana total sama dengan jumlah yang dihasilkan) karena = 100%, maka dapat dikatakan puskesmas sudah cukup berhasil dalam mencapai tujuannya dan berjalan dengan efektif dalam penggunaan dana nya. Namun, pada Tahun 2021 tingkat efektivitasnya menurun menjadi sebesar 83% dan dikriteriakan “tidak efektif” yang mana tingkat efektivitasnya < 100%. Sedangkan pada Tahun 2022 tingkat efektivitasnya meningkat menjadi sebesar 90% Tetapi tetap dikriteriakan “tidak efektif”.

Diharapkan pada perhitungan tingkat “efektivitas” anggarannya dapat dikategorikan efektif karena apabila sudah “efektif” maka instansi dapat dikatakan sudah berhasil apabila sudah mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Maka dapat disimpulkan bahwa, Puskesmas Tanah Sareal pada tahun 2020 dapat dikatakan efektif atau berhasil dalam mencapai tujuannya. Sedangkan pada 3 tahun terakhir yaitu tahun 2019,2021 dan 2022 Puskesmas belum menunjukkan efektif atau berhasil dalam mencapai tujuannya. Karena masih adanya ketidak konsistennya penurunan atau peningkatan pada tingkat efektivitas.

### Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan tujuan utama dalam kegiatan perusahaan atau organisasi. Karena pelanggan merupakan salah satu alasan bagi perusahaan atau organisasi untuk menghasilkan jasa, produk dan memberikan pelayanan. Kepuasan pasien akan dinilai melalui perhitungan hasil kuesioner yang telah disebarakan kepada pasien, sehingga akan diperoleh tingkat kepuasan pada pasien yang bersangkutan atas pelayanan yang telah di berikan oleh Puskesmas. Hasil dari pengisian kuesioner tersebut, diharapkan dapat menunjukkan indeks kepuasan masyarakat atas pelayanan yang diberikan sebagai *Public Service* (Pelayanan Masyarakat) oleh puskesmas.

Adapun hasil dari penyebaran 100 kuesioner terkait kepuasan pasien terhadap kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor yang terdiri dari 18 butir pertanyaan, butir-butir pertanyaan yang digunakan akan mengacu pada peneliti sebelumnya (Rondos, 2016) dalam Hartati (2012) yaitu di antaranya.

**Tabel 8 Hasil Kuesioner Pasien**

Sub Variabel	No.	Indikator	Total
<i>Tangible</i> (Bukti Fisik)	1	Ketersediaan peralatan operasional puskesmas yang baik.	342
	2	Kejelasan papan petunjuk/informasi pelayanan yang disediakan.	355
	3	Kenyamanan dan kebersihan ruang pemeriksaan serta lingkungan puskesmas membuat nyaman.	335
	4	Kenyamanan dan Kebersihan ruang tunggu pelayanan yang disediakan membuat nyaman	338
<i>Realibility</i> (Keandalan)	5	Kebersihan dan kerapihan berpakaian pegawai sangat baik.	334
	6	Kecepatan dan kemudahan dalam memberikan prosedur pelayanan.	342
	7	Petugas memberikan Ketepatan jadwal pelayanan dijalankan.	338
<i>Responsiveness</i> (Cepat Tanggap)	8	Petugas melayani Ketepatan dalam pencatatan riwayat pasien.	339
	9	Petugas memberikan pelayanan kepada pasien tanpa membeda – bedakan status pasien.	337
	10	Petugas segera memberikan bantuan bila dibutuhkan pasien.	334
<i>Assurance</i> (Jaminan)	11	Petugas menanggapi dengan positif terhadap keluhan saya/pasien	346
	12	Kejelasan penyampaian informasi kepada pasien.	325
	13	Perilaku petugas menimbulkan rasa aman dan percaya.	341
<i>Empathy</i> (Empati)	14	Keramahan dan kesopanan petugas dalam memberikan pelayanan kepada pasien.	346
	15	Keterampilan para dokter, perawat, dan petugas lainnya dalam melayani pasien.	351
	16	Pemberian informasi kepada pasien apabila ada hal baru dalam pelayanan kesehatan.	352
	17	Ketersediaan waktu bagi pasien/keluarga pasien untuk berkonsultasi.	367
	18	Pelayanan kepada semua pasien tanpa memandang status sosial dan lain-lain	344
Total			6.166

