

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN  
MENGUNAKAN METODE *BALANCED  
SCORECARD* PADA UPTD PUSKESMAS REMAJA  
KOTA SAMARINDA**

**SKRIPSI**

UNTUK SEMINAR PROPOSAL



**Oleh:**

**AISYAH TRI ANDHINI**

**2201036070**

**S1-AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MULAWARMAN  
SAMARINDA  
2026**

## HALAMAN PENGESAHAN

Judul Penelitian : Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode  
Balanced Scorecard Pada UPTD Puskesmas Remaja  
Kota Samarinda  
Nama Mahasiswa : Aisyah Tri Andhini  
NIM : 2201036070  
Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Program Studi : S1 Akuntansi

Diajukan untuk Seminar Proposal

Menyetujui,  
Samarinda, 6 April 2026  
Pembimbing

**Dwi Risma Deviyanti, S.E., M.Si., Ak., CA., CSRS., CSRA., CMA  
NIP. 197010181995122001**

Mengetahui,  
Koordinator Program Studi S1 Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Mulawarman

**Dr. Fibryani Nur Khairin, S.E., M.S.A., Ak., CA., CSP., CIQaR  
NIP. 198502042009122007**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR SINGKATAN.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Masalah .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
2.1 Kinerja .....	8
2.1.1 Pengertian Kinerja .....	8
2.1.2 Pengukuran Kinerja .....	9
2.1.3 Tujuan Pengukuran Kinerja.....	10
2.1.4 Manfaat Pengukuran Kinerja.....	11
2.2 <i>Balanced Scorecard</i> .....	11
2.2.1 Tujuan <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
2.2.2 <i>Balanced Scorecard</i> untuk Organisasi Sektor Publik .....	15
2.3 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	16
2.3.1 Perspektif Pelanggan .....	16
2.3.2 Perspektif Keuangan.....	19
2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	22
2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	23
2.4 Penelitian Terdahulu .....	26
2.5 Kerangka Berpikir .....	30
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>25</b>
3.1 Definisi Operasional .....	25
3.2 Populasi dan Sampel.....	30

3.2.1 Populasi.....	30
3.2.2 Sampel.....	30
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	31
3.3.1 Jenis Data .....	31
3.3.2 Sumber Data.....	32
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	32
3.5 Analisis Data .....	33
3.5.1 Menghitung Skor Keseluruhan atau <i>Balanced Scorecard</i> dari keempat perspektif .....	40
3.5.2 Uji Validitas Data.....	41
3.5.3 Uji Reabilitas Data .....	42
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>43</b>

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 2.1 Perbedaan <i>Balanced Scorecard</i> swasta dan sektor publik.....	15
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu.....	26
Tabel 3.1 Operasional Variabel.....	28
Tabel 3.2 Tingkat Kepuasan Pasien.....	37
Tabel 3.3 Tingkat Kepuasan Pegawai pada Perspektif Proses Bisnis Internal.....	38
Tabel 3.4 Tingkat Kepuasan Pegawai pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan..	40
Tabel 3.5 Skor Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> .....	40

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 BSC Sebagai Alat Pengukuran Kinerja.....	13
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir.....	30
Gambar 3.1 Kurva Kinerja UPTD Puskesmas Remaja.....	41

## DAFTAR SINGKATAN

BSC	Balanced Scorecard
UKM	Upaya Kesehatan Masyarakat
UKP	Upaya Kesehatan Perorangan
UPTD	Unit Pelaksana Teknis Daerah
RPJMN	Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional
SDM	Sumber Daya Manusia

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian untuk Pegawai.....	46
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian untuk Pasien.....	52

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sektor kesehatan merupakan pilar utama dalam pemenuhan hak dasar masyarakat, sebagaimana yang diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Puskesmas atau Pusat Kesehatan Masyarakat berperan sebagai ujung tombak dalam penyelenggaraan layanan kesehatan primer di Indonesia. Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2019 yang kemudian diubah menjadi Nomor 19 Tahun 2024, Puskesmas didefinisikan sebagai fasilitas kesehatan yang menyelenggarakan dan mengoordinasikan Upaya Kesehatan Masyarakat (UKM) serta Upaya Kesehatan Perorangan (UKP) tingkat pertama dengan lebih mengutamakan promotif dan preventif di wilayah kerjanya.

Melalui Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2024-2029, peningkatan kualitas pelayanan kesehatan menjadi salah satu prioritas pembangunan nasional. Kementerian Kesehatan (2024) mencatat terdapat 10.374 Puskesmas aktif di seluruh Indonesia yang berfungsi sebagai penyedia layanan primer terdepan. Puskesmas dituntut untuk mampu menyediakan pelayanan yang berkualitas kepada pasien, bersikap profesional, serta menawarkan biaya yang kompetitif, sehingga strategi dan kapabilitas yang dimiliki perlu berorientasi pada kebutuhan dan harapan masyarakat (Sari & Furqani, 2020).

Salah satu upaya untuk meningkatkan efektivitas pelayanan Puskesmas adalah melalui evaluasi kinerja, yang bertujuan menilai tingkat efektivitas dan efisiensi penggunaan dana, padangan atau kepuasan konsumen, serta perkembangan organisasi Puskesmas itu sendiri (Awalanty *et al.*, 2024). Pengukuran kinerja merupakan langkah yang dilakukan untuk menilai dan mengevaluasi kinerja Puskesmas. Pengukuran kinerja berfungsi sebagai tolok ukur untuk menilai keberhasilan atau kegagalan suatu program dan kegiatan. Pelaksanaan pengukuran kinerja menjadi penting karena berperan dalam menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menyediakan layanan publik yang lebih efektif dan berkualitas (Suciawati, 2023).

Pada tingkat daerah, Kota Samarinda sebagai ibu kota Provinsi Kalimantan Timur memiliki 15 puskesmas aktif dengan berbagai fungsi dan layanan. Salah satu di antaranya adalah UPTD Puskesmas Remaja yang berlokasi di Kecamatan Sungai Pinang yang berperan penting dalam menyediakan pelayanan kesehatan bagi semua kelompok usia di wilayah sekitarnya yaitu, Kelurahan Gunung Lingai, Kelurahan Temindung Permai, dan Kelurahan Bandara. UPTD Puskesmas Remaja Kota Samarinda, sebagai entitas pelayanan publik, dituntut untuk menunjukkan kinerja yang seimbang, yaitu efisien secara finansial namun unggul dalam kualitas non-finansial, seperti kepuasan pasien dan inovasi layanan. Puskesmas Remaja memiliki visi yaitu, “Terwujudnya masyarakat mandiri untuk hidup sehat melalui pelayanan prima” serta salah satu misinya adalah memberikan pelayanan yang kompeten kepada masyarakat, namun masih terdapat keluhan masyarakat yang menunjukkan adanya masalah dalam implementasi strategi pelayanan.

Berdasarkan hasil penelusuran ulasan publik melalui Google Review tahun 2024-2025 dengan total rating 4,0 yang diakses pada tanggal 17 November 2025, ditemukan sejumlah keluhan masyarakat mengenai lamanya waktu pelayanan serta kurangnya keramahan petugas. Fenomena ini menunjukkan bahwa kinerja pelayanan yang diberikan belum sepenuhnya sesuai dengan harapan masyarakat. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan mutu pelayanan tidak hanya bergantung pada ketersediaan sumber daya manusia dan fasilitas, tetapi juga membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang mampu menilai capaian organisasi secara menyeluruh. Selain itu, pengukuran kinerja yang diterapkan oleh UPTD Puskesmas Remaja masih mengacu pada standar pemerintah yang cenderung berfokus pada aspek administratif dan belum sepenuhnya menggambarkan kinerja organisasi dari berbagai sudut pandang, terutama dari aspek kepuasan pasien, efektivitas proses pelayanan, serta pengembangan sumber daya manusia.

*Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1990-1991 sebagai awal munculnya konsep *Balanced Scorecard* yang digunakan sebagai alat untuk melakukan pengukuran kinerja melalui pendekatan empat perspektif, yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis dan internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Mahmudi (2019:132). Pendekatan ini memungkinkan organisasi sektor publik untuk mengevaluasi kinerjanya secara lebih seimbang antara aspek finansial dan non-finansial. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* relevan digunakan sebagai alat evaluasi kinerja Puskesmas karena mampu memberikan gambaran kinerja organisasi secara menyeluruh.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* efektif digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik, khususnya pada instansi kesehatan. Adhan & Sembiring (2020) menyatakan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* pada Puskesmas mampu memberikan gambaran kinerja yang lebih komprehensif dibandingkan metode pengukuran kinerja tradisional yang hanya berfokus pada aspek keuangan. Awalanty *et al.*, (2024) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* pada puskesmas mampu meningkatkan akuntabilitas kinerja pelayanan kesehatan.

Selanjutnya penelitian oleh Romadhoni & Riharjo, (2020) dalam penelitiannya menemukan bahwa pengukuran kinerja instansi kesehatan menggunakan *Balanced Scorecard* memberikan hasil evaluasi yang lebih objektif dan menyeluruh. Penelitian ini menegaskan bahwa penggunaan indikator non finansial, seperti kepuasan pasien dan efektivitas proses pelayanan sangat penting dalam menilai kinerja organisasi sektor publik. Selain itu, penelitian Sari & Furqani, (2020) juga menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat evaluasi kinerja puskesmas secara menyeluruh. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki peran penting dalam mendukung peningkatan kinerja pelayanan kesehatan. Hal ini menegaskan bahwa pengukuran kinerja tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada pengembangan sumber daya manusia.

Berdasarkan tinjauan tersebut, dapat diidentifikasi adanya kesenjangan penelitian dalam konteks penerapan *Balanced Scorecard* di sektor kesehatan dasar. Sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada puskesmas dengan

karakteristik wilayah dan pelayanan yang berbeda, serta belum terdapat penelitian yang secara spesifik mengkaji pengukuran kinerja UPTD Puskesmas Remaja Kota Samarinda menggunakan *Balanced Scorecard*. Oleh karena itu, penelitian ini diperlukan untuk memberikan gambaran kinerja UPTD Puskesmas Remaja Kota Samarinda secara komprehensif berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* sebagai dasar evaluasi kinerja pelayanan kesehatan.

Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mengevaluasi kinerja UPTD Puskesmas Remaja Kota Samarinda secara objektif dan terukur. Hasil pengukuran kinerja dapat menjadi dasar bagi manajemen Puskesmas dalam melakukan evaluasi dan perbaikan kinerja pelayanan kesehatan secara berkelanjutan.

Berdasarkan paparan teori, fenomena serta penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk menganalisis kinerja UPTD Puskesmas Remaja Kota Samarinda dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran kinerja Puskesmas dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan guna meningkatkan mutu pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Oleh karena itu, penulis memberi judul penelitian ini **“Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada UPTD Puskesmas Remaja Kota Samarinda”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah: Bagaimana kinerja UPTD Puskesmas Remaja Kota Samarinda berdasarkan metode *Balanced Scorecard* ?

## **1.3 Tujuan Masalah**

Sehubungan dengan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur dan mengetahui kinerja UPTD Puskesmas Remaja Kota Samarinda berdasarkan metode *Balanced Scorecard*.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

### **1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur dan pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen kinerja sektor publik, khususnya pada penerapan *Balanced Scorecard* organisasi pelayanan kesehatan tingkat pertama.

## 2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak:

- a. Bagi UPTD Puskesmas Remaja Kota Samarinda, penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merancang strategi peningkatan kinerja, memperbaiki proses pelayanan, serta meningkatkan kepuasan masyarakat berdasarkan hasil analisis *Balanced Scorecard*.
- b. Bagi Dinas Kesehatan Kota Samarinda, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan perbandingan antar Puskesmas dalam rangka meningkatkan efektivitas sistem manajemen kinerja di tingkat daerah.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja**

##### **2.1.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja menurut Mangkunegara, (2017:167) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dari proses kerja, kedisiplinan, dan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.

Sedangkan menurut Pranogyo *et al.*, (2021:4) kinerja adalah aspek krusial yang diperhatikan oleh setiap organisasi, baik yang berasal dari sektor pemerintah maupun swasta. Hal ini disebabkan karena kinerja mampu meningkatkan tingkat kepuasan, baik bagi pemegang saham (*shareholder*) maupun pihak-pihak terkait (*stakeholder*) dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu atau organisasi dari segi kualitas maupun kuantitas dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, yang tidak hanya dilihat dari hasil akhir tetapi juga dari proses pelaksanaannya. Kinerja juga menjadi aspek penting karena mencerminkan kemampuan dalam mencapai tujuan organisasi dan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan bagi pihak yang berkepentingan.

### **2.1.2 Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja adalah proses evaluasi terhadap perkembangan pelaksanaan pekerjaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Proses ini mencakup penyediaan informasi mengenai tingkat efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas output yang dihasilkan, perbandingan antara realisasi hasil dengan target yang direncanakan, serta tingkat efektivitas tindakan yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan tersebut (Mahmudi, 2019:6).

Menurut Hartati *et al.*, (2022:20) pengukuran kinerja merupakan suatu proses untuk menilai kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja dalam sebuah organisasi dianggap penting karena pemerintah wajib mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada masyarakat atau publik, dengan harapan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggara publik.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses evaluasi yang dilakukan untuk menilai tingkat pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dengan membandingkan antara hasil yang diperoleh dan target yang telah ditetapkan. Pengukuran ini mencakup berbagai aspek seperti efisiensi penggunaan sumber daya, kualitas hasil kerja, serta efektivitas dalam pelaksanaan kegiatan. Selain itu, pengukuran kinerja juga memiliki peran penting sebagai bentuk akuntabilitas organisasi publik kepada masyarakat guna meningkatkan kepercayaan terhadap pelayanan yang diberikan.

### 2.1.3 Tujuan Pengukuran Kinerja

Secara umum, tujuan pengukuran kinerja menurut Mardiasmo, (2018:152) yaitu:

- a. Untuk mengomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*);
- b. Untuk mengukur kinerja finansial dan nonfinansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi;
- c. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*; dan
- d. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Mahmudi (2019:14) Mahmudi mengidentifikasi tujuan dilakukannya pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik, yaitu mengetahui tingkat ketercapaian organisasi, menyediakan sarana pembelajaran bagi pegawai, memperbaiki kinerja untuk periode berikutnya, memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian reward dan punishment, memotivasi pegawai, dan menciptakan akuntabilitas publik.

Menurut Judijanto & Afandy, (2024:15) tujuan pengukuran kinerja sektor publik adalah menyediakan kerangka penilaian menyeluruh mengenai pencapaian tujuan dan efisiensi operasional dalam penyediaan layanan publik. Dengan pengukuran kinerja, sektor publik mampu mengevaluasi seberapa jauh program-program dan kebijakan yang dijalankan berhasil menghasilkan *output* yang diharapkan.

#### **2.1.4 Manfaat Pengukuran Kinerja**

Manfaat pengukuran kinerja menurut Mardiasmo, (2018:122) adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen;
- b. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan;
- c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja;
- d. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati;
- e. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi;
- f. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi;
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah; dan
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

#### **2.2 *Balanced Scorecard***

Konsep *Balanced Scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton melalui studi mengenai sistem pengukuran kinerja di sektor bisnis pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* hadir sebagai kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam ukuran kinerja yang jelas (Kaplan & Norton, (1996:24-25). Pendekatan ini dapat

membantu organisasi dalam mengomunikasikan tujuan dan strategi secara lebih efektif kepada seluruh karyawan. *Balanced Scorecard* mengelompokkan pengukuran ke dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini dapat membantu organisasi dalam menyeimbangkan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta antara hasil yang diharapkan dan faktor-faktor yang mendorong pencapaian hasil tersebut.

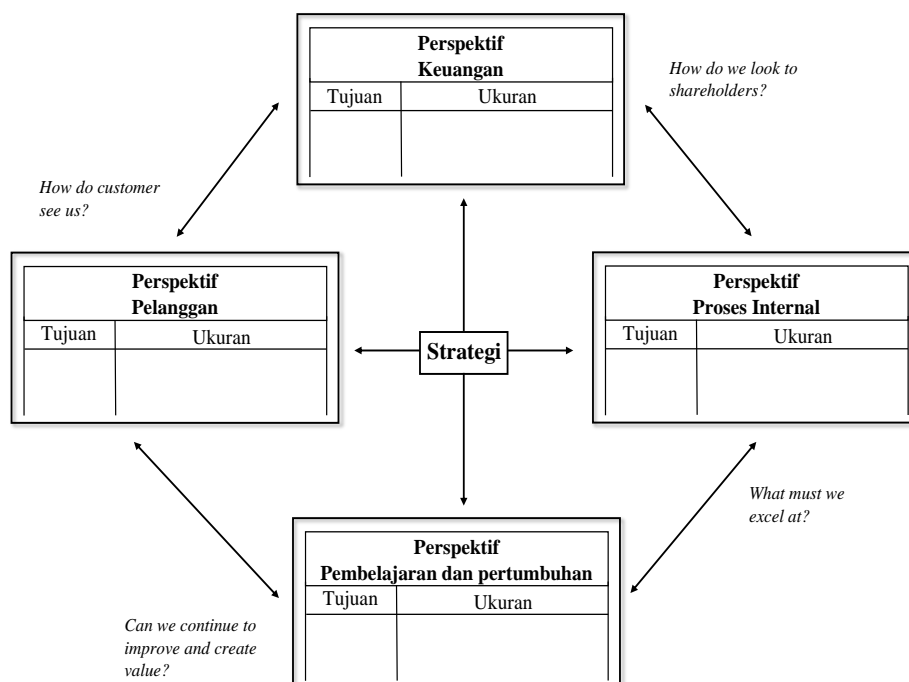
Menurut (Setyawan, 2018) Istilah *Balanced Scorecard* sendiri terdiri atas dua bagian, yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). *Scorecard* merujuk pada alat yang dipakai untuk mencatat hasil kinerja suatu organisasi atau individu, sekaligus menjadi acuan dalam menetapkan target kinerja di masa mendatang. Sedangkan, kata *balanced* menunjukkan bahwa penilaian kinerja dilakukan secara seimbang melalui berbagai perspektif.

*Balanced Scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang bersifat menyeluruh, karena menilai kinerja organisasi dari aspek finansial maupun non finansial melalui empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat memperoleh gambaran kinerja yang lebih seimbang dari berbagai sudut pandang (Sirajuddin *et al.*, 2021).

Dalam konteks organisasi sektor publik, penerapan *Balanced Scorecard* mengalami penyesuaian. Menurut Mahmudi (2019,131), *Balanced Scorecard* dalam organisasi pemerintah dinilai cocok karena tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga pada aspek kualitatif dan non-finansial.

Gambar 2.1 menunjukkan model *Balanced Scorecard* yang digunakan sebagai alat yang digunakan untuk pengukuran kinerja organisasi melalui empat perspektif ukuran kinerja. *Balanced Scorecard* memberikan jawaban terhadap empat pertanyaan dasar, yaitu:

1. Bagaimana pelanggan melihat kita (perspektif pelanggan)
2. Keunggulan apa yang harus kita miliki (perspektif internal)
3. Dapatkah kita terus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai (perspektif inovasi dan pembelajaran)
4. Bagaimanakah kita melihat pemegang saham (perspektif finansial)



**Gambar 2.1. BSC sebagai Alat Pengukuran Kinerja**  
 Sumber: Mahmudi, (2019:132)

Dari penjelasan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang mengintegrasikan pengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan secara seimbang untuk memastikan strategi organisasi terlaksana secara efektif dan efisien. Dalam organisasi sektor publik, BSC berperan penting untuk menilai sejauh mana kebijakan dan program pemerintah mampu memberikan manfaat nyata bagi masyarakat dengan menekankan prinsip efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas publik.

### **2.2.1 Tujuan *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* bertujuan menciptakan keseimbangan antara upaya dan perhatian manajemen terhadap kinerja keuangan maupun nonkeuangan, serta antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang. Selain itu, konsep ini juga dirancang untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam merespons perubahan melalui penyajian informasi yang lebih akurat dan tepat waktu (Pamungkas, 2021). *Balanced Scorecard* juga membantu memperjelas fokus organisasi, meningkatkan komunikasi internal, menetapkan tujuan yang lebih terarah, serta menyediakan umpan balik yang berguna dalam mengevaluasi dan memperbaiki strategi (Hartati *et al*, 2022).

