

ANALISIS KOMPARATIF KINERJA PUSKESMAS PANGARENGAN DAN PUSKESMAS KEDUNGDUNG DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*

Dwi Rizki Saumillaili

rizkiidwi@gmail.com

Nur Handayani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This study aims to find out the performance of the public health center in Pangarengan and in Kedungdung by applying the balanced scorecard method. The type of this study is descriptive comparative, which is comparing the performance of the public health center in Pangarengan and in Kedungdung. The population of this study are the patients and the employees of the public health center in Pangarengan and in Kedungdung. The data collecting applies observations, documentations, and questionnaires. The respondents are the patients and the employees of the public health center. The result of this study shows that the performance of the public health center in Pangarengan and in Kedungdung based on the financial perspective which covers economical, efficiency, and effectivity as the good categories. Based on the customer perspective, it shows that the performance of the public health center in Pangarengan and in Kedungdung achieve good criteria's. Based on the business process and internal perspective, it shows that the performance of the public health center in Pangarengan and in Kedungdung are in good categories. Based on the learning and growth perspective, it shows that the performance of the public health center in Pangarengan and in Kedungdung get good categories.

Keywords: performance, balanced scorecard, public health center

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja puskesmas Pangarengan dan puskesmas Kedungdung dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yang terdiri dari 4 perspektif dan jenis penelitian pada penelitian ini yaitu bersifat deskriptif komparatif yaitu membandingkan kinerja puskesmas Pangarengan dan puskesmas Kedungdung. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pasien dan pegawai yang berada di lingkungan Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan observasi, dokumentasi dan kuesioner. Responden berasal dari pasien puskesmas dan pegawai puskesmas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung berdasarkan perspektif keuangan yang mencakup ekonomis, efisiensi, dan efektivitas sudah termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan perspektif pelanggan menunjukkan bahwa kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung mencapai kriteria baik. Berdasarkan perspektif proses bisnis dan internal menunjukkan bahwa kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung sudah termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung memperoleh kategori baik.

Kata Kunci: kinerja, *balanced scorecard*, puskesmas

PENDAHULUAN

Pusat kesehatan masyarakat yang selanjutnya disebut Puskesmas adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan perorangan tingkat pertama, dengan lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif di wilayah kerjanya. Setiap Puskesmas memiliki motto yang hampir sama yaitu masyarakat sehat dan sejahtera kepuasan kami. Dalam pengelolaan keuangan, Puskesmas menerapkan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) dalam

rangka fleksibilitas pada pengelolaan keuangan yang diterapkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pendanaan di Puskesmas bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) kabupaten/kota, Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), dan sumber lain yang sah dan tidak mengikat. Pendanaan tersebut ditujukan dengan mengutamakan penyelenggaraan upaya kesehatan masyarakat. Menurut Permenkes No. 9 Tahun 2014, pelaksanaan kegiatan Puskesmas sebagai BLUD harus mengutamakan efektivitas dan efisiensi serta kualitas pelayanan umum kepada masyarakat tanpa mengutamakan pencarian keuntungan (*non profit*). Walaupun Puskesmas merupakan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) yang *non profit*, tetapi harus tetap mengutamakan efektivitas dan efisiensi anggaran karena sebagian besar pengeluaran Puskesmas didanai oleh APBD. Maka dari itu perlu dilakukan penilaian kinerja yang bersifat keuangan maupun non keuangan untuk mempermudah pemerintah mengetahui efektivitas dan efisiensi penggunaan dana, perspektif pelanggan, perkembangan karyawan dan perkembangan Puskesmas.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi/perusahaan yang tertuang dalam strategi suatu organisasi/perusahaan (Mahsun, 2013:25). Halim dan Kusufi (2014:122) menyatakan bahwa pengendalian kinerja berupa evaluasi terhadap kinerja program dan kegiatan yang telah dilaksanakan sesuai dengan dengan tolok ukur kinerja yang telah ditetapkan. Tolok ukur kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai apakah suatu program dan kegiatan dinyatakan berhasil atau gagal. Untuk menyusun tolok ukur kinerja yang sesuai diperlukan sistem pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer menilai capaian suatu strategi melalui tolok ukur kinerja yang ditetapkan. Tolok ukur kinerja tersebut dapat berupa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Dilakukannya pengukuran kinerja, karena ini sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan secara ekonomi, efisien, dan efektif (konsep *value for money*). Artinya, bahwa setiap rupiah yang dibelanjakan pemerintah harus berdampak terhadap kepentingan dan kebutuhan publik sesuai dengan tuntutan publik, serta dapat dipertanggungjawabkan kepada publik (Halim dan Kusufi, 2014:124).

Mardiasmo (2018:151) menyatakan bahwa pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. Pertama, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik. Kedua, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan. Kinerja sektor publik bersifat multidimensional sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Berbeda dengan sektor swasta, karena sifat *output* yang dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat *intangibile output*, maka ukuran finansial saja tidak cukup untuk mengukur kinerja sektor publik. Oleh karena itu, perlu dikembangkan ukuran kinerja *nonfinansial*.

Balanced Scorecard merupakan suatu metode pengukuran kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Dilihat dari empat perspektif yang ada pada metode *balanced scorecard*, maka metode tersebut dinilai cocok untuk organisasi sektor publik seperti Puskesmas dikarenakan *balanced scorecard* tidak hanya menilai pada aspek kuantitatif-keuangan tetapi juga aspek kualitatif-non keuangan. Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba

bukan sebagai ukuran kinerja utama, melainkan pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonkeuangan.

Balanced scorecard membantu organisasi/perusahaan mengidentifikasi visi, merumuskan strategi, dan pada akhirnya mencapai sasaran. Proses internal melibatkan koordinasi sumber daya yang terbatas untuk hasil yang optimal dan pembelajaran serta pertumbuhan melibatkan kompetensi dan profesionalisme personel, keduanya secara umum dianggap sebagai indikator penggerak. Pelanggan terlibat dalam melacak kepuasan klien dan nilai-nilai serta keuangan yang terlibat hasil fiskal dan anggaran, keduanya umumnya digunakan sebagai indikator hasil. *Balanced scorecard* merupakan salah satu teknik pengukuran kinerja yang *powerful* yang dapat digunakan oleh Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung untuk menilai kinerjanya karena tujuan dan ukuran dalam *balanced scorecard* dengan empat perspektifnya menekankan dan menyatakan adanya keseimbangan (*balanced*) pada ukuran keuangan dan non keuangan pada apa yang dicapai perusahaan/organisasi pada masa lampau, kini serta kinerja masa depan perusahaan/organisasi. Penggunaan metode *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja pada Puskesmas tersebut akan memberikan gambaran mengenai kinerja Puskesmas dalam jangka panjang yang bisa digunakan pihak manajemen sebagai informasi yang menyeluruh bagi keberhasilan organisasi. Mahardika dan Supadmi (2014:5) menyatakan penilaian kinerja pada Puskesmas dapat dilakukan dengan sistem pengukuran kinerja yang lebih terstruktur seperti *balanced scorecard*. Untuk penilaian perspektif keuangan Puskesmas digunakan analisis anggaran pendapatan dan analisis anggaran belanja. Analisis anggaran pendapatan membandingkan antara anggaran pendapatan dengan realisasinya. Sedangkan analisis anggaran belanja membandingkan anggaran belanja Puskesmas dengan realisasinya.

