



## Analisis Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Puskesmas Prambon

**Aprilia Putri Awalanty**

Universitas Nusantara PGRI Kediri

**Linawati**

Universitas Nusantara PGRI Kediri

**Amin Tohari**

Universitas Nusantara PGRI Kediri

Alamat: Jl. Ahmad Dahlan No.76, Mojoroto, Kec. Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur  
64112

Korespondensi penulis: [apriiawawalanty691@gmail.com](mailto:apriiawawalanty691@gmail.com)

**Abstract.** *This research is in the background that a balanced scorecard is a management system used to implement strategies, evaluate performance not only from financial aspects, but also involving non-financial aspects. In addition, a balanced scorecard is used to convey the company's vision, strategy, and performance expectations. The purpose of this study is to analyze the performance of the Prambon Health Center seen using the balanced scorecard method. This research uses a descriptive quantitative approach and is conducted at the Prambon Health Center. The results of this study show that the performance of the Prambon Health Center is measured by the balanced scorecard method from a financial perspective on the economic and efficiency ratios in 2021 to 2023 showing good results, and on the effectiveness ratio seen in 2021 to 2023 showing poor results. From a customer perspective, measured using customer satisfaction from 2021 to 2023, it shows good results. From an internal business perspective measured using the ALOS indicator seen from 2021 to 2023 shows good results, The BOR indicator seen in 2021 to 2023 shows poor results, the TOI indicator seen in 2021 to 2023 shows poor results, and the BTO indicator seen in 2021 to 2023 shows good results. The conclusion from the data analysis from the Prambon Health Center measured using a balanced scorecard for the period from 2021 to 2023 is always increasing every year. In 2021 it showed quite good results, in 2022 it showed good results, and in 2023 it showed good results.*

**Keywords:** *balanced scorecard, performance, measurement*

**Abstrak.** Penelitian ini di latar belakang bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen yang digunakan untuk menerapkan strategi, mengevaluasi kinerja tidak hanya dari aspek finansial, tetapi juga melibatkan aspek non finansial. Selain itu, *balanced scorecard* digunakan untuk menyampaikan visi, strategi, dan harapan kinerja perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja Puskesmas Prambon dilihat menggunakan metode *balanced scorecard*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dan dilakukan di Puskesmas Prambon. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja Puskesmas Prambon diukur dengan metode *balanced scorecard* dilihat dari perspektif keuangan pada rasio ekonomis dan efisiensi pada tahun

2021 hingga 2023 menunjukkan hasil baik, dan pada rasio efektivitas dilihat pada tahun 2021 hingga 2023 menunjukkan hasil kurang baik. Pada perspektif pelanggan diukur menggunakan kepuasan pelanggan pada tahun 2021 hingga 2023 menunjukkan hasil baik. Pada perspektif bisnis internal yang diukur menggunakan indikator ALOS dilihat pada tahun 2021 hingga 2023 menunjukkan hasil baik, pada indikator BOR dilihat pada tahun 2021 hingga 2023 menunjukkan hasil kurang baik, pada indikator TOI dilihat pada tahun 2021 hingga tahun 2023 menunjukkan hasil kurang baik, dan pada indikator BTO dilihat pada tahun 2021 hingga 2023 menunjukkan hasil baik. Kesimpulan dari analisis data dari Puskesmas Prambon diukur menggunakan *balanced scorecard* periode tahun 2021 hingga 2023 selalu meningkat setiap tahun. Pada tahun 2021 menunjukkan hasil cukup baik, pada tahun 2022 menunjukkan hasil baik, dan pada tahun 2023 menunjukkan hasil baik.

**Kata kunci:** *balanced scorecard*, kinerja, pengukuran

## LATAR BELAKANG

Pembangunan kesehatan saat ini memegang peran utama dalam pembangunan nasional. Tujuan dari upaya pembangunan kesehatan ialah untuk meningkatkan kesadaran, motivasi dan kemampuan masyarakat dalam menjalani gaya hidup yang sehat, mencapai derajat kesehatan masyarakat yang optimal. Salah satu fokus utama pemerintah adalah pengembangan Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP). Pemerintah berupaya menyediakan FKTP melalui pembangunan Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas).

Salah satu aspek layanan umum yang diberikan kepada masyarakat adalah di bidang sektor kesehatan. Menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2022 pada pasal 1 ayat 3 Pusat Kesehatan Masyarakat disebut dengan Puskesmas adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan perseorangan tingkat pertama, dengan lebih mengutamakan upaya *promotive* dan *preventif* di wilayah kerjanya. Dalam pelaksanaannya, puskesmas merupakan unit yang tidak mengedepankan keuntungan, sehingga perlu memprioritaskan prinsip penghematan anggaran karena masih di danai oleh APBD dan pencapaian produktivitas yang maksimal. Salah satu cara untuk meningkatkan efektivitas pelayanan puskesmas adalah dengan cara melakukan evaluasi kinerja puskesmas untuk mengetahui seberapa efektivitas dan seberapa efisiensi penggunaan dana, perspektif konsumen, dan perkembangan puskesmas.

Kinerja (*performance*) merupakan catatan mengenai hasil yang diperoleh selama waktu tertentu dari suatu pekerjaan atau aktivitas (Dewi et al. 2022). Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja yang tepat dan sesuai untuk organisasi ialah suatu kebutuhan penting agar organisasi tersebut dapat bersaing dan berkembang.