Berdasarkan hasil dari pengolahan kuesioner pada perspektif pelanggan maka dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pasien yang diperoleh dengan skor sejumlah "6.166". Skor ini dapat dikategorikan pada interval "Baik" yaitu dengan interval skor 6123 – 7563. Kriteria yang digunakan dalam mengkategorikan hasil dari interval skor yang diperoleh menggunakan kriteria yang digunakan oleh peneliti sebelumnya yaitu (Saputra, 2021). Dapat disimpulkan bahwa pelanggan atau pasien UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor masih kurang puas atas pelayanan yang diberikan oleh para pegawai, khususnya dari segi perilaku petugas yang belum cukup memberikan rasa aman dan percaya kepada pasien, menanggapi keluhan pasien serta kebersihan dan kerapian atas berpakaian pegawai.

### Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal adalah perspektif yang dinilai berdasarkan dari sudut pandang pada proses yang telah dibangun dalam melayani masyarakat seperti dalam proses kualitas layanan.

### Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan serta menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi merupakan salah satu kritical proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Pengukurannya dengan melihat data jenis pelayanan. Berdasarkan data yang telah diperoleh menunjukkan bahwa UPTD Puskesmas Tanah Sareal pada Tahun 2019 hingga 2022 tidak melakukan penambahan jenis pelayanan baru, akan tetapi perubahan yang ditetapkan hanya berdasarkan jadwal pelayanannya. Meski demikian secara internal, puskesmas tetap berupaya untuk meningkatkan kinerja setiap pelayanan yang diberikan guna dapat mencapai tingkat pelayanan yang semakin baik. Namun, tidak adanya penambahan atas jenis layanan baru setiap tahunnya mencerminkan kinerja Puskesmas pada perspektif bisnis internal khususnya pada aspek proses inovasi dapat dikatakan "kurang baik".

### Proses Operasional

Proses operasional adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa kepada pelanggan yang lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan. Pada penelitian ini pengukurannya melalui jumlah kunjungan pasien rawat jalan baik pasien UMUM yang disajikan pada Tabel 9. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kunjungan pasien pada Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor pada Tahun 2020 mengalami penurunan daripada Tahun 2019 yaitu mengalami penurunan sebesar 53,6% hal ini diakibatkan adanya wabah *Covid – 19* yang membuat pelayanan yang diberikan oleh Puskesmas kepada pasien dibatasi. lalu pada Tahun 2021 mengalami penurunan lagi daripada tahun 2020 yaitu sebesar 6,6%. Sedangkan pada Tahun 2022, kunjungan pasien mengalami peningkatan yaitu sebesar 21,7% daripada tahun 2021. Hal ini diakibatkan karena sudah mulai berkurangnya tingkat covid sehingga pelayanan mulai menyesuaikan dengan *new normal*.

**Tabel 9 Tingkat Jumlah Kunjungan Rawat Jalan**

Tahun	Jumlah Kunjungan Pasien UMUM	Jumlah Kunjungan Pasien BPJS	Jumlah Keseluruhan Kunjungan Pasien	Persentase	
				Kenaikan	Penurunan
2019	33.451	35.716	69.167	-	-
2020	13.507	18.580	32.087	-	-
2021	9.729	20.231	29.960	-	4,4%
2022	11.427	25.026	36.453	21,7%	8,2%

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

**Tabel 10 Tingkat Jumlah Kunjungan Rawat Jalan**

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

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

### Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

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

### Retensi Pegawai

Retensi pegawai sebagai indikator penilaian, untuk mengukur tingkat komitmen pegawai terhadap puskesmas yang bertujuan untuk mengukur seberapa besar kemampuan puskesmas dalam berkomitmen dan mempertahankan Pegawainya. Berdasarkan Tabel 2.5 dapat disimpulkan bahwa tingkat retensi pegawai UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor pada Tahun 2019 dan 2020 sebesar 0% atau dapat dikatakan tidak ada pegawai keluar. Sedangkan pada Tahun 2021 terdapat sejumlah 2 pegawai yang keluar dengan tingkat retensi pegawai sebesar 4,4% kemudian pada Tahun 2022 terdapat sejumlah 4 pegawai yang keluar dengan tingkat retensi pegawai yang mengalami peningkatan yaitu menjadi 8,2%. Hal ini disebabkan karena adanya selain adanya beberapa pegawai yang mengundurkan diri adapun pegawai honorer serta adanya rotasi, mutasi dan promosi bagi pegawai khususnya pegawai PNS.