Puskesmas yang ada pada Kecamatan Pangarengan dan Kecamatan Kedungdung dipilih sebagai lokasi penelitian karena visi dan misi yang dimiliki oleh kedua Puskesmas tersebut hampir sama, akan tetapi memiliki jumlah penduduk dan wilayah yang berbeda. Selain itu, Puskesmas yang berada pada dua kecamatan ini sudah menerapkan sistem manajemen mutu sesuai dengan standar Dinas Kesehatan Kabupaten Sampang. Dengan adanya persamaan dan perbedaan pada kedua kecamatan ini, maka peneliti ingin mengukur dan membandingkan kinerja Puskesmas yang ada pada kecamatan Pangarengan dan Kecamatan Kedungdung.

Berdasarkan latar belakang penelitian maka rumusan masalah yang ditetapkan adalah: (1) Bagaimana kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dinilai dari perspektif keuangan?, (2) Bagaimana kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dinilai dari perspektif pelanggan?, (3) Bagaimana kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dinilai dari perspektif proses bisnis internal?, (4) Bagaimana kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dinilai dari pembelajaran dan pertumbuhan?, (5) Apakah terdapat perbedaan kinerja Puskesmas Pangarengan dengan Puskesmas Kedungdung dinilai dengan menggunakan metode *balanced scorecard*? Sedangkan tujuan penelitiannya yaitu: (1) Untuk mengetahui kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dinilai dari perspektif keuangan, (2) Untuk mengetahui kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dinilai dari perspektif pelanggan, (3) Untuk mengetahui kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dinilai dari perspektif proses bisnis internal, (4) Untuk mengetahui kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dinilai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, (5) Untuk mengetahui perbedaan kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dinilai dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Menurut Moehariono (2012: 95) kinerja atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu organisasi. Kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh organisasi di dalam perusahaan baik yang bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Pengendalian kinerja berupa evaluasi terhadap kinerja program dan kegiatan yang telah dilaksanakan sesuai dengan tolok ukur kinerja yang telah ditetapkan (Halim dan Kusufi, 2014:122). Tolok ukur kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai apakah suatu program dan kegiatan dinyatakan berhasil atau gagal. Untuk menyusun tolok ukur kinerja yang sesuai diperlukan sistem pengukuran kinerja.

Halim dan Kusufi (2014:124) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai capaian suatu strategi melalui tolok ukur kinerja yang ditetapkan. Tolok ukur kinerja tersebut dapat berupa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Pengukuran kinerja ini sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik.

Balanced of Scorecard

Kaplan dan Norton (2000: 18) menyatakan bahwa *balanced scorecard* menjadi salah satu alat analisis yang dipergunakan untuk pengukuran kinerja organisasi yang memperluas perspektif atau pendekatan pada setiap unit organisasi yang saling berkaitan dalam melaksanakan strategi organisasi. Menurut Mahmudi (2013:133) *balanced scorecard* merupakan konsep manajemen kinerja kontemporer yang mulai diaplikasikan pada organisasi sektor publik, termasuk organisasi pemerintahan. *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen yang *powerful* untuk mendongkrak kinerja organisasi. *Balanced scorecard* merupakan pengembangan dari cara pengukuran keberhasilan organisasi/perusahaan dengan cara mengintegrasikan beberapa teknik pengukuran atau penilaian kinerja yang terpisah-pisah yang terdiri dari empat perspektif. Empat perspektif *balanced scorecard* meliputi: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif *Balanced of Scorecard*

Kaplan dan Norton (2000:22) berpendapat berdasarkan konsep *balanced scorecard*, kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan) yang diuraikan sebagai berikut:

Perspektif Keuangan

Menurut Adhan dan Sembiring (2019: 1029) kinerja keuangan diukur menggunakan pendekatan *value for money* dengan menganalisis 3E yaitu ekonomis, efisiensi dan efektivitas anggaran. Adhan dan Sembiring (2019:1029) berpendapat ekonomis merupakan perbandingan *input value* yang dinyatakan dalam satuan moneter. Rumus yang dapat digunakan untuk menghitung tingkat ekonomis anggaran yaitu sebagai berikut:

$$\text{Ekonomis} = \frac{\text{Anggaran Belanja}}{\text{Realisasi Belanja}} \times 100\%$$

Kriteria nilai ekonomis kinerja keuangan sebagai berikut:

Tabel 1
Kriteria Nilai Ekonomis

Nilai (%)	Skala	Kategori
>100%	5	Sangat Ekonomis
90%-100%	4	Ekonomis
80%-90%	3	Cukup Ekonomis
60%-80%	2	Kurang Ekonomis
<60%	1	Tidak Ekonomis

Sumber: Kepmendagri No. 690.900-327 Tahun 1996

Efisiensi merupakan perbandingan antara output atau input yang dikaitkan dengan standar kinerja atau target yang telah ditetapkan. Rumus yang dapat digunakan untuk menghitung tingkat efisiensi anggaran yaitu sebagai berikut:

$$Efisiensi = \frac{Realisasi\ Belanja}{Realisasi\ Pendapatan} \times 100\%$$

Kriteria nilai efisiensi kinerja keuangan sebagai berikut:

Tabel 2
Kriteria Nilai Efisiensi

Nilai (%)	Skala	Kategori
>100%	1	Tidak Efisien
90%-100%	2	Kurang Efisien
80%-90%	3	Cukup Efisien
60%-80%	4	Efisien
<60%	5	Sangat Efisien

Sumber: Kepmendagri No. 690.900-327 Tahun 1996

Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut telah berjalan dengan efektif (Halim, 2014: 13). Ulum (2016:184) berpendapat semakin besar *output* yang dihasilkan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang ditentukan, maka semakin efektif proses kerja suatu organisasi. Adapun rumus yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

$$Efektivitas = \frac{Realisasi\ Penerimaan\ PAD}{Target\ Penerimaan\ PAD} \times 100\%$$

Kriteria nilai efektivitas kinerja keuangan sebagai berikut:

Tabel 3
Kriteria Nilai Efektivitas

Nilai (%)	Skala	Kategori
>100%	5	Sangat Efektif
90%-100%	4	Efektif
80%-90%	3	Cukup Efektif
60%-80%	2	Kurang Efektif
<60%	1	Tidak Efektif