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mengevaluasi kemajuan pekerjaan dalam mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan, termasuk penilaian mengenai sumber daya dalam produksi barang atau layanan, kualitas yang dihasilkan, dan perbandingan hasil kerja dengan target yang telah ditetapkan, dan efektivitas tindakan yang di ambil (Setyawati et al. 2019).

Timbul gagasan untuk melakukan pengukuran kinerja dengan aspek non-keuangan. Adapun beberapa perspektif non keuangan yang digunakan dalam pengukuran kinerja pada perusahaan ialah kemampuan karyawan, kepuasan pelanggan, dan proses internal bisnis.

Mulyadi (2007) *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen yang digunakan untuk menerapkan strategi, dan mengevaluasi kinerja secara keseluruhan. Selain itu, *balanced scorecard* digunakan untuk menyampaikan visi, strategi, dan harapan kinerja perusahaan (Susilawaty & Restiani 2023). Melalui *balanced scorecard*, organisasi memiliki suatu prosedur yang membantu merinci tujuan organisasi dalam sasaran-sasaran dari berbagai sudut pandang, disertai dengan indikator yang terukur jelas. *Balanced scorecard* berperan sebagai alat untuk memusatkan organisasi pada strategi, memungkinkan setiap unit dalam organisasi untuk memberikan kontribusi yang terukur dalam pelaksanaan strategi organisasi. Sistem ini memberikan panduan tentang bagaimana tujuan organisasi diuraikan menjadi sasaran-sasaran dalam berbagai perspektif, lengkap dengan ukuran-ukuran yang sesuai. Adapun perspektif yang digunakan dalam *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Dilihat dari beberapa penelitian terdahulu terkait pendekatan *balanced scorecard*, masih terdapat kesenjangan yang perlu di lengkapi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Anggraini (2022) dan Nainggolan & Adrianti (2023) menunjukkan pada perspektif keuangan menunjukkan hasil kurang baik. Sementara pada penelitian Goretti et al. (2023) pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif bisnis internal menunjukkan hasil kurang baik. Berdasarkan fenomena dan penelitian terdahulu, *balanced scorecard* dapat menjadi pengukuran kinerja yang lebih baik, terutama pada sektor publik, karena *balanced scorecard* dianggap cocok untuk organisasi sektor publik karena organisasi sektor publik merupakan organisasi yang memberikan pelayanan, sehingga tidak hanya mengukur keuangan, melainkan juga mengukur non keuangan. Salah satu organisasi sektor publik yang dapat diukur menggunakan *balanced scorecard* adalah puskesmas. Dengan *balanced scorecard*, puskesmas diharapkan dapat mengevaluasi kinerjanya dengan lebih baik, baik dari aspek keuangan maupun aspek non keuangan. Tujuannya adalah agar puskesmas dapat menjadi organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan pasien, memiliki karyawan yang sangat berkomitmen, dan akhirnya memiliki surplus yang memadai.

Puskesmas Prambon merupakan organisasi fungsional yang bertujuan untuk menyelenggarakan program kesehatan yang komprehensif, terpadu, merata, terjangkau, serta dapat diterima oleh masyarakat setempat. Fungsi dari Puskesmas Prambon mencakup perannya sebagai pusat penggerak pembangunan yang memperhatikan kesehatan, pusat pemberdayaan keluarga dan masyarakat, serta sebagai pusat layanan kesehatan tingkat awal.

Dalam pengukuran kinerja Puskesmas Prambon, biasanya dihitung menggunakan perspektif keuangan dan banyaknya pasien yang mendaftar setiap tahunnya, yang didasarkan pada peningkatan jumlah pasien yang mendaftar. Semakin banyak yang mendaftar ke Puskesmas Prambon, maka semakin besar pula pendapatan tiap tahunnya. Namun dalam hal ini masih banyak faktor lain yang tidak dapat dinilai saat pengukuran kinerja pada Puskesmas Prambon. Oleh karena itu, penting untuk

menerapkan metode *balanced scorecard* yang dapat mencakup seluruh aspek dan dikelompokkan ke dalam empat perspektif.

Penelitian ini memberikan gambaran bagaimana menganalisis kinerja Puskesmas Prambon di masa mendatang menggunakan metode *balanced scorecard* dengan aspek keuangan, aspek kepuasan pelanggan, aspek efisiensi proses internal, serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil analisis kinerja Puskesmas Prambon memberikan informasi tentang kinerja keseluruhan Puskesmas Prambon, dan dapat menjadi masukan untuk mengambil langkah-langkah yang tepat selanjutnya guna untuk meningkatkan visi, misi, dan tujuan Puskesmas Prambon.

## **KAJIAN TEORITIS**

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Pengukuran kinerja adalah sistem pengendalian manajemen yang mencakup tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan dan penilaian kinerja pegawai serta proses operasinya (Kaplan & Norton 2000). Pengukuran kinerja dapat menggunakan metode *balanced scorecard*.