### Tingkat Pelatihan Pegawai

Indikator tingkat pelatihan pegawai juga digunakan pada penelitian ini, yaitu sebagai penilaian untuk mengetahui persentase tingkat pelatihan pegawai yang dilakukan oleh perusahaan. Berdasarkan Tabel 2.6 dapat dilihat bahwa, tingkat pelatihan pegawai UPTD Puskesmas Tanah Sareal kota Bogor sejak Tahun 2020 hingga tahun 2022 tingkat pelatihan pegawai yang mengikuti pelatihan sebesar 100%. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai selalu mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor dan menjadi bukti bahwa Puskesmas berkomitmen untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawainya. Sedangkan pada Tahun 2019, tingkat pelatihan pegawai menurun menjadi sebesar 95,7%. Hal ini disebabkan karena adanya beberapa pegawai yang tidak mengikuti pelatihan dengan keterangan izin dan sakit.

### Produktivitas Pegawai

Produktivitas pegawai dilakukan untuk mengetahui tingkat produktivitas pegawai yang telah dihasilkan.

**Tabel 11 Tingkat Jumlah Kunjungan Rawat Jalan**

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

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

**Tabel 12 Tingkat Jumlah Kunjungan Rawat Jalan**

Tahun	Pendapatan	Jumlah Pegawai	Produktivitas Pegawai
2019	Rp2.152.281.200	47	Rp45,793,217
2020	Rp2.244.571.000	47	Rp 47,756,829
2021	Rp2.024.920.600	45	Rp 44,998,235
2022	Rp2.422.182.300	49	Rp 49,432,291

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

Berdasarkan Tabel 12 dapat disimpulkan bahwa, perhitungan perproduktivitas pegawai adalah untuk membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pegawai dengan jumlah pegawai pada puskesmas. Dapat disimpulkan bahwa pendapatan yang diperoleh Puskesmas dengan jumlah pegawainya pada tahun 2020 mengalami kenaikan daripada tahun 2019, namun pada tahun 2021 tingkat produktivitas mengalami penurunan daripada tahun 2020. Lalu pada tahun 2020 tingkat produktivitas mengalami kenaikan daripada tahun 2021. Sehingga hal ini berpengaruh pada jumlah produktivitas yang dihasilkan oleh pegawainya setiap tahunnya.

### Tingkat Kepuasan Pegawai

Kepuasan pegawai akan dinilai melalui perhitungan hasil kuesioner yang telah disebarkan kepada pegawai, sehingga akan diperoleh tingkat kepuasan atas kinerja para pegawai. Adapun hasil dari penyebaran 45 kuesioner terkait kepuasan pegawai terhadap kinerjanya selama bekerja di UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor yang terdiri dari 20 butir pertanyaan pada Tabel XX.

Dapat dilihat pada Tabel 13 mengenai tingkat kepuasan pegawai diatas maka dapat disimpulkan bahwa, tingkat kepuasan pegawai yang diperoleh dengan skor sejumlah 3.131. Skor ini dapat dikategorikan pada interval "Baik" yaitu dengan interval skor 3063 – 3783 sesuai dengan tabel 1.2 yaitu tabel indeks kepuasan pegawai. Kriteria yang digunakan dalam mengkategorikan hasil dari interval skor yang diperoleh menggunakan kriteria yang digunakan oleh peneliti sebelumnya yaitu (Saputra, 2021).