Tujuan *Balanced Scorecard* dalam organisasi sektor publik adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh. Pengalaman dari berbagai perusahaan besar menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen yang powerful dalam mendorong pencapaian kinerja ke tingkat yang lebih baik (Mahmudi, 2019:131).

### 2.2.2 *Balanced Scorecard* untuk Organisasi Sektor Publik

*Balanced Scorecard* merupakan konsep pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton sebagai alat untuk menilai organisasi secara komprehensif. Mereka menegaskan bahwa “*what you measure is what you get*”, sehingga penentuan indikator yang tepat akan mempengaruhi capaian organisasi. *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif evaluasi, yaitu pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Awalnya konsep ini dirancang untuk organisasi bisnis, namun seiring perkembangannya, *Balanced Scorecard* juga digunakan dalam organisasi sektor publik. Mahmudi (2019:140) menjelaskan bahwa organisasi sektor publik berbeda dengan sektor swasta karena sektor swasta berorientasi pada pencarian laba (*profit maximization*), sedangkan sektor publik berorientasi pada peningkatan pelayanan (*public service maximization*). Dalam sektor publik, perspektif pelanggan menjadi titik utama karena masyarakat adalah pengguna layanan. Hal ini berbeda dengan sektor swasta yang menempatkan perspektif keuangan sebagai prioritas. Beberapa perbedaan organisasi bisnis dengan organisasi sektor publik mengenai perspektif dalam *Balanced Scorecard* dapat di lihat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1. Perbedaan *Balanced Scorecard* Sektor Swasta dan Sektor Publik

Perspektif	Sektor Swasta	Sektor Publik
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat kita?	Bagaimana masyarakat pengguna pelayanan publik melihat kita?
Keuangan	Bagaimana kita melihat pemegang saham?	Bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya?
Proses Internal	Keunggulan apa yang harus kita miliki?	Bagaimana kita membangun keunggulan?
Pertumbuhan & Pembelajaran	Bagaimana kita terus memperbaiki dan menciptakan nilai?	Bagaimana kita terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan <i>stakeholders</i> ?

Sumber: Mahmudi, (2019:141)

Perbedaan tersebut menegaskan bahwa *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik harus lebih berorientasi pada peningkatan pelayanan dan akuntabilitas anggaran, bukan pada profit.

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

### **2.3.1 Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan menjadi fokus penting bagi setiap perusahaan atau organisasi, karena keberadaan pelanggan yang mendorong organisasi untuk menghasilkan produk, menyediakan jasa, dan memberikan layanan (Wikaningtyas *et al.*, 2024). Menurut Kaplan & Norton (1996:26) perspektif pelanggan umumnya diukur melalui beberapa indikator, seperti kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, profitabilitas pelanggan, serta akuisisi pelanggan baru. Di antara indikator tersebut, kepuasan pelanggan menjadi aspek yang sangat penting karena mencerminkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang diterima (Pujawati & Eriswanto, 2021).

Dalam sektor publik, perspektif pelanggan berfokus untuk memenuhi kepuasan masyarakat melalui penyediaan barang dan pelayanan publik yang berkualitas serta terjangkau Mahmudi, (2019:142). Perspektif ini menjadi fokus utama karena dalam organisasi sektor publik memiliki tujuan untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat. Untuk mencapai hal tersebut, organisasi perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan dan membuat ukuran-ukuran tersebut. Menurut (Chandra *et al.*, 2020:69-76), semua perspektif SERVQUAL memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan pelanggan, yaitu sebagai berikut:

1. Ketanggapan (*Responsiveness*)

Merupakan kesanggupan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, dengan penyampaian informasi yang jelas.

2. Jaminan dan kepastian (*Assurance*)

Merupakan pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan para pegawai untuk menumbuhkan rasa percaya kepada para pelanggan dalam memberikan pelayanan.

3. Bukti fisik (*Tangible*)

Merupakan kemampuan suatu perusahaan atau organisasi dalam menunjukkan keberadaannya kepada pihak eksternal melalui bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa. Hal ini meliputi penampakan fisik berupa gedung, peralatan, penampilan pegawai, serta fasilitas lain yang dirasakan oleh konsumen.

4. Empati (*Empathy*)

Merupakan sikap perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi dari pegawai yang diberikan dengan tujuan untuk memahami keinginan pelanggan.

5. Keandalan (*Reliability*)

Merupakan kemampuan untuk memberikan pelayanan sesuai dengan harapan pelanggan berupa ketepatan waktu, sikap simpatik, akurat, serta pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Octavianty *et al.*, 2024) kepuasan pelanggan diukur dengan menggunakan 5 (lima) dimensi yaitu:

1. *Tangible* atau bukti fisik, yaitu penampakan fisik berupa gedung, peralatan, pegawai, dan fasilitas lain yang dirasakan oleh pengunjung atau pasien.

Aspek ini meliputi:

- a. Peralatan operasional puskesmas yang baik
  - b. Kejelasan papan petunjuk atau informasi pelayanan
  - c. Kenyamanan dan kebersihan ruang pemeriksaan
  - d. Kenyamanan dan kebersihan ruang tunggu pelayanan
  - e. Kebersihan dan kerapian berpakaian pegawai
2. *Realibility* atau keandalan, yaitu kemampuan dalam memberikan pelayanan secara akurat dan terpercaya oleh para pegawai. Aspek ini meliputi:
    - a. Kecepatan dan kemudahan dalam memberikan prosedur pelayanan
    - b. Ketepatan jadwal pelayanan dijalankan
    - c. Ketepatan dalam pencatatan riwayat pasien
    - d. Petugas memberikan pelayanan kepada pasien tanpa membedakan status pasien
  3. *Responsiveness* atau daya tanggap, yaitu ketanggapan oleh para pegawai puskesmas dalam memberikan pelayanan kepada pasien. Aspek ini meliputi:
    - a. Perilaku segera memberikan bantuan bila dibutuhkan pasien
    - b. Tanggapan positif terhadap keluhan pasien
    - c. Kejelasan penyampaian informasi kepada pasien

4. *Assurance* atau jaminan, yaitu pengetahuan dan kesopanan oleh para pegawai puskesmas dalam memberikan pelayanan kepada pasien. Aspek ini meliputi:
  - a. Perilaku petugas menimbulkan rasa aman dan percaya
  - b. Keramahan dan kesopanan petugas dalam memberikan pelayanan kepada pasien
  - c. Keterampilan para dokter, perawat, dan petugas lainnya dalam melayani pasien
5. *Empathy* atau empati, yaitu perlakuan atau perhatian pribadi yang diberikan oleh para pegawai kepada pasien. Aspek ini meliputi:
  - a. Pemberian informasi kepada pasien apabila ada hal baru dalam pelayanan kesehatan
  - b. Ketersediaan waktu bagi pasien maupun keluarga pasien untuk berkonsultasi
  - c. Pelayanan kepada semua pasien tanpa memandang status sosial dan lain-lain

### **2.3.2 Perspektif Keuangan**

Menurut Kaplan & Norton, (1996:67) perspektif keuangan menjadi titik fokus bagi tujuan dan ukuran di perspektif lainnya. Setiap ukuran yang dipilih harus menjadi bagian dari hubungan sebab-akibat yang mengarah pada peningkatan kinerja keuangan. Perspektif ini berfungsi sebagai salah satu indikator yang menunjukkan ketercapaian target keuangan atas perusahaan atau organisasi mulai dari tahap perencanaan hingga implementasinya yang berjalan lancar (Wikaningtyas *et al.*, 2024).

Dalam sektor publik, ukuran keuangan tidak berorientasi pada laba, melainkan pada efisiensi penggunaan anggaran dan efektivitas pencapaian hasil. Mahmudi (2019:133) menyatakan bahwa pengukuran kinerja keuangan sektor publik dilakukan dengan menilai sejauh mana penggunaan sumber daya publik telah memenuhi prinsip ekonomis, efisiensi, dan efektivitas.

Perspektif keuangan dapat diukur dengan penilaian kinerja 3E (ekonomi, efisiensi, dan efektivitas). Rumus untuk penilaian 3E menggunakan ukuran ekonomi, efisiensi, dan efektivitas menurut (Mahmudi, 2019:104-111) adalah sebagai berikut:

a. Ukuran Ekonomi

Ukuran ekonomi menunjukkan bagaimana biaya dialokasikan, yaitu dengan menilai besarnya biaya *input* yang digunakan. Ukuran ekonomi mencerminkan jumlah anggaran yang disediakan. Jika penggunaan sumber daya berada dibawah anggaran artinya menunjukkan adanya penghematan, sedangkan penggunaan yang melebihi anggaran menunjukkan terjadinya pemborosan. Untuk mengukur penilaian kinerja ekonomi sebagai berikut:

$$Ekonomi = \frac{Input}{Nilai Input} \times 100\%$$

Kriteria Ekonomi :

1. >100% berarti ekonomis
2. 85 s.d 100% berarti cukup ekonomis
3. 65 s.d 84% berarti kurang ekonomis
4. <65% berarti tidak ekonomis

b. Ukuran Efisiensi

Ukuran efisiensi menilai biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan *output*. Penilaian ini mempertimbangkan hubungan antara *input* dan *output*, dan biasanya dinyatakan sebagai biaya per unit *output*. Efisiensi menunjukkan sejauh mana organisasi mampu menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal untuk menghasilkan *output*.

Untuk mengukur penilaian kinerja efisiensi sebagai berikut:

$$Efisiensi = \frac{Output}{Input} \times 100\%$$

Kriteria Efisiensi :

1. <90% berarti sangat efisien
2. 90 s.d 99% berarti efisien
3. 100% berarti cukup efisien
4. >100% berarti tidak efisien

c. Ukuran Efektivitas

Ukuran Efektivitas menilai keberhasilan organisasi, program, atau kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pengukuran ini melihat hasil akhir dari suatu layanan dan menghubungkannya dengan *output* yang dihasilkan.