Menurut Mulyadi (2007) "*Balanced scorecard* adalah suatu alat manajemen modern yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mencapai kinerja keuangan yang luar biasa secara berkelanjutan. *Balanced scorecard* mempunyai empat perspektif yaitu:

### 1. Perspektif keuangan

keuangan digunakan untuk menilai apakah strategi, implementasi, dan operasional perusahaan akan menghasilkan perbaikan dalam kinerja keseluruhan perusahaan. Adapun rasio-rasio yang digunakan dalam mengukur perspektif keuangan berikut:

- a. Rasio ekonomis
- b. Rasio efisiensi
- c. Rasio efektivitas

### 2. Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan digunakan untuk mengukur seberapa puas masyarakat atau pasien terhadap kualitas layanan yang diberikan puskesmas. Adapun indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan berdasarkan prinsip pelayanan yang ditetapkan dalam keputusan Menteri PAN Nomor: 14/KEP/M.PAN/5/2017 sebagai berikut:

- a. Kriteria
- b. Sistem, mekanisme, dan prosedur
- c. Waktu penyelesaian
- d. Tarif atau biaya
- e. Spesifikasi produk jenis pelayanan
- f. Kompetensi
- g. Perilaku pelaksana
- h. Penanganan pengaduan, saran, dan masukan
- i. Sarana dan prasarana

### 3. Perspektif bisnis internal

Perspektif bisnis internal, dilakukan untuk mengamati sejauh mana puskesmas berhasil menjalankan program dan kegiatan yang mencakup penggunaan peralatan, infrastruktur, dan proses pelaksanaan kegiatan guna mencapai visi dan misi organisasi. Ada beberapa indikator pengukuran pelayanan puskesmas adalah:

- a. ALOS (*Average Length of Stay*)
- b. BOR (*Bed Occupancy Ratio*)
- c. TOI (*Turn Over Internal*)
- d. BTO (*Bed Turn Over Rate*)

### 4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran difokuskan untuk melakukan perbaikan serta menambah nilai bagi pelanggan serta stakeholdernya. Adapun pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan antara lain:

- a. Retensi karyawan
- b. Produktivitas karyawan

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Penelitian ini dilakukan di Puskesmas Prambon yang terletak di Desa Sanggrahan, Kecamatan Prambon, Kabupaten Nganjuk. Dalam penelitian ini, subyek penelitiannya adalah Puskesmas Prambon. Data sekunder ini berupa catatan-catatan dan dokumen-dokumen di Puskesmas Prambon yang berkaitan dengan penelitian misalnya laporan realisasi dan anggaran, data survey kepuasan pelanggan, laporan kunjungan pasien rawat inap, dan data jumlah karyawan. Teknik Pengumpulan data pada penelitian ini berupa studi lapangan, dan dokumentasi. Metode analisis dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis data sehingga memberikan gambaran yang komprehensif tentang kinerja Puskesmas Prambon yang diukur melalui metode *balanced scorecard* dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

### 1. Perspektif keuangan

- a. Rasio ekonomis

$$\text{Rasio Ekonomis} = \frac{\text{Realisasi belanja operasional}}{\text{Anggaran belanja operasional}} \times 100\%$$

- b. Rasio efisiensi

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Total biaya}}{\text{Realisasi pendapatan}} \times 100\%$$

- c. Rasio efektivitas

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Total biaya}}{\text{Realisasi pendapatan}} \times 100\%$$

### 2. Perspektif pelanggan

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = \frac{\text{Total persentase kepuasan pelanggan}}{\text{Total bulan}}$$

3. Perspektif bisnis internal

a. ALOS (*Average Length of Stay*)

$$ALOS = \frac{\text{Jumlah hari perawatan pasien keluar}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup + mati)}} \times 100\%$$

b. BOR (*Bed Occupany Ratio*)

$$BOR = \frac{\text{Jumlah hari perawatan puskesmas}}{\text{Jumlah tempat tidur} \times \text{jumlah hari dalam satuan waktu}} \times 100\%$$

c. TOI (*Turn Occupany Ratio*)

$$TOI = \frac{\text{Jumlah tempat tidur} \times \text{jumlah hari 0 – hari perawatan}}{\text{jumlah pasien keluar (hidup + mati)}}$$

d. BTO (*Bed Turn Over Rate*)

$$BTO = \frac{\text{Jumlah pasien keluar (hidup + mati)}}{\text{Jumlah tempat tidur}}$$

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

a. Retensi Karyawan

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

b. Produktivitas Karyawan

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba operasional}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

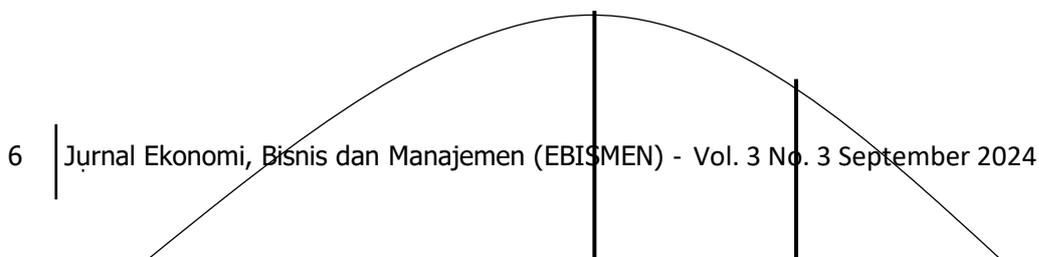
5. Menghitung skor keseluruhan atau *balanced scorecard* dari keempat perspektif tersebut. (Ayu et al. 2022)