Sumber: Kepmendagri No. 690.900-327 Tahun 1996

Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan ini digunakan untuk menilai bagaimana respon pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi. Menurut Syariati *et al.*, (2013: 14) perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard*

mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih. Selanjutnya, segmen yang telah dipilih mencerminkan keberadaan pelanggan sebagai sumber pendapatan mereka. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan harus diperhatikan oleh suatu organisasi.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Hal yang perlu diperhatikan pada proses bisnis internal yaitu proses terbaik apa saja yang harus dilakukan dalam jangka panjang maupun jangka pendek untuk mencapai tujuan finansial dan kepuasan pelanggan. Setyawan (2018:163) menyatakan bahwa perspektif proses bisnis internal digunakan untuk memberikan gambaran kinerja untuk mendukung pelaksanaan program dan kegiatan, yang meliputi sarana dan prasarana tempat kerja, ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) serta tata cara proses pelaksanaan kegiatan dalam mencapai visi misi organisasi.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sumarni (2017: 247) menyatakan bahwa aspek pembelajaran dan pertumbuhan yang dijadikan salah satu unsur dalam mengukur kinerja suatu perusahaan/organisasi dimaksudkan untuk mendorong perusahaan/organisasi agar dapat menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*) sehingga dapat bertumbuh kembang sesuai dengan perkembangan lingkungan bisnis yang bergerak cepat secara dinamis. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini memiliki tujuan untuk menyediakan infrastruktur yang paling memungkinkan. Artinya menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan yang ambisius dalam ketiga perspektif lainnya dapat terwujud.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran Populasi (Objek) Penelitian

Jenis penelitian pada penelitian ini yaitu bersifat deskriptif komparatif. Dalam metode deskriptif, peneliti bisa membandingkan fenomena-fenomena tertentu sehingga merupakan suatu studi komparatif. Penelitian deskriptif dalam penelitian bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dinilai dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Sedangkan penelitian komparatif merupakan penelitian yang membandingkan keadaan suatu variabel atau lebih pada dua atau lebih sampel yang berbeda, atau dua waktu yang berbeda (Sugiyono, 2014:54). Penelitian komparatif pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui perbandingan kinerja pada Puskesmas Pangarengan dengan Puskesmas Kedungdung dinilai dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Menurut Yusuf (2014: 148) menyatakan bahwa populasi atau target populasi adalah kelompok dari mana peneliti mengumpulkan informasi dan kepada siapa kesimpulan akan digambarkan. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pasien dan pegawai yang berada di lingkungan Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini meliputi observasi, dokumentasi, dan kuesioner. Menurut Mamik (2015:104) observasi yaitu teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun ke lapangan mengamati hal-hal yang berhubungan dengan objek penelitian. Tujuan observasi pada penelitian ini yaitu untuk mengamati kejadian yang ada di lapangan dan mendapat data yang disebar dari kuesioner. Selanjutnya, peneliti melakukan penelitian dengan teknik dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mencari bukti-bukti dari sumber non manusia terkait dengan objek penelitian (Afifuddin dan Saebani, 2012:141). Metode ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data berupa dokumen yang berkaitan dengan objek penelitian seperti laporan keuangan Puskesmas dan

data kepegawaian Puskesmas. Lalu yang terakhir, peneliti melakukan penelitaian dengan teknik kuesioner yaitu suatu cara pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan mereka akan memberikan respons terhadap datar pertanyaan tersebut (Hesein, 2003:92). Jumlah responden untuk pelanggan puskesmas yaitu sebanyak 25 responden pada setiap Puskesmas sedangkan responden untuk pegawai yaitu sebanyak 50 responden pada setiap Puskesmas.

Satuan Kajian

Satuan kajian dalam penelitian ini mengungkapkan hal-hal yang akan dibahas peneliti, sehingga mengarahkan perhatian peneliti terhadap sesuatu yang akan diteliti. Objek dalam penelitian ini adalah kinerja Pusekesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Maka dari itu satuan kajian dari penelitian ini yaitu tentang kinerja dan pengukuran kinerja serta *balanced scorecard* yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif yakni metode analisis data yang memaparkan dan menjelaskan data-data yang telah diperoleh seperti laporan keuangan dan kuesioner yang telah disebarkan sebelumnya. Pada kinerja perspektif kinerja keuangan dilakukan dengan cara menghitung menggunakan pendekatan *value or money* dengan menganalisis 3E yaitu ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Pada kinerja perspektif non keuangan, tingkat kepuasan diukur dengan cara memberikan skor pada masing-masing indikator kinerja. Setelah melakukan perhitungan, lalu dilakukan analisis atau pembahasan dengan cara membandingkan hasil perhitungan dari kedua Puskesmas yang telah dipilih sebagai objek penelitian. Tahap terakhir yaitu penarikan kesimpulan yang berupa teks naratif tentang kinerja Puskesmas menggunakan metode *balanced scorecard*.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Puskesmas Pangarengan terletak di daerah dataran rendah di lingkungan instansi yang ada di wilayah Kecamatan Pangarengan, di sebelah timur Puskesmas adalah pemukiman penduduk, di sebelah barat dan selatan Puskesmas adalah lahan kosong, dan di sebelah utara adalah Pemakaman penduduk. Secara administrasi Desa, Puskesmas Pangarengan termasuk dalam Desa Gulbung, tepatnya di Jalan Raya Gulbung Kecamatan Pangarengan Kabupaten Sampang. Puskesmas Pangarengan memiliki batas wilayah dengan sebelah utara yaitu Kecamatan Torjun, sebelah utara yaitu Selat Madura, sebelah barat yaitu Kecamatan Sreseh, dan sebelah timur yaitu Kecamatan Sampang.

Puskesmas Kedungdung terletak di wilayah Kecamatan Kedungdung Kabupaten Sampang. Luas wilayah kerja Puskesmas Kedungdung 69,31 KM², dimana 80% merupakan dataran tinggi. Puskesmas Kedungdung memiliki batas sebelah utara berbatasan dengan wilayah kerja Puskesmas Robatal, sebelah timur berbatasan dengan wilayah kerja Puskesmas Omben, sebelah barat berbatasan dengan wilayah kerja Puskesmas Banjar, dan sebelah selatan berbatasan dengan wilayah kerja Puskesmas Kamuning. Sedangkan untuk wilayah kerja Puskesmas Kedungdung terdiri dari 9 desa yaitu meliputi desa Moktesareh, desa Kedungdung, desa Rabasan, desa Daleman, desa Rohayu, desa Gunung Eleh, desa Pasarenan, desa Palenggiyan, dan desa Banyukapah.

Data Demografis Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung

Berdasarkan data tahun 2019 jumlah penduduk di wilayah kerja Puskesmas Pangarengan berkisar 23.553 jiwa dan terdiri dari 6 desa dengan perincian sebagai berikut: Jumlah KK sebanyak 7567 KK, jumlah gakin sebanyak 11777 KK, jumlah bayi (<1 tahun)

sebanyak 339 bayi, jumlah anak baduta (0-23 bulan) sebanyak 1052 anak, jumlah anak baduta (12-23 bulan) sebanyak 717 anak, jumlah pasangan usia subur sebanyak 4004 pasang, jumlah ibu hamil sebanyak 405 orang, jumlah ibu bersalin sebanyak 386 orang dengan jumlah Desa sebanyak 6 Desa yaitu Pangarengan, Apa'an, Pacangga'an, Ragung, Gulbung dan Panyirangan.