Untuk mengukur penilaian kinerja efektivitas sebagai berikut:

$$Efektivitas = \frac{Outcome}{Output} \times 100\%$$

Kriteria Efektivitas :

1. 100% berarti efektivitas
2. 85 s.d 99% berarti cukup efektif
3. 65 s.d 84% berarti kurang efektif
4. >65% berarti tidak efektif

### **2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal**

Pada dasarnya, perspektif proses bisnis internal dalam organisasi bisnis maupun sektor publik memiliki kesamaan, yaitu menciptakan keunggulan organisasi melalui peningkatan proses internal secara berkelanjutan. Dalam perspektif ini, organisasi menentukan proses-proses kunci yang perlu dikelola dengan baik agar keunggulan tersebut dapat tercapai (Mahmudi, 2019:143).

Menurut Setyawan (2018), pada perspektif proses bisnis internal mencakup tiga dimensi, yaitu dimensi fasilitas, dimensi sumber daya manusia, dan dimensi proses. Dimensi fasilitas merupakan ukuran kinerja yang berkaitan dengan ketersediaan sarana dan prasarana dalam mendukung pelaksanaan program dan kegiatan. Dimensi sumber daya manusia untuk menilai kinerja yang mencakup ketersediaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh instansi terkait dengan jumlah dan keahliannya. Sementara itu, dimensi proses digunakan untuk mengukur kinerja guna memperoleh gambaran mengenai kesesuaian pelaksanaan program dan kegiatan dengan kesesuaian antara perencanaan dan pencapaiannya.

Perspektif ini digunakan untuk menggambarkan kepuasan pegawai dalam mendukung pelaksanaan program dan kegiatan, yang meliputi ketersediaan sarana dan prasarana puskesmas, kecukupan sumber daya manusia, serta pelaksanaan kegiatan dan program sesuai dengan perencanaan organisasi.

#### **2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan aspek keempat dalam penilaian kinerja pada *Balanced Scorecard*. Menurut Wikaningtyas *et al.*, (2024) perspektif ini menilai sejauh mana perkembangan organisasi memberikan manfaat, terutama yang berasal dari sumber daya manusia, sistem, dan prosedur yang dimiliki. Dalam organisasi sektor publik, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada bagaimana organisasi dapat terus meningkatkan diri dan menciptakan nilai tambah bagi masyarakat serta pemangku kepentingan (Mahmudi, 2019:144).

Menurut (Octaviany *et al.*, 2024), perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari dua dimensi pengukuran, yaitu kemampuan dan motivasi.

##### **1. Kemampuan**

Merupakan pengukuran kualitas kinerja yang meliputi tingkat kepuasan pegawai terhadap kebijakan instansi terkait upaya meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai guna mendukung peningkatan kinerja organisasi. Kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Pegawai dengan kemampuan di atas rata-rata dengan pendidikan dan pengetahuan yang memadai akan mampu menjalankan pekerjaannya dengan

terampil dan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Aspek ini meliputi:

- a. Kesempatan diklat bagi pegawai
- b. Merasa kompeten dan menguasai bidang pekerjaannya
- c. Adanya pengarahan tugas pokok dan fungsi
- d. Lingkungan kerja yang kondusif untuk belajar pekerjaan baru
- e. Melakukan pekerjaan yang dirasa kurang mampu
- f. Dapat menerapkan kebijakan kantor
- g. Merasa mampu dalam menyelesaikan pekerjaan
- h. Jam kerja yang sesuai dengan kebijakan kantor
- i. Menyelesaikan tugas dengan tepat waktu
- j. Kesempatan mengembangkan bakat dan prakasa

## 2. Motivasi

Merupakan pengukuran kualitas kinerja yang berhubungan dengan tingkat kepuasan pegawai terhadap kebijakan instansi dalam meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja. Aspek ini meliputi:

- a. Tunjangan sesuai tanggungjawab dan profesionalisme
- b. Promosi berjalan baik sesuai kebutuhan
- c. Ruang kerja memadai
- d. Pimpinan memberikan motivasi dan contoh baik kepada bawahan dalam bekerja
- e. Keterbukaan dalam menyampaikan pendapat
- f. Menganggap pasien adalah keluarga keluarga bagi pegawai

- g. Kenyamanan atas lingkungan bekerja
- h. Fasilitas yang memadai
- i. Teguran kepada pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan standar pelayanan.
- j. Kerjasama antar tim maupun antar bagian dalam menyelesaikan pekerjaan berjalan baik.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu**

Nama Peneliti	Indikator	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
<p>Ellyn Octavianty, Agung Fajar Ilmiyono, Budiman Slamet, Abdul Kohar, Annisaa Fitriyana Daniela (2024)</p>	<p>Perspektif Keuangan            - Tingkat Ekonomi            - Tingkat Efisiensi            - Tingkat Efektivitas</p> <p>Perspektif Pelanggan            - Tangible            - Reliability            - Responsiveness            - Assurance            - Emphaty</p> <p>Persepektif Proses Bisnis Internal            - Proses Inovasi            - Proses Operasi            - Retensi Pegawai            - Tingkat pelatihan Pegawai            - Produktivitas Pegawai</p> <p>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan            - Kemampuan            - Motivasi</p>	<p>Kualitatif Deskriptif</p>	<p>Hasil penelitian pada UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor menunjukkan bahwa dari 10 indikator <i>Balanced Scorecard</i>, sebanyak 6 indikator telah memenuhi standar. Indikator yang memenuhi standar meliputi tingkat ekonomis (perspektif keuangan), kepuasan pelanggan (perspektif pelanggan), proses operasional (perspektif proses bisnis internal), serta produktivitas, pelatihan, dan kepuasan pegawai (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). Sementara itu, indikator yang belum memenuhi standar adalah tingkat efisiensi dan efektivitas (perspektif keuangan), proses inovasi (perspektif proses bisnis internal), serta retensi pegawai (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).</p>
<p>Aprilia Putri Awanlanty, Linawati, dan Amin Tohari (2024)</p>	<p>Perspektif Keuangan            - Rasio Ekonomi            - Rasio Efisiensi            - Rasio Efektivitas</p> <p>Perspektif Pelanggan            - Kriteria            - Sistem, mekanisme, dan Prosedur            - Waktu Penyelesaian            - Tarif atau biaya            - Spesifikasi produk jenis pelayanan            - Kompetensi            - Perilaku pelaksana            - Penanganan pengaduan, saran, dan masukan            - Sarana dan prasarana</p> <p>Persepektif Proses Bisnis Internal            - ALOS (Avarage Lengh of Stay)</p>	<p>Kuantitatif Deskriptif</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Puskesmas Prambon meningkat, dengan keuangan ekonomis namun kurang efektif, kepuasan pelanggan sangat tinggi, proses internal sebagian belum memenuhi standar, dan produktivitas SDM meningkat meski retensi tidak stabil.</p>

Nama Peneliti	Indikator	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BOR (Bed Occupany Ratio)</li> <li>- TOI (Turn Over Internal)</li> <li>- BTO (Bed Over Rate)</li> </ul> <p>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retensi karyawan</li> <li>- Produktivitas karyawan</li> </ul>		
Sri Yulianti, Sulaeman dan Iqbal Noor (2023)	<p>Perspektif Keuangan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rasio Ekonomi</li> <li>- Rasio Efisiensi</li> <li>- Rasio Efektivitas</li> </ul> <p>Perspektif Pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retensi Pelanggan</li> <li>- Akuisisi Pelanggan</li> <li>- Kepuasan Pelanggan (tangible, reliability, responsiveness, assurance, empathy)</li> </ul> <p>Perseptif Proses Bisnis Internal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proses Inovasi</li> <li>- Proses Operasi (ALOS, BOR, TOI, BTO)</li> </ul> <p>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retensi Pegawai</li> <li>- Produktivitas Pegawai</li> <li>- Kepuasan Pegawai</li> </ul>	Kualitatif Deskriptif	<p>Hasil penelitian menunjukkan pada perspektif keuangan memiliki rasio ekonomi yang baik meskipun efisiensi masih rendah. Perspektif pelanggan mampu mempertahankan dan menarik pasien dengan tingkat kepuasan yang cukup baik. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan peningkatan kualitas pelayanan meskipun terdapat keterbatasan peralatan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan peningkatan produktivitas dan kepuasan pegawai, namun tingkat retensi pegawai menurun. Secara keseluruhan, kinerja puskesmas dinilai baik.</p>
Putri Pujawati dan Elan Eriswanto (2021)	<p>Perspektif Pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Daya Tanggap</li> <li>- Kepastian</li> <li>- Bukti Fisik</li> <li>- Empati</li> <li>- Keandalan</li> </ul> <p>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan Pegawai</li> <li>- Indeks Pembelajaran</li> </ul>	Kuantitatif Deskriptif	<p>Berdasarkan hasil penelitian, Puskesmas Sagaranten disarankan untuk meningkatkan strategi pemasaran dan mutu pelayanan guna meningkatkan pangsa pasar dan jumlah kunjungan pasien. Selain itu, perlu dilakukan perbaikan dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam upaya mempertahankan pegawai melalui peningkatan kesejahteraan, motivasi kerja, serta pengembangan karier, sehingga tingkat turn over pegawai dapat ditekan dan kinerja organisasi dapat semakin optimal.</p>