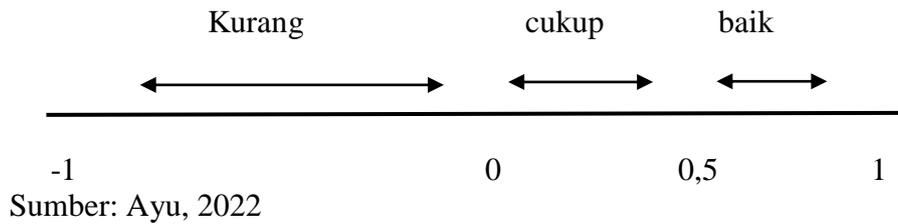
**Tabel 1 Skor Pengukuran Kinerja**

Skor	Pengertian
-1	Tingkat kinerja di bawah standar
0	Tingkat kinerja sesuai standar
1	Tingkat kinerja di atas standar

Sumber: Ayu, 2022

6. Setelah mengetahui skor *balanced scorecard*, evaluasi kinerja perusahaan dapat ditetapkan berdasarkan skor yang telah dihitung dengan menggunakan kurva berikut:





**Gambar 1 Kurva Pengukuran Kinerja**

Skala pengukuran kinerja yang digunakan adalah -1 sampai 0 “kurang” , 0 sampai 0,5 “cukup” , 0,5 sampai 1 “baik”.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### HASIL PENELITIAN

#### 1. Perspektif keuangan

##### a. Rasio ekonomis

**Tabel 2 Rasio Ekonomis**

	2021	2022	2023
Realisasi Belanja	604.189.301	711.577.417	960.238.415
Anggaran Belanja	981.783.070	973.696.521	1.107.796.975
Rasio Ekonomis	61,53%	73,07%	86,67%

Dari tabel di atas, Pada tahun 2021 sebesar 61,53%, tahun 2022 sebesar 73,07%, dan tahun 2023 sebesar 86,67%. Secara umum kinerja Puskesmas Prambon pada perspektif keuangan selama tahun 2021-2023 tergolong ekonomis atau baik karena selalu mengalami peningkatan ekonomis pertahunnya.

##### b. Rasio efisiensi

**Tabel 3 Rasio Efisiensi**

	2021	2022	2023
Realisasi Belanja	604.783.070	711.577.417	960.238.415
Realisasi Pendapatan	726.419.610	844.400.542	1.009.756.942
Rasio Efisiensi	83,25%	84,27%	95,09%

Dari tabel di atas, pada tahun 2021 sebesar 83,25%, tahun 2022 sebesar 84,27%, dan tahun 2023 sebesar 95,09%. Secara umum kinerja Puskesmas Prambon dalam perspektif keuangan pada tahun 2021-2023 tergolong efisien atau baik karena selama 3 tahun selalu mengalami peningkatan.

##### c. Rasio efektivitas

**Tabel 4 Rasio Efektivitas**

	2021	2022	2023
Realisasi Pendapatan	726.419.610	844.400.542	1.009.756.942
Anggaran Pendapatan	986.715.037	1.041.569.683	1.107.796.975
Rasio Efisiensi	73,61%	81,06%	91,14%

Dari tabel di atas, pada tahun 2021 sebesar 73,61%, tahun 2022 sebesar 81,06%, dan tahun 2023 sebesar 91,14%. Secara umum kinerja keuangan Puskesmas Prambon dalam periode 2021-2023 dilihat dari rasio efektivitas tergolong kurang efektif atau kurang baik karena masih di bawah standar ideal.

## 2. Perspektif pelanggan

**Tabel 5 Kepuasan Pelanggan**

	2021	2022	2023
Kepuasan Pelanggan	99%	99%	100%

Dari tabel di atas, hasil survei kepuasan pelanggan yang dilakukan oleh Puskesmas Prambon pada tahun 2021-2023, menunjukkan kategori sangat baik, dengan persentase di atas 50%. Hal ini menggambarkan bahwa Puskesmas Prambon telah memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan. Pada tahun 2021 memperoleh persentase kepuasan 99%, tahun 2022 memperoleh persentase 99%, dan tahun 2023 memperoleh persentase kepuasan 100%.

## 3. Perspektif bisnis internal

**Tabel 6 Indikator Bisnis Internal**

Indikator	2021	2022	2023
ALOS (hari)	3 hari	3 hari	3 hari
BOR (%)	27%	44%	40%
TOI (hari)	10 hari	4 hari	5 hari
BTO (kali)	28 kali	47 kali	44 kali

Dari tabel di atas, ALOS pada tahun 2021 hingga tahun 2023 berada di bawah 6 hari. Pada tahun 2021 hingga tahun 2023 berturut-turut mencapai hasil 3 hari dan menunjukkan hasil di bawah standar menunjukkan bahwa ALOS sangat baik. Dari tabel di atas, BOR pada tahun 2021 mencapai 27% menunjukkan hasil kurang baik, tahun 2022 naik menjadi 44% meskipun mengalami kenaikan, tetapi masih di bawah standar ideal BOR sehingga menunjukkan hasil kurang baik, dan pada tahun 2023 turun menjadi 40% menunjukkan hasil kurang baik karena berada di bawah 60%, artinya untuk ketiga tahun tersebut dikategorikan tidak ideal. TOI pada tahun 2021-2023 berada di atas standar ideal, pada tahun 2021 mencapai 10 hari, tahun 2022 turun menjadi 4 hari, dan tahun 2023 naik mencapai 5 hari, hal ini menunjukkan tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur rendah. Angka TOI yang tinggi menandakan bahwa tempat tidur terlalu sering digunakan, sehingga dianggap tidak efisien atau tidak ideal. BTO pada tahun 2021 hingga tahun 2023 mengalami fluktuatif. Pada tahun 2021 mencapai 28 kali dianggap kurang ideal karena berada di bawah standar ideal, sementara pada tahun 2022 naik mencapai 47 kali dan 2023

turun lagi menjadi 44 kali dan dianggap ideal karena berada dalam kisaran standar ideal yang telah ditetapkan.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

a. Retensi Karyawan

**Tabel 7 Retensi Karyawan**

Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan	Retensi Karyawan
2020	0	74	0%
2021	0	73	0%
2022	0	69	0%
2023	1	62	1%