Jumlah penduduk di wilayah kerja Puskesmas Kedungdung pada tahun 2020 sebesar 42.065 jiwa. Berikut rincian jumlah penduduk dan sasaran per desa: Jumlah penduduk sebanyak 42.065 jiwa, Jumlah Bayi (<1 tahun) sebanyak 625 bayi, jumlah balita sebanyak 3.429 anak, jumlah wanita usia subur sebanyak 11.530 orang, jumlah ibu hamil sebanyak 755 orang, jumlah ibu bersalin sebanyak 720 orang dengan jumlah Desa sebanyak 9 Desa yaitu Moktesareh, Kedungdung, Rabasan, Daleman, Rohayu, Gunung Eleh, Pasarenan, Palenggiyan dan Banyukapah.

Data Fasilitas Pelayanan dan Sarana Kesehatan Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung

Data selengkapnya fasilitas dan sarana kesehatan Puskesmas Pangarengan terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4
Data UKBM Puskesmas Pangarengan

NO	DESA	JUMLAH SARANA					
		Pusk-induk	Pos-yandu	Pusk Pem bantu	Polin des	Pos Kesdes	Praktek Dokter Swasta
1.	Pangarengan	1	4	-	1	-	-
2.	Apa'an	-	4	1	1	1	-
3.	Gulbung	-	4	1	1	-	-
4.	Ragung	-	6	-	1	1	-
5.	Pacangga'an	-	4	-	1	1	-
6.	Panyirangan	-	3	-	1	1	-
JUMLAH		1	25	2	6	4	0

Sumber: Data Dasar Puskesmas Pangarengan Tahun 2019

Di wilayah kerja Puskesmas Kedungdung terdapat beberapa fasilitas pelayanan dan sarana kesehatan yang bertujuan untuk mendekatkan akses pelayanan ke masyarakat, rinciannya sebagai berikut: Puskesmas induk sebanyak 1 tempat, Puskesmas pembantu sebanyak 2 tempat, Polindes sebanyak 9 tempat, Praktek Dokter Swasta sebanyak 1 tempat, dan Poskesdes sebanyak 4 tempat.

Data Ketenagaan Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung

Data ketenagaan Puskesmas Pangarengan selengkapnya terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5
Data Ketenagaan Puskesmas Pangarengan

No	Kompetensi	Jumlah				Total
		PNS	Honda	SKW	Kontrak	
1.	Kepala Puskesmas	1	0	0	0	1
	Kepala TU	1	0	0	0	1
	Dokter Umum	1	0	1	0	2
2.	Dokter Gigi	1	0	1	0	2
	Perawat Gigi	1	0	0	0	1
3.	D3 Kebidanan	12	0	24	0	36
4.	D3 Keperawatan	8	1	13	4	26
5.	S1 Kesmas	2	0	0	1	3
6.	Pet. Laboratorium	0	0	2	0	2
7.	Pet. Kesling	1	0	0	1	2

8.	Ahli Gizi	1	0	0	1	2
9.	Asisten Apoteker	0	0	0	0	0
10.	Administrasi	3	0	5	0	8
11.	Supir Ambulance	0	0	1	0	1
12.	Petugas Kebersihan	0	0	1	0	1
Jumlah		30	1	47	7	85

Sumber: Data Dasar Puskesmas Pangarengan Tahun 2019

Data ketenagaan Puskesmas Kedungdung selengkapnya terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 6
Data Ketenagaan Puskesmas Kedungdung

NO	JENIS SDM	Status Kepegawaian			
		PNS	Honda	PTT	Sukwan
1	Dokter Umum	2	-	1	-
2	Dokter Gigi	1	-	-	-
3	Sarjana Kesehatan Masyarakat	1	-	-	-
4	S1 Keperawatan	6	-	-	4
5	D3 Kebidanan	1	-	5	13
6	D3 Keperawatan	2	5	5	11
7	D4 Kebidanan	4	-	2	-
8	Perawat Gigi	1	-	-	1
9	Analisis Kesehatan	1	-	-	2
10	Nutrisisionis	-	1	-	-
11	Asisten Apoteker	1	-	-	-
12	Sanitarian	1	-	-	-
13	Teknisi ElektroMedik	-	-	-	-
14	Sopir	-	-	-	2
15	Administrasi	4	-	-	1
16	Cleaning Service	-	-	-	2
17	Security	-	-	-	-
TOTAL		26	6	12	34

Sumber: Data Dasar Puskesmas Kedungdung Tahun 2020

Visi dan Misi Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung

Puskesmas Pangarengan memiliki motto yaitu “Masyarakat Sehat Dambaan Kami”. Sedangkan visi Puskesmas Pangarengan yaitu “Puskesmas Pangarengan Bersama dan Bersatu Menuju Masyarakat Sehat dan Mandiri” dan misi Puskesmas Pangarengan yaitu: (1) Melaksanakan pembangunan berwawasan kesehatan, (2) Menyelenggarakan pelayanan kesehatan dasar sesuai standart, (3) Meningkatkan pelayanan kesehatan yang bermutu, merata dan terjangkau, (4) Mendorong kemandirian individu, keluarga, dan masyarakat untuk hidup sehat.

Puskesmas Kedungdung memiliki motto yaitu “Anda Sehat Kami Bahagia”. Dengan visi Puskesmas Kedungdung yaitu “Terwujudnya Pelayanan Prima Menuju Masyarakat Kedungdung Yang Sehat” dan misi Puskesmas Kedungdung yaitu: (1) Meningkatkan mutu pelayanan UKP (Upaya Kesehatan Perorangan) dan pelayanan UKM (Upaya Kesehatan Masyarakat), (2) Mendorong kemandirian masyarakat untuk berperilaku hidup bersih, (3) Menjalin kemitraan dengan lintas sektor dalam meningkatkan kesehatan masyarakat.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Perhitungan Kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dinilai dari Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan dapat diukur dengan menggunakan pendekatan *value for money* dengan menganalisis 3E yaitu ekonomis, efisiensi, dan efektivitas. Berikut adalah hasil perhitungan data yang diperoleh dari Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dilihat dari perspektif keuangan:

Hasil Perhitungan Perspektif Keuangan Puskesmas Pangarengan

Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan pendekatan *value for money*, berikut adalah hasil perhitungan perspektif keuangan Puskesmas Pangarengan:

Tabel 7
Hasil Perhitungan Laporan Realisasi Anggaran
Perspektif Keuangan Puskesmas Pangarengan
Tahun 2017-2019

Bendahara	Tahun	Anggaran	Realisasi	%	Kategori
BOK	2017	299.085.000	70.846.800	422,15	Sangat Ekonomis
	2018	535.000.000	163.120.700	327,97	Sangat Ekonomis
	2019	654.900.000	476.653.978	137,39	Sangat Ekonomis
JKN	2017	980.845.974	520.790.723	188,33	Sangat Ekonomis
	2018	801.950.122	578.466.622	138,63	Sangat Ekonomis
	2019	1.319.179.501	1.086.552.612	121,4	Sangat Ekonomis
BOP	2017	180.500.000	225.542.446	80,03	Cukup Ekonomis
	2018	180.500.000	241.059.565	74,87	Kurang Ekonomis
	2019	217.391.904	200.933.532	108,19	Sangat Ekonomis