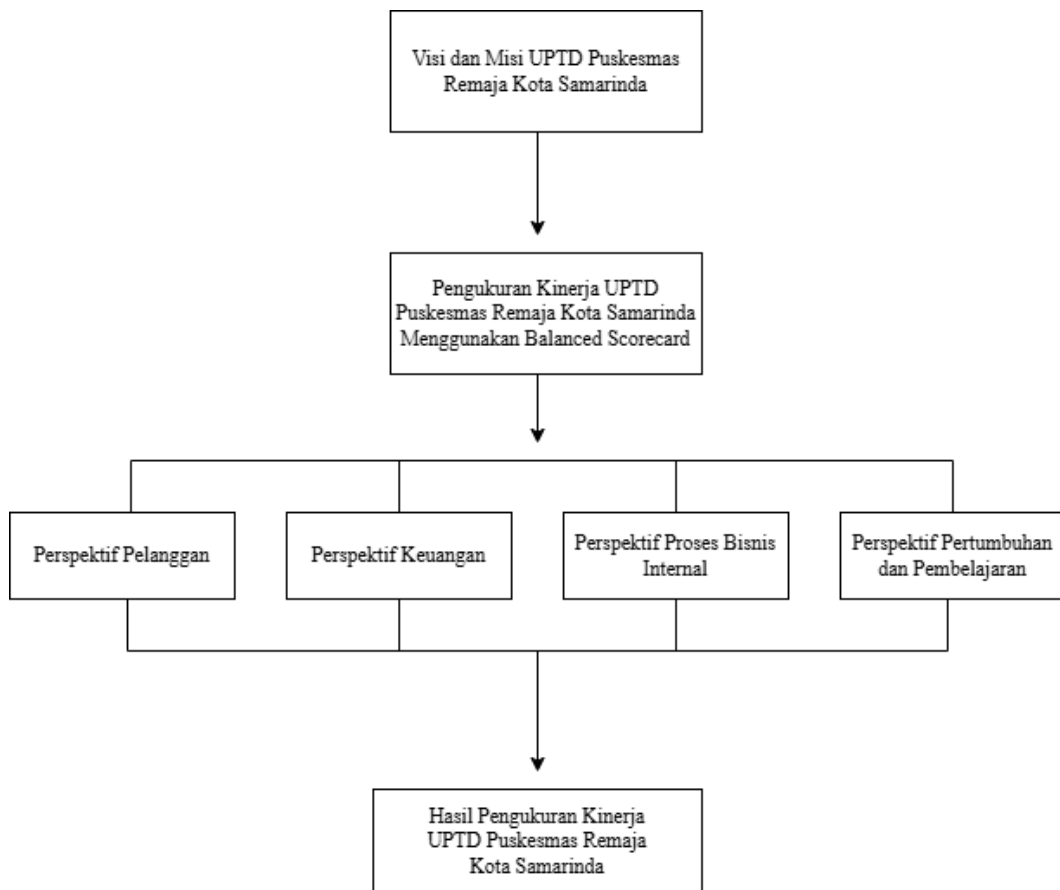
Nama Peneliti	Indikator	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Muhammad Firmansyah dan Dewi Susilowati (2021)	<p>Perspektif Keuangan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertumbuhan Pendapatan</li> <li>- return On Asset (ROA)</li> </ul> <p>Perspektif Pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tangible</li> <li>- Reliability</li> <li>- Responsive</li> <li>- Assurance</li> <li>- Emphaty</li> </ul> <p>Persepektif Proses Bisnis Internal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proses Inovasi</li> <li>- Proses Operasional</li> <li>- Proses Layanan Internal</li> </ul> <p>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan</li> <li>- Motivasi</li> </ul>	Kualitatif Deskriptif	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan, pertumbuhan pendapatan meningkat sebesar 19,67% dan ROA naik sebesar 0,41%. Perspektif pelanggan mengalami peningkatan sebesar 26,5%. Perspektif proses bisnis internal, meliputi proses inovasi, operasional, dan layanan internal, berada pada kategori baik. Sementara itu, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, retensi karyawan mengalami penurunan sebesar 25%. Secara keseluruhan, keempat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> berpengaruh terhadap kinerja rumah sakit.</p>
Wilda Maritha Sari dan Astri Furqani (2020)	<p>Perspektif Keuangan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rasio Ekonomi</li> <li>- Rasio Efisiensi</li> <li>- Rasio Efektivitas</li> </ul> <p>Perspektif Pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retensi Pelanggan</li> <li>- Akuisisi Pelanggan</li> </ul> <p>Persepektif Proses Bisnis Internal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proses Inovasi</li> <li>- Proses Operasi (ALOS, BOR, TOI, BTO, GDR, NDR)</li> </ul> <p>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktivitas Karyawan</li> </ul>	Kuantitatif Deskriptif	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja rawat inap UPT Puskesmas Legung masih belum optimal. Nilai BOR tergolong rendah, TOI tinggi sehingga penggunaan tempat tidur tidak efisien, dan ALOS berada di bawah standar ideal. Mutu pelayanan berdasarkan GDR tergolong tidak baik karena nilainya tinggi, namun berdasarkan NDR menunjukkan mutu pelayanan yang baik. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, produktivitas karyawan masih rendah sehingga berpengaruh terhadap kualitas pelayanan. Secara keseluruhan, penilaian kinerja UPT Puskesmas Legung selama lima tahun berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> sebesar 68% dan dikategorikan baik.</p>

<b>Nama Peneliti</b>	<b>Indikator</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Azhar Sari Adhan dan Etti Ernita Sembiring (2019)	<p>Perspektif Keuangan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ekonomi</li> <li>- Efisiensi</li> <li>- Efektivitas</li> </ul> <p>Perspektif Pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tangibility</li> <li>- Reliability</li> <li>- Responsiveness</li> <li>- Assurance</li> <li>- Emphaty</li> </ul> <p>Persepektif Proses Bisnis Internal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fasilitas</li> <li>- Sumber Daya Manusia</li> <li>- Proses</li> </ul> <p>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan</li> <li>- Motivasi</li> </ul>	Kuantitatif Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan memiliki kualitas kinerja sangat ekonomis, tidak efisien, dan kurang efektif, sedangkan perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kualitas kinerja memuaskan. Secara keseluruhan kinerja Dinas Kesehatan Kota Bandung dapat dikategorikan baik.
Doni Setyawan (2018)	<p>Perspektif Keuangan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ekonomis</li> <li>- Efisiensi</li> <li>- Efektivitas</li> </ul> <p>Perspektif Pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tangible</li> <li>- Reliability</li> <li>- Responsiveness</li> <li>- Assurance</li> <li>- Emphaty</li> </ul> <p>Persepektif Proses Bisnis Internal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fasilitas</li> <li>- Sumber Daya Manusia</li> <li>- Proses</li> </ul> <p>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan</li> <li>- Motivasi</li> </ul>	Kualitatif Deskriptif	Hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> tergolong memuaskan. Perspektif keuangan menunjukkan kinerja cukup ekonomis, efektif, dan efisien. Perspektif pelanggan memiliki kualitas kinerja memuaskan meskipun harapan responden belum sepenuhnya terpenuhi. Perspektif proses bisnis internal juga tergolong memuaskan, dengan harapan adanya kebijakan yang lebih mendukung kinerja pegawai. Sementara itu, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja memuaskan melalui pemberian kesempatan pengembangan dan peningkatan pendidikan pegawai.

Sumber: Hasil review berbagai artikel

## 2.5 Kerangka Berpikir

Berdasarkan tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur dan mengetahui kinerja UPTD Puskesmas Remaja Kota Samarinda dengan Metode Balanced Scorecard. Kerangka berpikir digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.2 Kerangka Berpikir**

Kerangka berpikir dalam penelitian ini diawali dari visi dan misi UPTD Puskesmas Remaja Kota Samarinda yang menjadi dasar arah dan tujuan organisasi dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Namun, berdasarkan fenomena yang terjadi, masih terdapat keluhan masyarakat terkait lamanya waktu pelayanan dan kurangnya keramahan petugas, yang menunjukkan bahwa kinerja

pelayanan belum sepenuhnya sesuai dengan harapan. Oleh karena itu, untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan organisasi secara lebih komprehensif, dilakukan pengukuran kinerja menggunakan pendekatan Balanced Scorecard yang mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut saling berkaitan dan secara bersama-sama menghasilkan gambaran menyeluruh mengenai kinerja organisasi, sehingga diperoleh hasil pengukuran kinerja UPTD Puskesmas Remaja Kota Samarinda yang dapat digunakan sebagai dasar evaluasi dan perbaikan kinerja di masa yang akan datang.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Definisi Operasional**

Definisi operasional merupakan indikator atau parameter dalam suatu penelitian yang memungkinkan peneliti mengukur variabel yang diteliti. Dengan kata lain, melalui definisi operasional dapat diperoleh gambaran yang jelas tentang apa yang seharusnya diukur dari variabel penelitian. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang melakukan perhitungan-perhitungan terhadap data yang diperoleh untuk memecahkan masalah yang ada sesuai dengan tujuan penelitian. Variabel yang digunakan disusun berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### **1. Perspektif Keuangan**

Perspektif Keuangan mengukur sejauh mana UPTD Puskesmas Remaja mampu mengelola sumber daya keuangannya secara efektif dan efisien untuk mendukung pelayanan kesehatan. Perspektif keuangan diukur dengan menggunakan indikator ukuran 3E (ekonomi, efisiensi, dan efektivitas) untuk menilai kemampuan Puskesmas dalam mengelola sumber daya keuangan secara ekonomis, efisien, dan efektif dalam mendukung pencapaian tujuan pelayanan kesehatan.

- a. Ekonomi, diukur dengan perbandingan antara *input* (anggaran) dan nilai *input* (realisasi) kegiatan atau program Puskesmas tahun 2024. *Input* merupakan realisasi anggaran pada kegiatan atau program Puskesmas Remaja tahun

2024. Sedangkan nilai *input* merupakan anggaran pada kegiatan atau program Puskesmas Remaja tahun 2024.

- b. Efisiensi, diukur dengan menggunakan perbandingan antara *output* dan *input* kegiatan atau program Puskesmas Remaja tahun 2024. *Output* merupakan persentase capaian kinerja pada kegiatan atau program Puskesmas Remaja tahun 2024. Sedangkan *input* merupakan persentase capaian anggaran pada kegiatan atau program Puskesmas Remaja tahun 2024.
- c. Efektivitas, diukur dengan menggunakan perbandingan antara *outcome* dan *output* kegiatan atau program Puskesmas Remaja tahun 2024. *Outcome* merupakan realisasi kinerja pada kegiatan atau program Puskesmas Remaja tahun 2024. Sedangkan *output* merupakan target kinerja pada kegiatan atau program Puskesmas Remaja tahun 2024.

## 2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan mengukur tingkat kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh UPTD Puskesmas Remaja. Fokusnya pada bagaimana pelayanan kesehatan memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat. Perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan metode SERVQUAL (*Service Quality*) yaitu, wujud fisik (*tangible*), keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*) dan empati (*emphaty*).

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini berfokus pada seberapa efektif karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan prosedur operasional yang telah ditetapkan oleh UPTD Puskesmas Remaja. Perspektif proses bisnis dan internal diukur melalui tiga dimensi. Dimensi fasilitas mencerminkan kemampuan puskesmas dalam menyediakan sarana dan prasarana yang layak, dimensi SDM menggambarkan ketersediaan pegawai yang dimiliki Puskesmas dan sesuai dengan keahliannya, sedangkan dimensi proses menggambarkan kesesuaian pelaksanaan program dan kegiatan pada UPTD Puskesmas Kota Samarinda.