Dari tabel di atas, tingkat retensi karyawan di Puskesmas Prambon pada tahun 2020-2022 tidak menunjukkan adanya karyawan keluar atau mengundurkan diri, yang berarti tingkat retensi karyawan di Puskesmas Prambon pada tahun 2020-2022 adalah 0% atau tidak ada karyawan yang keluar. Namun pada tahun 2023, terjadi kenaikan tingkat retensi karyawan menjadi 0,1% yang artinya terdapat karyawan yang keluar sehingga dikatakan kurang baik.

b. Produktivitas Karyawan

**Tabel 8 Produktivitas Karyawan**

Tahun	Pendapatan	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan
2020	37.076.000	74	501.027
2021	36.915.000	73	505.684
2022	38.945.000	69	564.420
2023	53.815.000	62	867.983

Dari tabel di atas, terlihat bahwa dari tahun 2020 hingga tahun 2023 tingkat produktivitas pada Puskesmas Prambon meningkat setiap tahunnya, menandakan bahwa tingkat produktivitas karyawan pada Puskesmas Prambon berada pada standar ideal atau baik.

5. Skor Penilaian Kinerja

a. Penilaian kinerja *balanced scorecard* pada tahun 2021

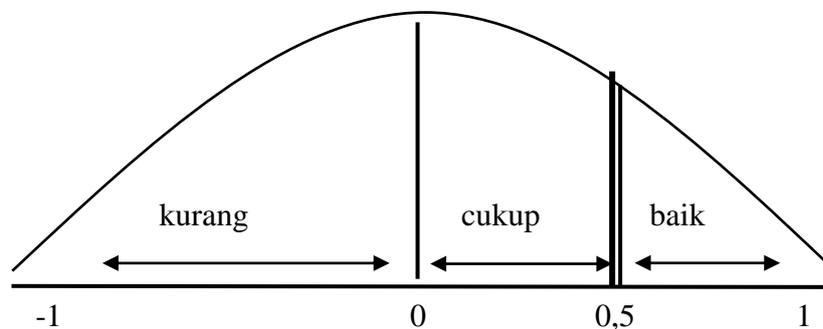
**Tabel 9 Hasil Skor Penilaian Kinerja Puskesmas Prambon Tahun 2021**

Perspektif	Standar	Realisasi	Skor
Persepektif Keuangan			
1. Rasio Ekonomis	< 100%	61,53%	1
2. Rasio efisiensi	< 100%	83,25%	1
3. Rasio efektivitas	> 100%	73,61%	-1
Perspektif Pelanggan	> 50%	99%	1

*Analisis Metode Balanced Scorecard  
Sebagai Pengukuran Kinerja Puskesmas Prambon*

Perspektif	Standar	Realisasi	Skor
<b>Perspektif Bisnis Internal</b>			
1. ALOS	6-9 hari	3hari	1
2. BOR	60-85%	27 %	-1
3. TOI	1-3 hari	10 hari	-1
4. BTO	40-50 kali	28 kali	-1
<b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>			
a. Retensi karyawan	Selama periode pengamatan mengalami penurunan	0%	0
b. Produktivitas karyawan	Selama periode pengamatan mengalami peningkatan	505.684	1
<b>Total</b>			<b>5</b>

Total bobot skor pada Puskesmas Prambon adalah 5 dari 10 ukuran kinerja, dengan rata-rata skor sebesar  $5/10 = 0,5$ . Skala pengukuran kinerja yang digunakan adalah -1-0 “kurang”, 0-0,5 “cukup”, 0,5-1 “baik”.



**Gambar 2 Kurva Kinerja Puskesmas Prambon Tahun 2021**

Dapat disimpulkan berdasarkan perhitungan dan kurva kinerja di atas, hasil pengukuran kinerja Puskesmas Prambon pada tahun 2021, dilihat dari empat perspektif *balanced scorecard* memperoleh total skor 0,5 sehingga dapat dikatakan cukup baik.