**Tabel 13 Hasil Kuesioner Pegawai**

Sub Variabel	No	Indikator	Total
KEMAMPUAN	1	Pegawai diberi kesempatan untuk mengikuti diklat (pendidikan dan pelatihan)	164
	2	merasa kompeten dan menguasai bidang pekerjaanya.	163
	3	Adanya pengarahan tugas pokok dan fungsi.	157
	4	Lingkungan kerja yang kondusif untuk belajar pekerjaan yang baru.	153
	5	Melakukan pekerjaan yang dirasa kurang mampu	160
	6	Dapat menerapkan kebijakan kantor	157
	7	Merasa mampu dalam menyelesaikan pekerjaan	155
	8	Jam kerja yang sesuai dengan kebijakan kantor	160
	9	Menyelesaikan tugas dengan tepat waktu	156
MOTIVASI	10	Kesempatan mengembangkan bakat dan prakarsa.	159
	11	Puskesmas memberikan Tunjangan sesuai tanggungjawab dan profesionalisme.	162
	12	promosi yang diberikan oleh puskesmas berjalan baik dan sesuai dengan kebutuhan	156
	13	Ruang kerja nyaman dan memadai.	157
	14	Pimpinan memberikan motivasi dan contoh baik kepada bawahan dalam bekerja.	150
	15	Keterbukaan dalam menyampaikan pendapat	154
	16	Menganggap pasien adalah keluarga bagi pegawai	150
	17	Kenyamanan atas lingkungan bekerja.	155
	18	Fasilitas ruangan kerja memadai.	153
	19	Teguran kepada pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan standar pelayanan.	154
	20	kerjasama antar tim maupun antar bagian dalam menyelesaikan pekerjaan berjalan baik.	156
<b>Jumlah</b>			<b>3.131</b>

Adapun tingkat pencapaian skor terendah pada item pertanyaan nomor 14 dan 16 dengan pertanyaan yang berkaitan atas contoh motivasi kerja yang diberikan kepada pimpinan serta menganggap pasien adalah keluarga bagi pegawai dengan skor 150. Sedangkan, untuk skor item terendah kedua berada pada pertanyaan nomor 4 dan 18 dengan pertanyaan yang berkaitan dengan lingkungan kerja serta fasilitas yang memadai diperoleh dengan skor 153.

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

Berdasarkan hasil analisis mengenai pengukuran kinerja pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor dengan menggunakan empat perspektif yang ada pada metode *balanced scorecard*, yaitu di antaranya pada perspektif keuangan menunjukkan bahwa perlu adanya evaluasi mendatang terhadap efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan dana anggaran, sehingga anggaran dapat teralisasi dengan semestinya. Perspektif pelanggan sudah menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan “Cukup Baik” dan perspektif proses bisnis internal perlu diadakan evaluasi pada proses inovasi yang mana puskesmas diharapkan akan menambahkan jenis pelayanan baru di setiap tahunnya. Serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah menunjukkan “Cukup Baik”.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor dengan menggunakan metode *balanced scorecard* menunjukkan bahwa pada dari total 10 tolak ukur yang digunakan terdapat 6 tolak ukur yang memenuhi standar atau target yang ditetapkan, yaitu di antaranya pada perspektif keuangan terdapat tingkat ekonomis yang sudah memenuhi standar, perspektif pelanggan terdapat kepuasan pelanggan atau pasien yang sudah memenuhi standar, perspektif proses bisnis internal terdapat proses operasional yang sudah memenuhi standar, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat produktivitas pegawai, tingkat pelatihan pegawai dan tingkat kepuasan pegawai. Sedangkan untuk perspektif yang belum memenuhi standar atau belum mencapai target yang ditetapkan, yaitu ada pada perspektif keuangan pada tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas, perspektif proses bisnis internal pada proses inovasi, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada retensi pegawai.

Jika Puskesmas melakukan perbaikan pada faktor – faktor yang berpengaruh baik pada faktor keuangan maupun non-keuangan, maka hal tersebut bisa ditingkatkan sehingga diperlukan adanya kerja sama dan komitmen yang dijalankan oleh pihak Puskesmas. Berikut adalah upaya – upaya yang dapat dilakukan Puskesmas: (1) penempatan pegawai yang harus sesuai dengan bidangnya atau keahliannya, sehingga para pegawai dapat bekerja dengan kompetensinya masing – masing; dan (2) pimpinan harus terus memberikan contoh yang baik kepada pegawai lainnya dan memberikan pengetahuan – pengetahuan serta motivasi kerja lainnya. Serta dengan adanya pandemic *Covid-19* atau wabah nasional yang menimpa negara Republik Indonesia (*Force Majeure*) khususnya pada Tahun 2021 dan 2022 mengakibatkan baik dari segi keuangan maupun non keuangan menyebabkan kinerja tidak sesuai dengan yang diharapkan. Sebagai akibatnya UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor tidak dapat memprediksi dan menjalankan kegiatan dengan semestinya