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mberfokus pada peningkatan kapasitas sumber daya manusia, sistem informasi, serta budaya organisasi yang mendukung kinerja pelayanan. Pada perspektif ini diukur dengan indikator kemampuan dan motivasi pegawai. Kemampuan mencerminkan tingkat kompetensi dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas. Sedangkan motivasi menggambarkan dorongan internal pegawai untuk bekerja secara optimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

**Tabel 3.1 Operasional Variabel**

Variabel (Perspektif)	Sub Variabel (Dimensi)	Indikator	Skala
Perspektif Pelanggan	<i>Tangible</i> (Bukti Fisik)	Peralatan operasional puskesmas yang baik	Likert
		Kejelasan papan petunjuk atau informasi pelayanan	
		Kenyamanan dan kebersihan ruang pemeriksaan	
		Kenyamanan dan kebersihan ruang tunggu pelayanan	
		Kebersihan dan kerapian berpakaian pegawai	
	<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	
	<i>Responsiveness</i> (Daya Tanggap)	Petugas segera memberikan bantuan bila dibutuhkan pasien	
		Tanggapan positif terhadap keluhan pasien	
		Kejelasan penyampaian informasi kepada pasien	
	<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	
<i>Emphaty</i> (Empati)	Pemberian informasi kepada pasien apabila ada hal baru dalam pelayanan kesehatan		
	Ketersediaan waktu bagi pasien maupun keluarga pasien untuk berkonsultasi		
	Pelayanan kepada semua pasien tanpa memandang status sosial dan lain-lain		
Perspektif Keuangan	Ekonomis	$\frac{\text{Realisasi Anggaran}}{\text{Anggaran}} \times 100\%$	Rasio
	Efisiensi	$\frac{\text{Persentase capaian kinerja}}{\text{Persentase capaian anggaran}} \times 100\%$	
	Efektivitas	$\frac{\text{Realisasi kinerja}}{\text{Target kinerja}} \times 100\%$	
Perspektif Proses Bisnis Internal	Fasilitas	Kondisi sarana dan prasarana	Likert
		Jumlah sarana dan prasarana	
		Kelayakan sarana dan prasarana	
	Sumber Daya Manusia (SDM)	Kesesuaian jumlah pegawai	
		Kesesuaian kualifikasi pegawai	
		Kesesuaian pendidikan pegawai	
	Proses	Ketepatan pelaksanaan program dengan perencanaan	
Kemampuan pegawai dalam mengatasi hambatan			
		Kesesuaian pemberian pelayanan	

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kemampuan	Kesempatan diklat bagi pegawai	Likert
		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 prakasa	
	Motivasi	Tunjangan sesuai tanggung jawab dan profesionalisme	
		Promosi berjalan baik sesuai dengan kebutuhan	
		Ruang kerja nyaman dan memadai	
		Pimpinan memberikan motivasi dan contoh baik kepada bawahan dalam bekerja	
		Keterbukaan dalam menyampaikan pendapat	
		Menganggap pasien adalah keluarga bagi pegawai	
		Kenyamanan atas lingkungan bekerja	
		Fasilitas yang memadai	
		Teguran kepada pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan standar pelayanan	
		Kerja sama antar tim maupun antar bagian dalam menyelesaikan pekerjaan berjalan baik	

Sumber: Octavianty et al., 2024; Mahmudi, 2019; Setiawan et al., 2025

## **3.2 Populasi dan Sampel**

### **3.2.1 Populasi**

Menurut Sugiyono, (2017:80), Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi untuk perspektif pelanggan adalah masyarakat pengguna jasa (pasien) dari UPTD Puskesmas Remaja, sedangkan perspektif proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran adalah pegawai yang bekerja di UPTD Puskesmas Remaja untuk

### **3.2.2 Sampel**

Menurut Sugiyono (2017:81), Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pada penelitian ini, pengambilan sampel dilakukan dengan teknik nonprobability sampling yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk terpilih sebagai sampel penelitian (Sujarweni, 2018:108).

Pada perspektif pelanggan responden yang dijadikan sampel adalah masyarakat pengguna jasa (pasien) dari UPTD Puskesmas Remaja dengan kriteria pasien berumur di atas 15 tahun, pernah menerima pelayanan minimal 1 (satu) kali, serta bersedia dan mampu mengisi kuesioner secara mandiri. Adapun rumus yang digunakan untuk penarikan sampel adalah dengan Rumus *Slovin*. Berdasarkan laporan kunjungan pasien yang terdapat pada Profil Puskesmas tahun 2024, untuk pasien usia produktif yang berusia 15 tahun sampai usia 59 tahun sebanyak 13.632 pasien mendapatkan pelayanan.

Berikut rumus *Slovin* yang digunakan untuk perhitungan penarikan sampel pada penelitian ini, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{13.632}{1 + 13.632 (0,10)^2} = \frac{13.632}{1 + 136,32} = \frac{13.632}{137,32} = 99,27 = 99$$

Berdasarkan rumus di atas dapat diperoleh jumlah sampel dalam perspektif pelanggan adalah sebanyak 99 responden.

Sedangkan pada perspektif proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan sampling jenuh yaitu semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Sehingga yang menjadi responden adalah seluruh pegawai yang bekerja di UPTD Puskesmas Remaja yaitu sebanyak 32 orang.

Sehingga total responden pegawai dan pasien yang diperoleh pada penelitian ini adalah sejumlah 131 responden yang terdiri dari 32 orang untuk pegawai dan 99 orang untuk pasien.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

#### **3.3.1 Jenis Data**

Jenis penelitian ini menggunakan data kuantitatif. Menurut Sujarweni, (2018: 12), penelitian kuantitatif merupakan jenis penelitian yang menghasilkan temuan-temuan yang diperoleh melalui teknik statistik atau metode lain yang bersifat pengukuran secara angka. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang dikumpulkan melalui instrumen terstruktur seperti kuesioner dengan skala penilaian numerik (misalnya skala Likert).

### **3.3.2 Sumber Data**

Menurut Sujarweni, (2018:114) sumber data dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Sumber Data Primer

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner, diskusi kelompok terarah, serta panel. Selain itu, data juga dikumpulkan melalui hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan narasumber terkait.

2. Sumber Data Sekunder

Data yang digunakan berasal dari berbagai sumber tertulis, seperti catatan, buku, dan majalah, yang meliputi laporan keuangan publikasi perusahaan, laporan pemerintah, artikel ilmiah, buku teks sebagai landasan teori, majalah, serta sumber tertulis lainnya. Sumber data ini bersifat tidak langsung karena tidak memberikan data secara langsung kepada pihak pengumpul data

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Data yang diperlukan dalam penelitian dilakukan dengan menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.
2. Dokumentasi, yaitu data yang dapat dilakukan dengan cara penghimpunan data yang sifatnya dokumentatif. Data yang peneliti maksud dalam penelitian ini yaitu, Laporan Realisasi Anggaran, Profil Puskesmas, Ulasan pada Google,

serta berbagai macam artikel baik yang ada di media cetak maupun media elektronik yang berhubungan dengan tema yang peneliti teliti.

### **3.5 Analisis Data**

Analisis data yang dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif yang pada dasarnya menggambarkan hasil olahan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya dengan penjelasan-penjelasan yang memadai tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2017:147). Dalam metode pengolahan data ini akan menganalisa hasil dari kepuasan pelayanan dari puskesmas kepada pasien dan hasil kepuasan kinerja para pegawai dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dengan menggunakan 4 perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis dan internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Octavianty *et al.*, 2024), hasil dari data kuesioner yang diperoleh dari pegawai dan pasien setelah dikumpulkan akan di olah melalui program Microsoft Excel dan akan di uji Validitas serta Uji Reliabilitas dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*).

Untuk mengetahui bagaimana kinerja UPTD Puskesmas Remaja Kota Samarinda dengan menggunakan metode Balanced Scorecard adalah sebagai berikut:

### 1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan untuk mengukur kinerja keuangan akan dihitung dengan rumus Value for Money atau 3E menurut (Mahmudi, 2019:111) yaitu:

#### a. Ekonomi

$$Ekonomi = \frac{Input}{Nilai Input} \times 100\%$$

Keterangan:

*Input*: Realisasi anggaran pada kegiatan atau program Puskesmas tahun 2024

Nilai *Input*: Anggaran pada kegiatan atau program Puskesmas tahun 2024

Kriteria Ekonomi:

- 1) >100% berarti ekonomis
- 2) 85 s.d 100% berarti cukup ekonomis
- 3) 65 s.d 84% berarti kurang ekonomis
- 4) <65% berarti tidak ekonomis

#### b. Efisiensi

$$Efisiensi = \frac{Output}{Input} \times 100\%$$

Keterangan :

*Output* : Persentase capaian kinerja pada kegiatan atau program Puskesmas Remaja tahun 2024

*Input* : Persentase capaian anggaran pada kegiatan atau program Puskesmas Remaja tahun 2024

Kriteria Efisiensi:

- 1) <90% berarti sangat efisien
- 2) 90 s.d 99% berarti efisien
- 3) 100% berarti cukup efisien
- 4) >100% berarti tidak efisien

c. Efektivitas

$$Efektivitas = \frac{Outcome}{Output} \times 100\%$$

Keterangan :

*Outcome* : Realisasi kinerja pada kegiatan atau program Puskesmas  
Remaja tahun 2024

*Output* : Target kinerja pada kegiatan atau program Puskesmas  
Remaja tahun 2024

Kriteria Efektivitas:

- 1) 100% berarti efektivitas
- 2) 85 s.d 99% berarti cukup efektif
- 3) 65 s.d 84% berarti kurang efektif
- 4) >65% berarti tidak efektif

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam penelitian ini akan dinilai melalui perhitungan hasil kuesioner yang telah disebarakan kepada pasien sehingga, akan diperoleh tingkat kepuasan pada pasien yang bersangkutan atas pelayanan yang telah

diberikan oleh Puskesmas. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pada pasien, akan digunakan langkah analisis seperti penelitian yang dilakukan oleh (Octavianty *et al.*, 2024) sebagai berikut:

- a. Data yang diperoleh dari pengisian kuesioner akan diberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban yaitu:
  - 1) Sangat Tidak Puas (STP) diberi skor 1 untuk kategori sangat tidak baik
  - 2) Tidak Puas (TP) diberi skor 2 untuk kategori kurang baik
  - 3) Cukup Puas (CP) diberi skor 3 untuk kategori cukup baik
  - 4) Puas (P) diberi skor 4 untuk kategori baik
  - 5) Sangat Puas (SP) diberi skor 5 untuk kategori sangat baik
- b. Untuk menentukan tingkat kepuasan pasien harus diketahui dulu skor minimal dan maksimal dengan rumus sebagai berikut:

*Skor Tiap Pernyataan X Jumlah Pernyataan X Jumlah Responden*

Skor maksimal (SP) dengan bobot skor 5 yaitu:

$$5 \times 18 \times 99 = 8.910$$

Sedangkan skor minimal (STP) dengan bobot skor 1 yaitu:

$$1 \times 18 \times 99 = 1.782$$

Kemudian dicari interval berdasarkan skor yaitu:

$$\text{Interval} = \frac{(\text{Hasil Pemberian Skor Maksimal} - \text{Hasil Pemberian Skor Minimal})}{\text{Skor Maksimal yang Diberikan}}$$

$$\text{Interval} = \frac{(8.910 - 1.782)}{5} = 1.425,6 = 1.425$$

Interval yang dihasilkan sebesar 1.425, maka tingkat kepuasan pasien yang diperoleh yaitu:

Tabel 3.2. Tingkat Kepuasan Pasien

Tingkat Kepuasan	Interval Skor	Kriteria Penilaian
Sangat Tidak Puas (STP)	1.782 – 3.207	Tidak Baik
Tidak Puas (TP)	3.208 – 4.633	Kurang Baik
Cukup Puas (CP)	4.634 – 6.059	Cukup Baik
Puas (P)	6.060 – 7.485	Baik
Sangat Puas (SP)	7.486 – 8.910	Sangat Baik

Sumber: Data diolah, 2026

### 3. Perspektif Proses Bisnis dan Internal

Pada perspektif proses bisnis dan internal akan dinilai melalui perhitungan hasil kuesioner yang telah disebarakan kepada pegawai. Sehingga, akan diperoleh tingkat kepuasan kinerja pada pegawai yang bersangkutan atas pekerjaannya selama di Puskesmas.

Adapun cara untuk mengetahui tingkat kepuasan kinerja pada pegawai, akan digunakan langkah analisis seperti penelitian yang dilakukan oleh (Octavianty et al., 2024) sebagai berikut:

- a. Data yang diperoleh dari pengisian kuesioner akan diberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban yaitu:
  - 1) Sangat Tidak Puas (STP) diberi skor 1 untuk kategori sangat tidak baik
  - 2) Tidak Puas (TP) diberi skor 2 untuk kategori kurang baik
  - 3) Cukup Puas (CP) diberi skor 3 untuk kategori cukup baik
  - 4) Puas (P) diberi skor 4 untuk kategori baik
  - 5) Sangat Puas (SP) diberi skor 5 untuk kategori sangat baik

- b. Untuk menentukan tingkat kepuasan kinerja pegawai harus diketahui dulu skor minimal dan maksimal dengan rumus sebagai berikut:

*Skor Tiap Pernyataan X Jumlah Pernyataan X Jumlah Responden*

Skor maksimal (SP) dengan bobot skor 5 yaitu:

$$5 \times 20 \times 32 = 3.200$$

Sedangkan skor minimal (STP) dengan bobot skor 1 yaitu:

$$1 \times 20 \times 32 = 640$$

Kemudian dicari interval berdasarkan skor yaitu:

$$Interval = \frac{(Hasil Pemberian Skor Maksimal - Hasil Pemberian Skor Minimal)}{Skor Maksimal yang Diberikan}$$

$$Interval = \frac{(3.200 - 640)}{5} = 512$$

Interval yang dihasilkan sebesar 512, maka tingkat kepuasan pegawai yang diperoleh yaitu:

Tabel 3.3. Tingkat Kepuasan Pegawai pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Tingkat Kepuasan	Interval Skor	Kriteria Penilaian
Sangat Tidak Puas (STP)	640 – 1.152	Tidak Baik
Tidak Puas (TP)	1.153 – 1.664	Kurang Baik
Cukup Puas (CP)	1.665 – 2.176	Cukup Baik
Puas (P)	2.177 – 2.688	Baik
Sangat Puas (SP)	2.689 – 3.200	Sangat Baik

Sumber: Data diolah, 2026

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan dinilai melalui perhitungan hasil kuesioner yang telah disebarkan kepada pegawai. Sehingga, akan diperoleh tingkat kepuasan kinerja pada pegawai yang bersangkutan atas pekerjaannya selama di Puskesmas.

Adapun cara untuk mengetahui tingkat kepuasan kinerja pada pegawai, akan digunakan langkah analisis seperti penelitian yang dilakukan oleh (Octavianty et al., 2024) sebagai berikut:

a. Data yang diperoleh dari pengisian kuesioner akan diberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban yaitu:

- 1) Sangat Tidak Puas (STP) diberi skor 1 untuk kategori sangat tidak baik
- 2) Tidak Puas (TP) diberi skor 2 untuk kategori kurang baik
- 3) Cukup Puas (CP) diberi skor 3 untuk kategori cukup baik
- 4) Puas (P) diberi skor 4 untuk kategori baik
- 5) Sangat Puas (SP) diberi skor 5 untuk kategori sangat baik

b. Untuk menentukan tingkat kepuasan kinerja pegawai harus diketahui dulu skor minimal dan maksimal dengan rumus sebagai berikut:

*Skor Tiap Pernyataan X Jumlah Pernyataan X Jumlah Responden*

Skor maksimal (SP) dengan bobot skor 5 yaitu:

$$5 \times 9 \times 32 = 1.440$$

Sedangkan skor minimal (STP) dengan bobot skor 1 yaitu:

$$1 \times 9 \times 32 = 288$$

Kemudian dicari interval berdasarkan skor yaitu:

$$\text{Interval} = \frac{(\text{Hasil Pemberian Skor Maksimal} - \text{Hasil Pemberian Skor Minimal})}{\text{Skor Maksimal yang Diberikan}}$$

$$\text{Interval} = \frac{(1.440 - 288)}{5} = 230,4 = 230$$

Interval yang dihasilkan sebesar 230, maka tingkat kepuasan pegawai yang diperoleh yaitu:

Tabel 3.4. Tingkat Kepuasan Pegawai pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tingkat Kepuasan	Interval Skor	Kriteria Penilaian
Sangat Tidak Puas (STP)	288 – 518	Tidak Baik
Tidak Puas (TP)	519 – 748	Kurang Baik
Cukup Puas (CP)	749 – 978	Cukup Baik
Puas (P)	979 – 1.208	Baik
Sangat Puas (SP)	1.209 – 1.440	Sangat Baik

Sumber: Data diolah, 2026

### 3.5.1 Menghitung Skor Keseluruhan atau *Balanced Scorecard* dari keempat perspektif

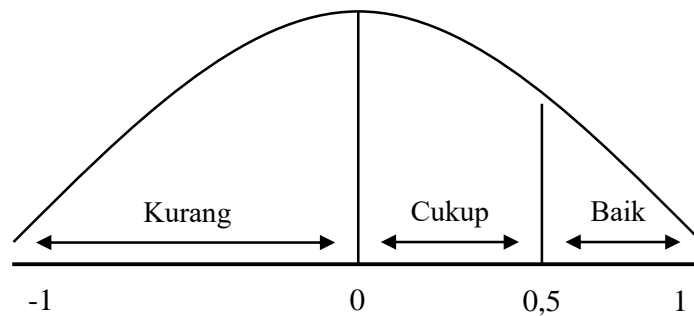
Berdasarkan hasil pengukuran kinerja yang telah diperoleh, dilakukan penilaian kinerja UPTD Puskesmas Remaja Kota Samarinda melalui pembobotan skor dari seluruh perspektif *Balanced* untuk memperoleh hasil pengukuran kinerja secara keseluruhan.

Tabel 3.5. Skor Pengukuran *Balanced Scorecard*

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

Sumber: Anggraini et al., 2022

Setelah mengetahui skor *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja puskesmas dapat ditetapkan berdasarkan skor yang telah dihitung dengan menggunakan kurva sebagai berikut:



Sumber: Anggraini et al., 2022

**Gambar 3.1**  
**Kurva Kinerja UPTD Puskesmas Remaja**

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

### 3.5.2 Uji Validitas Data

Uji validitas menurut (Ghozali, 2018:51) digunakan untuk menilai apakah pernyataan yang disusun dalam kuesioner telah memenuhi kriteria keabsahan. Suatu instrumen kuesioner dinyatakan valid apabila setiap pernyataan mampu merepresentasikan dan mengukur konsep atau variabel yang menjadi tujuan pengukuran.

Teknik korelasi yang dapat digunakan dalam uji validitas pada penelitian ini adalah korelasi *Pearson Product Moment* dengan tingkat signifikansi sebesar 5%. Kriteria pengambilan keputusan dalam uji validitas adalah sebagai berikut:

1. Butir pertanyaan dinyatakan valid apabila nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel.
2. Butir pertanyaan dinyatakan tidak valid apabila nilai  $r$  hitung lebih kecil dari  $r$  tabel.