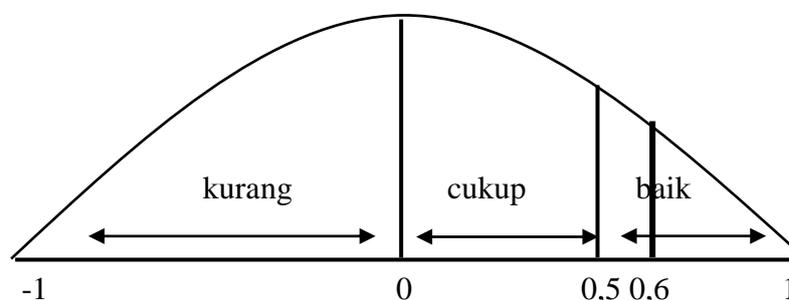
b. Penilaian kinerja *balanced scorecard* pada tahun 2022

**Tabel 10 Hasil Skor Penilaian Kinerja Puskesmas Prambon Tahun 2022**

Perspektif	Standar	Realisasi	Skor
<b>Perspektif Keuangan</b>			
4. Rasio Ekonomis	< 100%	73,07%	1
5. Rasio efisiensi	< 100%	84,27%	1
6. Rasio efektivitas	> 100%	81,06%	-1
Perspektif Pelanggan	> 50%	99%	1
<b>Perspektif Bisnis Internal</b>			

Perspektif	Standar	Realisasi	Skor
5. ALOS	6-9 hari	3 hari	1
6. BOR	60-85%	44%	-1
7. TOI	1-3 hari	4 hari	-1
8. BTO	40-50 kali	47 kali	1
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran			
c. Retensi karyawan	Selama periode pengamatan mengalami penurunan	0%	0
d. Produktivitas karyawan	Selama periode pengamatan mengalami peningkatan	564.420	1
Total			6

Total bobot skor pada Puskesmas Prambon adalah 6 dari 10 ukuran kinerja, dengan rata-rata skor sebesar  $6/10 = 0,6$ . Skala pengukuran kinerja yang digunakan adalah -1-0 “kurang”, 0-0,5 “cukup”, 0,5-1 “baik”



**Gambar 3 Kurva Kinerja Puskesmas Prambon Tahun 2022**

Dapat disimpulkan berdasarkan perhitungan dan kurva kinerja di atas, hasil pengukuran kinerja Puskesmas Prambon pada tahun 2022, dilihat dari empat perspektif balanced scorecard memperoleh total skor 0,6 sehingga dapat dikatakan baik.

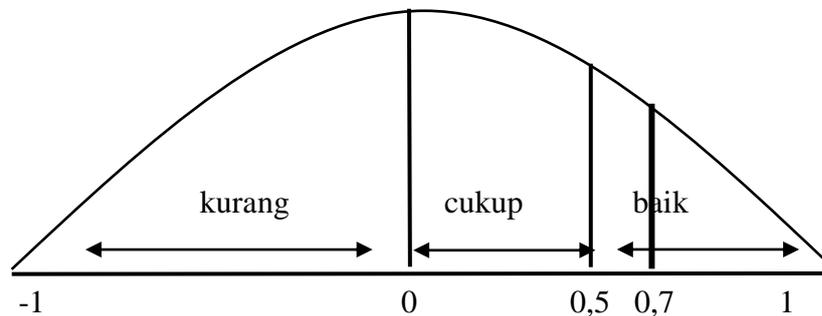
c. Penilaian kinerja *balanced scorecard* pada tahun 2023

**Tabel 11 Hasil Skor Penilaian Kinerja Puskesmas Prambon Tahun 2023**

Perspektif	Standar	Realisasi	Skor
Persepektif Keuangan			
7. Rasio Ekonomis	< 100%	86,67%	1
8. Rasio efisiensi	< 100%	95,09%	1
9. Rasio efektivitas	> 100%	91,14%	-1
Perspektif Pelanggan	> 50%	100%	1
Perspektif Bisnis Internal			

Perspektif	Standar	Realisasi	Skor
9. ALOS	6-9 hari	3 hari	1
10. BOR	60-85%	40 %	-1
11. TOI	1-3 hari	5 hari	1
12. BTO	40-50 kali	44 kali	1
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran			
e. Retensi karyawan	Selama periode pengamatan mengalami penurunan	1%	-1
f. Produktivitas karyawan	Selama periode pengamatan mengalami peningkatan	867.983	1
Total			7

Total bobot skor pada Puskesmas Prambon adalah 7 dari 10 ukuran kinerja, dengan rata-rata skor sebesar  $7/10 = 0,7$ . Skala pengukuran kinerja yang digunakan adalah -1-0 “kurang”, 0-0,5 “cukup”, 0,5-1 “baik”.



**Gambar 4 Kurva Kinerja Puskesmas Prambon Tahun 2023**

Dapat disimpulkan berdasarkan perhitungan dan kurva kinerja di atas, hasil pengukuran kinerja Puskesmas Prambon pada tahun 2023, dilihat dari empat perspektif *balanced scorecard* memperoleh total skor 0,7 sehingga dapat dikatakan baik.

## PEMBAHASAN

### 1. Pengukuran kinerja perspektif keuangan

#### a. Rasio ekonomis

Kinerja keuangan Puskesmas Prambon dilihat pada rasio ekonomi dari tahun 2021 hingga 2023 terdapat peningkatan yang signifikan dalam kinerja keuangan dengan persentase ekonomi yang terus membaik setiap tahunnya, dari 61,53% di tahun 2021 menjadi 86,67% di tahun 2023. Hal ini menandakan bahwa Puskesmas Prambon telah berhasil melakukan penghematan biaya operasional dengan efisien dan tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan.