Sumber: Data LRA Puskesmas Pangarengan, 2020 (Diolah)

Berdasarkan Tabel 7 menunjukkan bahwa hasil perhitungan laporan realisasi anggaran Puskesmas Pangarengan pada bendahara BOK dan JKN sudah termasuk pada kategori sangat ekonomis dengan persentase lebih dari 100%. Meskipun pada bendahara BOK termasuk kategori sangat ekonomis, tidak terserapnya anggaran pada bendahara BOK biasa disebabkan karena para programmer tidak bisa mencapai target kerja yang sudah ditetapkan sebelumnya dimana masih banyak program kerja yang tidak dilaksanakan oleh beberapa programmer. Akan tetapi pada bendahara BOP, mengalami perbedaan pada tahun 2017 dengan persentase sebesar 80,03% yang masih termasuk dalam kategori cukup ekonomis dan pada tahun 2018 dengan persentase 74,87% yang juga masih termasuk dalam kategori kurang ekonomis. Baru pada tahun 2019, laporan realisasi anggaran bendahara BOP termasuk kategori sangat ekonomis dengan persentase sebesar 108,19%.

Tabel 8
Hasil Perhitungan Laporan Realisasi Belanja dan Pendapatan
Perspektif Keuangan Puskesmas Pangarengan
Tahun 2017-2019

Tahun	Belanja	Pendapatan	%	Kategori
2017	43.970.900	422.933.536	10,39	Sangat Efisien
2018	578.466.622	801.950.122	72,13	Efisien
2019	357.100.759	601.421.349	59,37	Sangat Efisien

Sumber: Data LRA Puskesmas Pangarengan, 2020 (Diolah)

Berdasarkan data dan hasil perhitungan laporan realisasi belanja dan pendapatan Puskesmas Pangarengan yang disajikan pada Tabel 8 dapat dilihat bahwa pada tahun 2017 dapat dikategorikan sangat efisien dengan persentase sebesar 10,39%. Tetapi rasio efisiensi dari tahun 2017 ke tahun 2018 mengalami peningkatan sehingga menjadi 72,13% yang artinya pada tahun 2018 termasuk pada kategori efisien lalu pada rasio efisiensi dari tahun 2018 ke 2019 mengalami penurunan sebesar 12,76% sehingga menjadi 59,37% yang artinya termasuk pada kategori sangat efisien.

Tabel 9
Hasil Perhitungan Laporan Penerimaan dan Penyetoran Retribusi
Perspektif Keuangan Puskesmas Pangarengan
Tahun 2017-2019

Tahun	Target	Realisasi	%	Kategori
2017	231.123.000	122.126.000	52,84	Tidak Efektif
2018	180.500.000	141.960.500	78,64	Kurang Efektif
2019	180.497.000	243.436.000	129,88	Sangat Efektif

Sumber: Data LRA Puskesmas Pangarengan, 2020 (Diolah)

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan pada Tabel 9 di atas, menunjukkan bahwa rasio efektivitas Puskesmas Pangarengan dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 mengalami perkembangan yang baik, hal ini karena rasio efektivitas yang dihasilkan Puskesmas Pangarengan mengalami peningkatan dari tahun 2017 ke tahun 2018 sebesar 25,8% serta pada tahun 2018 ke tahun 2019 mengalami peningkatan sebesar 51,24% dan pada tahun 2019 meningkat menjadi 129,88%. Penyebab tidak efektifnya laporan pada tahun 2017 disebabkan kurangnya sarana dan prasarana serta fasilitas yang kurang mendukung sehingga pasien kurang tertarik untuk berobat ke Puskesmas Pangarengan sehingga menyebabkan kurangnya pendapatan.

Hasil Perhitungan Perspektif Keuangan Puskesmas Kedungdung

Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan pendekatan *value for money*, berikut adalah hasil perhitungan perspektif keuangan Puskesmas Kedungdung:

Tabel 10
Hasil Perhitungan Laporan Realisasi Anggaran
Perspektif Keuangan Puskesmas Kedungdung
Tahun 2017-2019

Bendahara	Tahun	Anggaran	Realisasi	%	Kategori
BOK	2017	374.391.000	237.599.394	157,57	Sangat Ekonomis
	2018	374.391.000	186.666.866	200,56	Sangat Ekonomis
	2019	684.500.000	580.920.433	117,83	Sangat Ekonomis
JKN	2017	2.448.981.600	2.613.775.819	93,69	Ekonomis
	2018	2.526.568.500	2.126.570.162	118,80	Sangat Ekonomis
	2019	2.490.707.400	2.421.047.717	102,87	Sangat Ekonomis
BOP	2017	790.750.150	798.890.000	98,98	Ekonomis
	2018	789.425.000	705.460.750	111,9	Sangat Ekonomis
	2019	719.327.500	661.380.585	108,76	Sangat Ekonomis

Sumber: Data LRA Puskesmas Pangarengan, 2020 (Diolah)

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan pada Tabel 10 di atas dapat dilihat bahwa laporan realisasi anggaran bendahara BOK dari tahun 2017 sampai tahun 2019 mendapatkan perolehan persentase melebihi 100% yang artinya kinerja pada bendahara BOK berjalan dengan sangat ekonomis. Pada bendahara JKN dari tahun 2018-2019 dapat dikategorikan sangat ekonomis dilihat dengan perolehan persentase melebihi 100%, akan tetapi pada tahun 2017, bendahara JKN dikategorikan ekonomis dengan persentase 93,69%. Lalu persentase pada bendahara BOP dari tahun 2017 ke tahun 2018 mengalami peningkatan sebesar 25,11% dimana hasil perhitungan rasio ekonomis pada tahun 2017 sebesar 93,69% yang artinya termasuk kategori ekonomis. Pada tahun 2018 dan 2019 sudah termasuk kategori sangat ekonomis dilihat dari persentase yang melebihi dari 100 %

Tabel 11
Hasil Perhitungan Laporan Realisasi Belanja dan Pendapatan
Perspektif Keuangan Puskesmas Kedungdung
Tahun 2017-2019

Tahun	Belanja	Pendapatan	%	Kategori
2017	1.057.910.719	1.435.567.552	73,69	Efisien
2018	892.977.398	1.681.237.630	49,36	Sangat Efisien
2019	786.177.825	1.656.258.626	47,46	Sangat Efisien

Sumber: Data LRA Puskesmas Pangarengan, 2020 (Diolah)

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 11 menunjukkan bahwa rasio efisiensi Puskesmas Kedungdung pada tiap tahunnya mengalami penurunan, yang artinya semakin kecil hasil persentasenya maka semakin bagus kinerja Puskesmas Kedungdung. Pada tahun 2017 dikategorikan efisien dengan hasil persentase sebesar 73,69%, sedangkan pada tahun 2018 ke tahun 2019 mengalami penurunan dari 49,36% ke 47,46% yang artinya kinerja Puskesmas Kedungdung telah berjalan sangat efisien.