### **3.5.3 Uji Reabilitas Data**

Uji reliabilitas menurut (Ghozali, 2018:45-46) bertujuan untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal adalah jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan tersebut konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menggunakan alat uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel disebut reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,70$ . Reabilitas item diuji dengan melihat Koefesien Alpha dengan melakukan Reabilitiy Analysis dengan SPSS versi 25. Akan dilihat nilai *Cronbach Alpha* untuk reabilitas keseluruhan item dalam satu variabel.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, A. S., & Sembiring, E. E. (2020). *Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung)*. 1026–1035.
- Anggraini, M. A., Azizah, F. N., & Suseno, A. (2022). *Analisis Pengukuran Kinerja Instansi dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. 7(2), 230–239.
- Awalanty, A. P., Linawati, & Tohari, A. (2024). Analisis Metode Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Puskesmas Prambon. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Manajemen (EBISMEN)*, 3(3), 1–16.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.58192/ebismen.v2i3.2428>
- Chandra, T., Chandra, S., & Hafni, L. (2020). *Service Quality, Consumer Satisfaction, dan Consumer Loyalty: Tinjauan Teoritis*. CV IRDH.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Progeam IBM SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hartati, A., Fanggidae, H. C., Binawati, E., Aisyah, S., Fanggidae, F. O.; Ala, H. M. Rosari, R., Lake, F. I.; Sitinjak, C., & Lerrick, Y. F. (2022). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik: Teori dan Aplikasi*. CV. Media Sains Indonesia.
- Judijanto, L., & Afandy, C. (2024). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. PT Mafy Media Literasi Indonesia.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategi into Action*. Harvard Business School Press.  
[https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=0mVhCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=P3&dq=kaplan+norton&ots=C-wBwGmi25&sig=nMnzNgcFIM6k37KeFO3F09508Ug&redir\\_esc=y#v=onepage&q=kaplan+norton&f=true](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=0mVhCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=P3&dq=kaplan+norton&ots=C-wBwGmi25&sig=nMnzNgcFIM6k37KeFO3F09508Ug&redir_esc=y#v=onepage&q=kaplan+norton&f=true)
- Kesehatan, K. (2024). *Laporan Kinerja Kementerian Kesehatan*.
- Mahmudi. (2019). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rodakarya.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi.
- Octavianty, E., Ilmiyono, A. F., Slamet, B., Kohar, A., & Daniela, A. F. (2024). Pengukuran Kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor Menggunakan Metode Balanced Scorecard 2019-2022. *JIAFE (Jurnal Ilmiah Akuntansi Fakultas Ekonomi)*, 10(1), 67–84. <https://doi.org/10.34204/jiafe.v10i1.9538>
- Pamungkas. (2021). *Balance Score Card: Tujuan, Manfaat, dan Cara Menggunakannya*. Bernas.id.
- Pranogyo, A. B., Hamidah, & Suyanto, T. (2021). *Kinerja Pegawai, Teori Pengukuran, dan Implikasi*. CV Feniks Muda Sejahtera.
- Pujawati, P., & Eriswanto, E. (2021). *Penilaian Kinerja dengan Perspektif Pelanggan*.

- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Balanced Scorecard. *Balance: Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 6(1), 30–40.
- Romadhoni, F. D., & Riharjo, I. B. (2020). Pengukuran Kinerja Pada Pusat Kesehatan Masyarakat Balongsari Surabaya dalam Perspektif Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*.
- Sari, W. M., & Furqani, A. (2020). Analisis Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Penilaian Kinerja Pada UPT. Puskesmas Legung. *Journal of Accounting and Financial Issue*, 1(2), 37–49.
- Setyawan, D. (2018). *Pendekatan Balanced Scorecard untuk Pengukuran Kinerja Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso*. 12(2), 158–169.
- Sirajuddin, Annihlah, & Anggraeni, S. K. (2021). Usulan peningkatan kualitas kinerja layanan kesehatan menggunakan integrasi metode balance scorecard , AHP , dan OMAX : Studi kasus Puskesmas Ciwandan. *Journal Industrial Servicess*, 7(1), 3–10.
- Suciawati, I. (2023). *Analisis Kinerja dengan metode Balanced Scorecard di Puskesmas Bonorowo*.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. ALFABETA,CV.
- Sujarweni, veronika wiratna. (2018). *Metodologi Penelitian Bisnis Dan Ekonomi Pendekatan kuantitatif*. PT. Pustaka Baru.
- Wikaningtyas, S. U., Sutrischastini, A., Dewangga, R., Nugroho, J., Octavia, E., Sulastiningsih, & Hassanee, N. (2024). Model Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard Pada Organisasi Pengelola Zakat Infaq Shadaqah. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Widya Wiwaha*, 2(2), 61–66.

## **LAMPIRAN**

## Lampiran 1. Kuesioner Penelitian untuk Pegawai

### DATA RESPONDEN PEGAWAI

- Nama :
- Jenis Kelamin :  Laki-Laki  
 Perempuan
- Usia Saat ini :
- Pendidikan Terakhir :  SD  
 SMP  
 SMA  
 D 3  
 D4  
 S-1  
 S-2  
 S-3
- Lama kerja :  1 – 3 tahun  
 4 – 6 tahun  
 > 6 tahun

## PETUNJUK PENGISIAN

- a. Berilah jawaban berdasarkan kondisi yang sebenar-benarnya terjadi atau Bapak/Ibu/Saudara alami dan merupakan pendapat Bapa/Ibu/Saudara sendiri, bukan berdasarkan pendapat orang lain.
- b. Bapak/Ibu/Saudara dapat mengisi jawaban dengan memberikan tanda ceklis (✓) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia. Pilih salah satu jawaban yang dimungkinkan untuk setiap pertanyaan.

No.	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SANGAT TIDAK PUAS	TIDAK PUAS	CUKUP PUAS	PUAS	SANGAT PUAS
<b>A. Perspektif Proses Bisnis Internal</b>						
<b>Fasilitas</b>						
1.	Kondisi sarana dan prasarana yang tersedia mendukung kelancaran program dan kegiatan Puskesmas					
2.	Jumlah sarana dan prasarana tersedia dengan cukup untuk mendukung program dan kegiatan Puskesmas					
3.	Sarana dan prasarana yang tersedia layak digunakan untuk program dan kegiatan Puskesmas					
<b>Sumber Daya Manusia</b>						
4.	Kecukupan jumlah pegawai untuk melaksanakan program dan kegiatan Puskesmas					
5.	Penempatan pegawai sesuai dengan bidang keahliannya					
6.	Pegawai memiliki kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan tugasnya					

<b>Proses</b>						
7.	Ketepatan pelaksanaan program pelayanan kesehatan sesuai dengan perencanaan					
8.	Kemampuan pegawai dalam mengatasi hambatan yang terjadi dalam program dan kegiatan Puskesmas					
9.	Kesesuaian pemberian pelayanan berdasarkan dengan SOP yang berlaku					
<b>B. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>						
<b>Kemampuan</b>						
10.	Terdapat diklat-diklat bagi pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sesuai kebutuhan petugas					
11.	Pegawai merasa kompeten dan menguasai bidang pekerjaannya					
12.	Pegawai mendapatkan pengarahan tugas pokok dan fungsi dalam bekerja					
13.	Lingkungan kerja yang kondusif untuk belajar pekerjaan baru					

14.	Pegawai melakukan pekerjaan yang dirasa kurang mampu					
15.	Kebijakan kantor dapat diterapkan oleh pegawai dengan baik					
16.	Pegawai merasa mampu dalam menyelesaikan pekerjaan					
17.	Jam kerja yang sesuai dengan kebijakan kantor					
18.	Pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu					
19.	Pegawai mendapatkan kesempatan mengembangkan bakat dan prakasa					
<b>Motivasi</b>						
20.	Puskesmas memberikan tunjangan sesuai tanggungjawab dan profesionalisme					
21.	Promosi yang diberikan oleh puskesmas berjalan baik dan sesuai dengan kebutuhan					
22.	Ruang kerja membuat pegawai nyaman dan memadai					

23.	Pimpinan memberikan motivasi dan contoh baik kepada bawahan dalam bekerja					
24.	Pegawai mendapatkan keterbukaan dan kesempatan dalam menyampaikan pendapat					
25.	Pegawai menganggap pasien adalah keluarga					
26.	Pegawai merasakan kenyamanan di lingkungan bekerja					
27.	Fasilitas yang tersedia diruangan kerja memadai					
28.	Teguran kepada pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan standar pelayanan					
29.	Kerjasama antar tim maupun antar bagian dalam menyelesaikan pekerjaan berjalan baik.					

## Lampiran 2. Kuesioner Penelitian untuk Pasien

### DATA RESPONDEN PASIEN

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :  Laki-Laki  
 Perempuan
3. Usia Saat ini :

### PETUNJUK PENGISIAN

- a. Berilah jawaban berdasarkan kondisi yang sebenar-benarnya terjadi atau Bapak/Ibu/Saudara alami dan merupakan pendapat Bapa/Ibu/Saudara sendiri, bukan berdasarkan pendapat orang lain.
- b. Bapak/Ibu/Saudara dapat mengisi jawaban dengan memberikan tanda ceklis (✓) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia. Pilih salah satu jawaban yang dimungkinkan untuk setiap pertanyaan.

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SANGAT TIDAK PUAS	TIDAK PUAS	CUKUP PUAS	PUAS	SANGAT PUAS
<b>Tangible (Bukti Fisik)</b>						
1.	Ketersediaan peralatan operasional puskesmas yang baik					
2.	Kejelasan papan petunjuk atau informasi pelayanan yang disediakan					
3.	Kenyamanan dan kebersihan ruang pemeriksaan serta lingkungan puskesmas membuat nyaman					
4.	Kenyamanan dan kebersihan ruang tunggu pelayanan yang disediakan membuat nyaman					
5.	Kebersihan dan kerapian berpakaian pegawai sangat baik					
<b>Realibility (Keandalan)</b>						
6.	Kecepatan dan kemudahan dalam memberikan prosedur pelayanan					
7.	Petugas memberikan pelayanan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan					
8.	Petugas mencatat riwayat pasien dengan tepat					

9.	Petugas memberikan pelayanan kepada pasien tanpa membeda – bedakan status pasien					
<b>Responsiveness (Daya Tanggap)</b>						
10.	Petugas segera memberikan bantuan bila dibutuhkan pasien					
11.	Petugas menanggapi dengan positif terhadap keluhan saya/pasien					
12.	Kejelasan penyampaian informasi kepada pasien					
<b>Assurance (Jaminan)</b>						
13.	Perilaku petugas menimbulkan rasa aman dan percaya					
14.	Keramahan dan kesopanan petugas dalam memberikan pelayanan kepada pasien					
15.	Keterampilan para dokter, perawat, dan petugas lainnya dalam melayani pasien					
<b>Empathy (Empati)</b>						
16.	Pemberian informasi kepada pasien apabila ada hal baru dalam pelayanan kesehatan					

17.	Ketersediaan waktu bagi pasien/keluarga pasien untuk berkonsultasi					
18.	Pelayanan kepada semua pasien tanpa memandang status sosial dan lain-lain					