#### b. Rasio efisiensi

Kinerja keuangan Puskesmas Prambon dilihat pada rasio efisiensi dari tahun 2021 hingga 2023, kinerja keuangan menunjukkan peningkatan yang signifikan setiap tahunnya, dengan persentase efisiensi masing-masing sebesar

83,25%, 84,27%, dan 95,09%. Hal ini menunjukkan bahwa Puskesmas Prambon telah berhasil mengelola anggaran dengan baik, di mana biaya operasional yang dikeluarkan relatif lebih rendah dibandingkan pendapatan yang diperoleh.

c. Rasio efektivitas

Kinerja keuangan Puskesmas Prambon dari perspektif rasio efektivitas pada tahun 2021 hingga 2023 menunjukkan peningkatan yang positif, namun tetap berada di bawah 100%, yang berarti masih kurang efektif. Hal ini menunjukkan bahwa realisasi pendapatan belum mampu melebihi anggaran yang telah ditetapkan.

2. Pengukuran kinerja perspektif pelanggan

Puskesmas Prambon telah berhasil mempertahankan dan meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan selama tiga tahun terakhir, dengan persentase kepuasan pelanggan yang konsisten berada di atas 99% dan mencapai 100% pada tahun 2023. Hal ini menunjukkan bahwa layanan yang diberikan oleh Puskesmas Prambon sudah memenuhi dan bahkan melampaui harapan pelanggan, yang merupakan indikasi kuat dari kinerja yang baik dan upaya peningkatan layanan yang efektif.

3. Pengukuran kinerja perspektif bisnis internal

a. ALOS (*Average Length of Stay*)

Dari tahun 2021 hingga 2023 yang tercatat bahwa pengukuran ALOS pada Puskesmas Prambon memperoleh hasil 3 hari artinya, hal ini dapat disimpulkan bahwa waktu rata-rata perawatan pasien di puskesmas mencapai di bawah standar ideal yang berkisar antara 6-9 hari. Dimana pada ALOS semakin sedikit hari perawatan yang dihasilkan, maka semakin baik Tingkat efisiensinya.

b. BOR (*Bed Occupancy Ratio*)

Dari tahun 2021 hingga 2023, terlihat bahwa persentase penggunaan tempat tidur (BOR) di bawah 60%, yang menunjukkan kondisi yang tidak ideal. Pada tahun 2021, BOR mencapai 27%, meningkat secara signifikan pada tahun 2022 menjadi 44%, namun kemudian mengalami sedikit penurunan pada tahun 2023 menjadi 40%. Meskipun ada peningkatan dari tahun ke tahun, angka tersebut masih jauh dari kisaran ideal 60-85% untuk penggunaan tempat tidur yang efisien.

c. TOI (*Turn Over Internal*)

Dari tahun 2021 hingga 2023, terlihat bahwa rata-rata jumlah hari tempat tidur kosong antara tiga periode pemakaian berada di atas standar ideal, yaitu 1-3 hari. Pada tahun 2021, TOI mencapai 10 hari, yang menandakan penggunaan tempat tidur kurang efisien. Meskipun terjadi penurunan TOI pada tahun 2022 dan 2023 menjadi 4 hari dan 5 hari secara berturut-turut, angka tersebut masih di atas standar ideal. Hal ini mengindikasikan bahwa tempat tidur di Puskesmas Prambon terlalu sering digunakan, yang dapat mengurangi efisiensi penggunaan sumber daya dan meningkatkan biaya operasional.

d. BTO (*Bed Turn Over*)

Dari tahun 2021 hingga 2023, terlihat bahwa rata-rata jumlah hari tempat tidur kosong antara tiga periode pemakaian berada di atas standar ideal, yaitu 1-3 hari. Pada tahun 2021, TOI mencapai 10 hari, yang menandakan penggunaan tempat tidur kurang efisien. Meskipun terjadi penurunan TOI pada tahun 2022 dan 2023 menjadi 4 hari dan 5 hari secara berturut-turut, angka tersebut masih di atas standar ideal. Hal ini mengindikasikan bahwa tempat tidur di Puskesmas Prambon terlalu sering digunakan, yang dapat mengurangi efisiensi penggunaan sumber daya dan meningkatkan biaya operasional.

4. Pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

a. Retensi karyawan

Retensi karyawan di Puskesmas Prambon pada tahun 2020 hingga tahun 2021 adalah 0% artinya selama satu periode mengalami konstan atau tidak mengalami kenaikan ataupun penurunan, pada tahun 2021 hingga 2022 juga memperoleh retensi 0% yang artinya selama satu periode mengalami konstan atau tidak mengalami kenaikan atau penurunan. Kemudian pada periode tahun 2022 sampai 2023 naik menjadi 1%. Artinya, retensi karyawan di Puskesmas Prambon menunjukkan bahwa terdapat stabilitas retensi karyawan pada tahun 2020 hingga 2022, dan mengalami peningkatan sebesar 1% pada tahun 2023 yang mengindikasikan penurunan kualitas dalam mempertahankan karyawan terbaik.

b. Produktivitas karyawan

Pada tahun 2020 hingga tahun 2021, mampu menghasilkan produktivitas kerja sebesar Rp. 505.684. Pada tahun 2021 hingga 2022, produktivitas kerja karyawan meningkat menjadi Rp. 564.420. Pada tahun 2022 hingga 2023, produktivitas karyawan naik lagi menjadi Rp. 867.983. Artinya, kinerja Puskesmas Prambon dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada indikator produktivitas karyawan di Puskesmas Prambon menunjukkan hasil baik selama periode 2020 hingga 2023, dengan peningkatan laba operasi yang konsisten setiap tahunnya.