Tabel 12
Hasil Perhitungan Laporan Penerimaan dan Penyetoran Retribusi
Perspektif Keuangan Puskesmas Kedungdung
Tahun 2017-2019

Tahun	Target	Realisasi	%	Kategori
2017	767.131.000	675.370.000	88,03	Cukup Efektif
2018	595.720.000	495.825.000	83,23	Cukup Efektif
2019	587.240.000	559.815.000	95,32	Efektif

Sumber: Data LRA Puskesmas Pangarengan, 2020 (Diolah)

Berdasarkan data dan hasil perhitungan laporan penerimaan dan penyetoran Puskesmas Kedungdung yang disajikan pada Tabel 12 dapat dilihat bahwa pada tahun 2017-2018 dikategorikan cukup efektif dengan persentase 88,03% dan 83,23%. Lalu rasio efektivitas dari tahun 2018 ke tahun 2019 mengalami peningkatan sehingga menjadi 95,32%, dengan meningkatnya penerimaan retribusi menunjukkan bahwa kinerja Puskesmas Kedungdung dapat dikatakan efektif.

Perhitungan Kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dinilai dari Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan ini digunakan untuk menilai bagaimana respon pelanggan terhadap pelayanan yang telah diberikan oleh Puskesmas. Pada perspektif pelanggan, terdapat 5 dimensi kualitas layanan yang digunakan yaitu bukti fisik (*tangibles*), kehandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan kepedulian (*emphaty*).

Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan Puskesmas Pangarengan

Berdasarkan kuesioner yang telah disebarakan sebelumnya, berikut adalah hasil perhitungan data yang diperoleh dari kuesioner responden Puskesmas Pangarengan dilihat dari perspektif Pelanggan:

Tabel 13
Nilai Rata-Rata Kepuasan Pelanggan Puskesmas Pangarengan

No	Variabel	Nilai Rata-Rata (%)	Keterangan
1	Wujud Fisik	67	Baik
2	Kehandalan	68	Baik
3	Daya Tanggap	67	Baik
4	Jaminan	69	Baik
5	Empati	69	Baik
Rata-rata		68	Baik

Sumber: Data LRA Puskesmas Pangarengan, 2020 (Diolah)

Berdasarkan Tabel 13 bahwa variabel yang memperoleh nilai rata-rata terendah yaitu variabel wujud fisik dan daya tanggap dengan nilai sebesar 67% serta nilai rata-rata tertinggi yaitu variabel jaminan dan empati dengan nilai sebesar yakni 69%. Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata setiap variabel, total nilai rata-rata kepuasan pelanggan Puskesmas Pangarengan yakni sebesar 68%. Dengan ini menunjukkan kinerja Puskesmas Pangarengan dinilai dari perspektif pelanggan sudah termasuk kategori baik.

Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan Puskesmas Kedungdung

Berdasarkan kuesioner yang telah disebarakan sebelumnya, berikut adalah hasil perhitungan data yang diperoleh dari kuesioner responden Puskesmas Kedungdung dilihat dari perspektif Pelanggan:

Tabel 14
Nilai Rata-Rata Kepuasan Pelanggan Puskesmas Kedungdung

No	Variabel	Nilai Rata-Rata (%)	Keterangan
1	Wujud Fisik	80	Sangat Baik
2	Kehandalan	74	Baik
3	Daya Tanggap	80	Sangat Baik
4	Jaminan	75	Baik
5	Empati	75	Baik
Rata-rata		77	Baik

Sumber: Hasil Jawaban Responden, 2020 (Diolah)

Berdasarkan Tabel 14 dapat dilihat bahwa variabel yang memperoleh nilai rata-rata paling rendah yaitu variabel kehandalan. Sedangkan variabel yang memperoleh nilai rata-rata paling tinggi yaitu variabel wujud fisik dan daya tanggap. Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata setiap variabel, total nilai rata-rata kepuasan pelanggan Puskesmas Kedungdung yakni sebesar 77%. Dengan ini menunjukkan bahwa kinerja Puskesmas Kedungdung dinilai dari perspektif pelanggan sudah termasuk kategori baik.

Perhitungan Kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dinilai dari Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal digunakan untuk memberikan gambaran kinerja untuk mendukung pelaksanaan program dan kegiatan. Terdapat 3 dimensi dalam perspektif proses bisnis internal yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu dimensi sarana dan prasarana, dimensi Sumber Daya Manusia (SDM), dan dimensi

proses. Berikut adalah hasil perhitungan data yang diperoleh dari Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dilihat dari proses bisnis internal:

Hasil Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Intrnal Puskesmas Pangarengan

Berdasarkan kuesioner yang telah disebarakan sebelumnya, berikut adalah hasil perhitungan data yang diperoleh dari responden Puskesmas Pangarengan dilihat dari perspektif proses bisnis internal:

Tabel 15
Nilai Rata-Rata Perspektif Proses Bisnis Internal Puskesmas Pangarengan

No	Variabel	Nilai Rata-Rata (%)	Keterangan
1	Sarana dan Prasarana	70	Baik
2	Sumber Daya Manusia	77	Baik
3	Proses	71	Baik
Rata-rata		72,66	Baik

Sumber: Hasil Jawaban Responden, 2020 (Diolah)

Berdasarkan nilai rata-rata perspektif proses bisnis internal pada Tabel 15 bahwa variabel yang memperoleh nilai rata-rata terendah yaitu variabel sarana dan prasarana dengan nilai 70%. Sedangkan untuk nilai rata-rata tertinggi diperoleh oleh variabel sumber daya manusia dengan nilai yakni sebesar 77%. Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata setiap variabel, total nilai rata-rata perspektif proses bisnis internal Puskesmas Pangarengan yakni sebesar 72,66%. Dengan ini menunjukkan kinerja Puskesmas Pangarengan dinilai dari perspektif perspektif proses bisnis internal sudah termasuk kategori baik.

Hasil Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal Puskesmas Kedungdung

Bedasarkan kuesioner yang telah disebarakan sebelumnya, berikut adalah hasil perhitungan data yang diperoleh dari responden Puskesmas Kedungdung dilihat dari perspektif proses bisnis internal:

Tabel 16
Nilai Rata-Rata Perspektif Proses Bisnis Internal Puskesmas Kedungdung

No	Variabel	Nilai Rata-Rata (%)	Keterangan
1	Sarana dan Prasarana	75	Baik
2	Sumber Daya Manusia	75	Baik
3	Proses	70	Baik
Rata-rata		73,33	Baik

Sumber: Hasil Jawaban Responden, 2020 (Diolah)

Berdasarkan pada Tabel 16 mengenai nilai rata-rata perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa variabel yang memperoleh nilai rata-rata terendah yaitu variabel proses dengan nilai 70%. Sedangkan untuk nilai rata-rata tertinggi diperoleh oleh variabel sumber daya manusia dan sarana dan prasarana dengan nilai yakni sebesar 75%. Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata setiap variabel, total nilai rata-rata perspektif proses bisnis internal Puskesmas Kedungdung yakni sebesar 73,33%. Dengan ini menunjukkan kinerja Puskesmas Kedungdung dinilai dari perspektif perspektif proses bisnis internal sudah termasuk kategori baik.