## DAFTAR PUSTAKA

Arista, R., Nurlaila. (2022). Pengaruh Sistem Pencatatan Laporan Keuangan Terhadap Optimalisasi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Daerah (PUD) Pasar Kota Medan. *Sibatik Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi dan Pendidikan*, 1(5), 585-594. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i5.66>



- Christian, E. (2010). Pengukuran Kinerja Perusahaan jasa penerbangan di Indonesia dengan Metode *Performance Prism*. Universitas Indonesia.
- Hartati, A., Fanggidae, H.C., Binawati, E., Aisyah, S., Fanggidae, F.O., Ala, H.M., Rosari, R., Lake, F.L., Sitinjak, C., & Lerrick, F.B. (2022). Pengukuran Kinerja Sektor Publik: Teori dan Aplikasi (M. W. Nisriani Manafe, Ed.). CV. Media Sains Indonesia.
- Kanaidi. (2021). *Fungsi Balanced Scorecard: (Hubungan Sebab Akibat 4 Perspektif)*. <https://www.Slideshare.Net/Kenkanaidi/Fungsi-Keunggulan-Sebab-Akibat-Indikator-Balanced-Scorecard>
- Koesomowidjojo, S.R.M. (2017). *Balanced Scorecard: Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif*. Raih Asa Sukses.
- Kurianto, A.D. (2021). Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Di Rumah Sakit Umum Daerah Abdoel Wahab Sjhranie Samarinda Provinsi Kalimantan Timur. Universitas Hasanudin Makassar.
- Mahsun, M. (2013). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPF
- Melati, S. (2023). *Pengukuran Kinerja: Pengertian, Tujuan, Manfaat, Jenis dan Proses*. <https://www.linovhr.com/pengukuran-kinerja/>
- Menteri Kesehatan Republik Indonesia. (2019). Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2019 Tentang Pusat Kesehatan Masyarakat.
- Menteri Kesehatan Republik Indonesia. (2014). Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2014. Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2014.
- Menteri Keuangan Republik Indonesia. (2023). Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2023 Tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan.
- Natasya, N. I. (2023). Pengukuran Kinerja: Pengertian – Metode dan Contohnya. <https://haloedukasi.com/Pengukuran-Kinerja>
- Nurjaman, S. (2013). Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard*. *Trikonomika*, 12(2), 113 – 124.
- Pamungkas. (2021). Balance Score Card: Tujuan, Manfaat, dan Cara Menggunakannya. <https://www.bernas.id/2021/03/13254/79337-balance-score-card-tujuan-manfaat-dan-cara-menggunakannya/>
- Pranogyo, A.B, Hamidah, & Suyanto, T. (2021). *Kinerja Pegawai, Teori Pengukuran, dan Implikasi (Cetakan Pertama)*. CV Feniks Muda Sejahtera.
- Rondos, K. S. (2016). Analisis Penggunaan Metode *Balanced Scorecard* Untuk Menilai Kinerja Rumah Sakit Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Sleman. Universitas Sanata Dharma.
- Salsabilla, A. A., & Zerlina, F. (2021). *Balanced Scorecard: Sebuah Tantangan Baru Dalam Eksekusi Strategi Perusahaan*. [https://www.researchgate.net/publication/353141192\\_Balanced\\_Scorecard\\_-\\_Sebuah\\_Tantangan\\_Baru\\_dalam\\_Eksekusi\\_Strategi\\_Perusahaan](https://www.researchgate.net/publication/353141192_Balanced_Scorecard_-_Sebuah_Tantangan_Baru_dalam_Eksekusi_Strategi_Perusahaan)
- Saputra, D. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Di Puskesmas Bogor Timur Tahun 2017-2019. Universitas Pakuan
- Silaen, N.R. (2021). Kinerja Karyawan. Grup CV. Widina Media Utama.
- Utami, G.M. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Penerapan *Balanced Scorecard* Pada Pt. Telkom Indonesia Tbk Pusat. Universitas Pakuan.