5. Penilaian Kinerja Puskesmas Prambon Berdasarkan *Balanced Scorecard*

Hasil dari pengukuran kinerja Puskesmas Prambon pada tahun 2021 sampai tahun 2023 dilihat dari empat perspektif *balanced scorecard* yaitu pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan dari tahun 2021 hingga 2023. Dengan skor yang meningkat dari 0,5 hingga 0,7 dalam kurun waktu tersebut, Puskesmas berhasil meningkatkan efektivitas operasional dan respon terhadap kebutuhan masyarakat secara konsisten.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian kinerja Puskesmas Prambon diukur menggunakan *balanced scorecard* dengan empat perspektif Hasil dari perspektif keuangan pada rasio ekonomis menunjukkan meningkat setiap tahunnya sehingga berada dalam kategori ekonomis atau sangat baik. Pada rasio efisiensi menunjukkan bahwa meningkat tiap

tahunnya dan berada dalam kategori efisien atau sangat baik. Pada rasio efektivitas menunjukkan bahwa kinerja tersebut kurang baik atau belum mencapai standar ideal. Pada perspektif pelanggan, menunjukkan bahwa perspektif pelanggan pada Puskesmas Prambon dilihat dalam tiga tahun memiliki kinerja yang sangat baik. Pada perspektif bisnis internal, kinerja diukur menggunakan indikator ALOS menunjukkan bahwa kinerja Puskesmas Prambon di bawah standar ideal ALOS sehingga dikategorikan sangat baik. Pada indikator BOR menunjukkan bahwa kinerja Puskesmas Prambon mengalami fluktuatif, akan tetapi dari ketiga tahun tersebut masih di bawah standar ideal sehingga dikategorikan tidak ideal. Pada indikator TOI menunjukkan bahwa kinerja Puskesmas Prambon pada periode 2021 hingga 2023 mengalami fluktuatif, dari ketiga tahun tersebut masih di bawah standar ideal sehingga dikategorikan tidak ideal. Pada indikator BTO menunjukkan bahwa kinerja Puskesmas Prambon pada periode 2021 hingga 2023 mengalami fluktuatif, pada tahun 2021 dianggap kurang baik karena masih di bawah standar ideal, sedangkan pada tahun 2022 dan 2023 masih di bawah standar ideal sehingga menunjukkan hasil kurang baik. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja Puskesmas Prambon diukur menggunakan tingkat retensi karyawan pada tahun 2021 dan 2022 menunjukkan hasil cukup baik, akan tetapi pada tahun 2023 menunjukkan hasil kurang baik. Pada tingkat produktivitas karyawan menunjukkan hasil baik karena mengalami peningkatan setiap tahunnya. Dan pada pengukuran kinerja Puskesmas Prambon berdasarkan *balanced* menunjukkan bahwa kinerja Puskesmas Prambon dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dilihat dalam periode tiga tahun, selalu mengalami peningkatan.

Berdasarkan hasil penelitian, Puskesmas Prambon perlu memperhatikan tingkat efektivitas keuangannya, karena dari penelitian ini masih belum memenuhi standar ideal yang ditentukan. Dalam hal tersebut, Puskesmas Prambon sebaiknya melakukan evaluasi guna untuk mengetahui kendala dalam penggunaan sumber daya dan modal pada perusahaan. Puskesmas Prambon disarankan untuk memperbaiki kinerja pada mutu medis, karena puskesmas perlu melakukan evaluasi mendalam terhadap data mutu medis yang ada. Hal tersebut akan meningkatkan mutu medis yang ada pada puskesmas, sehingga pasien akan merasa nyaman. Masih banyak indikator dari masing-masing perspetif yang belum diteliti, oleh karena itu diharapkan bagi peneliti selanjutnya untuk meneliti lebih banyak indikator dan meneliti sejauh mana kinerja organisasi sektor publik lainnya bila diukur menggunakan metode *balanced scorecard*.

## DAFTAR REFERENSI

- Anggraini, Z. (2022). Fair Value : Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan Analisis kinerja BLUD pada puskesmas Nagaswidak dengan metode balanced scorecard. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(4). <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue>
- Ayu A, M., Nurul, F., & Suseno, A. (2022). ANALISIS PENGUKURAN KINERJA INSTANSI DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PUSKESMAS X KABUPATEN BEKASI. *STRING (Satuan Tulisan Riset Dan Inovasi Teknologi)*, 7(2).

- Dewi, S., Sokarina, A., & Mariadi, Y. (2022). Kinerja Sektor Publik Pada Masa Pandemi Covid-19 Berdasarkan Teori Isomorfisma Instusional. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen, 1*.
- Goretti, Tule, & Djuang. (2023). Analisis Kinerja Rumah Sakit Santo Antonius Jopu DI Ende Nusatenggara Timur dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan, 4*(3).
- Kaplan, R. S., & Norton, P. N. (2000). *Menerapkan Strategi menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Erlangga.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen* (2nd ed.). Salemba Empat.
- Nainggolan, & Adrianti. (2023). ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR PENILAIAN KINERJA PADA PT.XYZ. *JURNAL AKUNTANSI DAN KEUANGAN METHODIST, 6*(2).
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2022 Tentang Akreditasi Pusat Kesehatan Masyarakat, Pub. L. No. 34, 1 (2022).
- Setyawati, M., Subehan, & Aji, B. (2019). KINERJA PUSKESMAS RAWAT INAP PUSKESMAS DISTRIK JATILAWANG KABUPATEN BANYUMAS DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi (JEBA), 21*(02).