Perhitungan Kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung Dinilai dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dijadikan salah satu unsur dalam mengukur kinerja suatu perusahaan/organisasi dimaksudkan untuk mendorong perusahaan/organisasi agar dapat menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*) sehingga dapat bertumbuh

kembang sesuai dengan perkembangan lingkungan bisnis yang bergerak cepat secara dinamis. Berikut adalah hasil perhitungan data yang diperoleh dari Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:

Hasil Kuesioner Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Puskesmas Pangarengan

Berdasarkan kuesioner yang telah disebarakan sebelumnya, berikut adalah hasil perhitungan data yang diperoleh dari responden Puskesmas Pangarengan dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:

Tabel 17
Nilai Rata-Rata Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Puskesmas Pangarengan

No	Variabel	Nilai Rata-Rata (%)	Keterangan
1	Kemampuan	74	Baik
2	Motivasi	70	Baik
Rata-rata		72	Baik

Sumber: Hasil Jawaban Responden, 2020 (Diolah)

Berdasarkan Tabel 17 mengenai nilai rata-rata perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa variabel yang memperoleh nilai rata-rata terendah yaitu motivasi serta nilai rata-rata tertinggi yaitu variabel kemampuan. Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata setiap variabel, total nilai rata-rata perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Puskesmas Pangarengan yakni sebesar 72%. Artinya, kinerja Puskesmas Pangarengan dinilai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah termasuk kategori baik.

Hasil Kuesioner Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Puskesmas Kedungdung

Berdasarkan kuesioner yang telah disebarakan sebelumnya, berikut adalah hasil perhitungan data yang diperoleh dari responden Puskesmas Kedungdung dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:

Tabel 18
Nilai Rata-Rata Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Puskesmas Kedungdung

No	Variabel	Nilai Rata-Rata (%)	Keterangan
1	Kemampuan	72	Baik
2	Motivasi	68	Baik
Rata-rata		70	Baik

Sumber: Hasil Jawaban Responden, 2020 (Diolah)

Berdasarkan Tabel 18 dapat dilihat bahwa variabel yang memperoleh nilai rata-rata paling rendah yaitu variabel motivasi dengan nilai sebesar 68%. Sedangkan variabel yang memperoleh nilai rata-rata paling tinggi yaitu variabel kemampuan dengan nilai sebesar 72%. Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata setiap variabel, total nilai rata-rata perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Puskesmas Kedungdung yakni sebesar 70%. Dengan ini menunjukkan bahwa kinerja Puskesmas Kedungdung dinilai dari perspektif pelanggan sudah termasuk kategori baik.

Perbandingan Kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dinilai dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan, berikut adalah perbandingan hasil pengelolaan data pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis dan internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 19
Perbandingan Kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung
dinilai dari Perspektif Keuangan

No	Puskesmas	Tolok Ukur	Tahun (%)			Rata-Rata	Keterangan
			2017	2018	2019		
1	Puskesmas Pangarengan	Ekonomis (BOK)	422,15	327,97	137,39	295,84	Sangat Ekonomis
		Ekonomis (JKN)	188,33	138,63	121,4	149,45	Sangat Ekonomis
		Ekonomis (BOP)	80,03	74,87	108,19	87,7	Cukup Ekonomis
		Efisiensi	10,39	72,13	59,37	47,3	Sangat Efisien
		Efektivitas	52,84	78,64	129,88	87,12	Cukup Efektif
2	Puskesmas Kedungdung	Ekonomis (BOK)	157,57	200,56	117,83	158,65	Sangat Ekonomis
		Ekonomis (JKN)	93,69	118,8	102,87	105,12	Sangat Ekonomis
		Ekonomis (BOP)	98,98	111,9	108,76	106,55	Sangat Ekonomis
		Efisiensi	73,69	49,36	47,46	56,84	Sangat Efisien
		Efektivitas	88,03	83,23	95,32	88,86	Cukup Efektif

Sumber: Data LRA Puskesmas Pangarengan, 2020 (Diolah)

Dari Tabel 19 di atas tersebut dapat dilihat bahwa kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dinilai dari perspektif keuangan sudah termasuk dalam kategori baik. Tolok ukur ekonomis dari kedua Puskesmas tersebut sudah sangat ekonomis, namun terdapat perbedaan pada tolok ukur ekonomis (BOP) Puskesmas Pangarengan yang masih termasuk pada kategori cukup ekonomis dengan rata-rata yakni sebesar 87,7% berbeda dengan Puskesmas Kedungdung yang sudah kategori sangat ekonomis dengan rata-rata yakni sebesar 106,55% yang artinya Puskesmas Kedungdung lebih tinggi daripada puskesmas Pangarengan. Hal ini disebabkan oleh rasio ekonomis BOP pada Puskesmas Kedungdung mengalami peningkatan pada tiap tahunnya, sedangkan rasio ekonomis BOP Puskesmas Pangarengan sempat mengalami penurunan sebesar 5,16% pada tahun 2018. Lalu dilihat dari tolok ukur efisien, kinerja dari kedua Puskesmas tersebut sudah berjalan sangat efisien dengan rata-rata dibawah 60% yang artinya semakin kecil hasil persentasenya maka semakin bagus kinerja Puskesmas. Selanjutnya dilihat dari tolok ukur efektivitasnya, rata-rata yang diperoleh Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung hampir memiliki persamaan dengan perolehan rata-rata yang sudah menyentuh angka sekitar 80% lebih. Artinya, kinerja kedua Puskesmas tersebut sudah dapat dikatakan cukup efektif.

Tabel 20
Perbandingan Kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung
dinilai dari Perspektif Pelanggan

No	Variabel	Nilai Rata-Rata (%)	
		Puskesmas Pangarengan	Puskesmas Kedungdung
1	Wujud Fisik	67	80
2	Kehandalan	68	74
3	Daya Tanggap	67	80
4	Jaminan	69	75
5	Empati	69	75
Rata-rata		68	77

Sumber: Hasil Jawaban Responden, 2020 (Diolah)

Berdasarkan Tabel 20 mengenai perbandingan kinerja Puskesmas pangarengan dan Puskesmas kedungdung, dapat dilihat bahwa nilai rata-rata yang diperoleh oleh Puskesmas

Kedungdung lebih unggul sebesar 9% daripada Puskesmas Pangarengan. Menurut hasil kuesioner dari kedua Puskesmas, hal itu disebabkan karena pelayanan dokter, pegawai, serta layanan dan fasilitas yang tersedia di Puskesmas Kedungdung lebih baik dan lebih lengkap.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dinilai dari kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung sama-sama sudah termasuk kategori baik walaupun secara persentase Puskesmas Kedungdung lebih tinggi yaitu sebesar 77% sedangkan Puskesmas Pangarengan sebesar yakni 68%.

Tabel 21
Perbandingan Kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dinilai dari Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Variabel	Nilai Rata-Rata (%)	
		Puskesmas Pangarengan	Puskesmas Kedungdung
1	Sarana dan Prasarana	70	75
2	Sumber Daya Manusia	77	75
3	Proses	71	70
Rata-rata		72,66	73,33

Sumber: Hasil Jawaban Responden, 2020 (Diolah)

Berdasarkan perbandingan kinerja Puskesmas pangarengan dan Puskesmas kedungdung dinilai dari perspektif proses bisnis internal yang disajikan pada Tabel 21, keduanya memiliki nilai rata-rata yang tidak jauh beda. Meskipun nilai rata-rata yang diperoleh oleh Puskesmas Kedungdung lebih tinggi yaitu sebesar 73,33%, sedangkan nilai rata-rata yang diperoleh Puskesmas Pangarengan sebesar yakni 72,66%. Hal ini disebabkan oleh sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Puskesmas Kedungdung lebih lengkap dan lebih memadai dibandingkan Puskesmas Pangarengan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dinilai dari perspektif proses bisnis internal masuk dalam kategori baik.

Tabel 22
Perbandingan Kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dinilai dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Variabel	Nilai Rata-Rata (%)	
		Puskesmas Pangarengan	Puskesmas Kedungdung
1	Kemampuan	74	72
2	Motivasi	70	68
Rata-rata		72	70

Sumber: Hasil Jawaban Responden, 2020 (Diolah)

Berdasarkan pada Tabel 22 menunjukkan bahwa kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dinilai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki nilai rata-rata yang tidak jauh beda sama seperti halnya pada perspektif proses bisnis internal. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, Puskesmas Pangarengan memiliki nilai rata-rata yang lebih tinggi yakni sebesar 72% dibandingkan dengan nilai rata-rata yang diperoleh oleh Puskesmas Kedungdung yakni sebesar 70%. Hal ini disebabkan karena Puskesmas Pangarengan lebih memberikan kesempatan kepada pegawai seperti terdapat diklat-diklat dan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan. Keduanya hanya memiliki selisih sebesar 2% saja, meskipun demikian kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dinilai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah termasuk dalam kategori baik.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dengan menggunakan metode *balanced scorecard* maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) Perspektif Keuangan, hasil analisis data keuangan Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung tahun 2017-2019 menunjukkan bahwa kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung yang diukur menggunakan pendekatan *value for money* dengan menganalisis 3E yaitu ekonomis, efisiensi, dan efektivitas sudah termasuk dalam kategori baik (dapat dilihat pada Tabel 19). (2) Perspektif Pelanggan, hasil perhitungan kuesioner pelanggan Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh kedua Puskesmas tersebut sudah termasuk kategori baik, secara persentase Puskesmas Kedungdung lebih tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 77% sedangkan Puskesmas Pangarengan yakni sebesar 68%. (3) Perspektif Proses Bisnis Internal, hasil perhitungan kuesioner perspektif proses bisnis dan internal Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung menunjukkan bahwa kinerja kedua Puskesmas tersebut sudah termasuk dalam kategori baik, dengan nilai rata-rata Puskesmas Pangarengan sebesar 72,66% dan Puskesmas Kedungdung 73,33%. (4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, hasil perhitungan kuesioner perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung menunjukkan bahwa kinerja kedua Puskesmas tersebut sudah termasuk dalam kategori baik, dengan nilai rata-rata Puskesmas Pangarengan sebesar 72% dan Puskesmas Kedungdung 70%. (5) Secara keseluruhan kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dinilai dengan menggunakan metode *balanced scorecard* termasuk kategori baik.

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan pada penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut: (1) Pada perspektif keuangan dilihat dari rasio efektivitasnya kedua Puskesmas termasuk dalam kategori cukup efektif jadi disarankan untuk Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung untuk lebih bisa meningkatkan pendapatan agar bisa mencapai target yang sudah ditetapkan, dengan cara menambah dan memperbaiki fasilitas pelayanan untuk menarik pelanggan dalam menggunakan jasa Puskesmas dengan demikian bisa meningkatkan pendapatan Puskesmas. (2) Pada perspektif pelanggan disarankan untuk Puskesmas Pangarengan agar lebih bisa meningkatkan fasilitas dan teknologi yang lebih memadai serta lebih memperhatikan ketersediaan fasilitas pendukung Puskesmas lainnya. Sedangkan saran untuk Puskesmas Kedungdung lebih bisa meningkatkan proses administrasi dan ketepatan jadwal pelayanan agar pasien merasa lebih puas dan nyaman berobat di Puskesmas. (3) Pada perspektif proses bisnis dan internal disarankan untuk Puskesmas Pangarengan untuk lebih meningkatkan sarana dan prasarana kerja (peralatan dan perlengkapan penunjang operasional) agar lebih memudahkan pegawai dalam bekerja. Sedangkan untuk Puskesmas Kedungdung disarankan untuk lebih memperhatikan target dan waktu penyelesaian pekerjaan dengan perencanaan yang sudah dibuat. (4) Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan disarankan untuk Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung untuk bisa memberikan penghargaan/*reward* kepada pegawai agar pegawai lebih bersemangat dalam bekerja dan merasa lebih dihargai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, A., Sani dan Sembiring, E., Ernita. Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Industrial Research Workshop and National Seminar. Politeknik Negeri Bandung*: 1026-1035.
- Afifuddin dan Saebani. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Pustaka Setia. Bandung.

- Halim, A dan Kusufi, M Syam. 2014. *Akuntansi Sektor Publik*. Salemba Empat. Jakarta.
- Husein, U. 2003. *Metode Riset Bisnis*. Cetakan Kedua. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Mahardika, K dan Supadmi, N.L. 2014. Analisis Komparatif Kinerja Puskesmas Denpasar Selatan dan Denpasar Timur dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *EJurnal Akuntansi Universitas Udayana* (8)1: 1-13.
- Mahsun, M. 2013. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPF. Yogyakarta.
- Mamik. 2015. *Metode Kualitatif*. Cetakan Pertama. Zifatama Publisher. Taman Sidoarjo.
- Mardiasmo. 2018. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Terbaru. Andi. Yogyakarta.
- Mahmudi. 2013. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Kedua. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Moeheriono. 2012. *Indikator Kinerja Utama (IKU): Perencanaan, Aplikasi, dan Pengembangan*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2019 *Pusat Kesehatan Masyarakat*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 1335. Jakarta.
- Setyawan, D. 2018. Pendekatan Balanced Scorecard untuk Pengukuran Kinerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso. *Jurnal Bisnis dan Manajemen* 12(2): 158-169.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung
- Sumarni. 2017. Analisis Kinerja Organisasi dengan Pendekatan Balanced Scorecard di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar. *Unnes urnal o Public Health* 6(4): 245-252.
- Syariati, D. K, Rosalina. Narulita R Azzriani. dan S, Iqbal. 2013. *Balance Scorecard Pedoman Praktis pada Industri Manufaktur*. Universitas Brawijaya Press. Malang.
- Ulum, I. 2016. *Akuntansi (Sektor) Publik*. Aditya Media. Yogyakarta.
- Yusuf, M. 2014. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan*. Edisi Pertama. Kencana. Jakarta.