

# ANALISIS KOMPARATIF KINERJA PUSKESMAS DENPASAR SELATAN DAN DENPASAR TIMUR DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*

Ketut Mahardika<sup>1</sup>  
Ni Luh Supadmi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: ketut\_mahardika@rocketmail.com / telp: +6281339336785

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

## ABSTRAK

Penelitian ini bersifat deskriptif komparatif yaitu membandingkan kinerja Puskesmas Denpasar Selatan dan Puskesmas Denpasar Timur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Puskesmas Denpasar Selatan dan Denpasar Timur dipilih sebagai lokasi penelitian karena puskesmas yang berada pada kedua kecamatan ini sudah menerapkan sistem manajemen mutu sesuai dengan standar Dinas Kesehatan dan terdapat puskesmas yang beroperasi 24 jam pada masing-masing kecamatan (Puskesmas Denpasar Selatan IV dan Puskesmas Denpasar Timur I) sehingga pelayanannya lebih optimal. Penelitian ini menggunakan data primer berupa jawaban kuesioner yang diberikan responden dan data sekunder berupa data keuangan puskesmas. Variabel yang diteliti meliputi kinerja perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

**Kata Kunci** : *Balanced Scorecard*, Kinerja, Puskesmas

## ABSTRACT

*Health centers are the top of public health services in Indonesia. With the health centers, each people can get health care easily and affordable. In the past, health center performance is more often focused on customer satisfaction or patient. This study is a descriptive comparative study aimed to determine and compare the performance of health centers in south and east Denpasar using the balanced scorecard method. The health centers in south and east Denpasar chosen as the study site because the health centers in the two districts are already implementing a quality management system in accordance with Health Department standards and there is a health center that operates 24 hours in each. The study used primary data obtained from*

*the answers given by the respondents and using secondary data from health centers financial data. Variables examined include the performance of the financial perspective, customer perspective, internal business processes, and learning and growth perspective.*

**Keywords :** *Balanced Scorecard, Performance, Puskesmas*

## **PENDAHULUAN**

Puskesmas merupakan Badan Layanan Umum Daerah yang berfungsi untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat baik yang ada di kota besar maupun daerah terpencil. Dalam kegiatan operasionalnya, puskesmas merupakan badan yang tidak mengutamakan keuntungan sehingga harus mengutamakan prinsip efisiensi anggaran dan produktifitas yang optimal.

Walaupun puskesmas merupakan Badan Layanan Umum yang *non-profit oriented*, tetapi harus tetap mengutamakan efektifitas dan efisiensi anggaran karena sebagian besar pengeluaran puskesmas masih didanai dari APBD. Jadi perlu diadakan suatu penilaian kinerja keuangan dan non keuangan agar pemerintah mengetahui efektifitas dan efisiensi penggunaan dana, perspektif konsumen, perkembangan karyawan dan perkembangan puskesmas.

Kecamatan Denpasar Selatan dan Denpasar Timur dipilih sebagai lokasi penelitian karena puskesmas yang ada pada kedua kecamatan ini memiliki visi dan misi yang sama, akan tetapi memiliki jumlah penduduk dan wilayah yang berbeda. Semua puskesmas di Denpasar Selatan dan Denpasar Timur juga sudah menerapkan manajemen mutu ISO 9001;2008 sehingga pelayanan puskesmas di kedua kecamatan

ini sudah sesuai standar yang ditetapkan Dinas Kesehatan. Bahkan di masing-masing kecamatan juga sudah tersedia layanan puskesmas 24 jam untuk melayani masyarakat. Dengan adanya persamaan dan perbedaan pada kedua wilayah ini, maka peneliti ingin mengukur dan membandingkan kinerja puskesmas yang ada pada wilayah Denpasar Selatan dan Denpasar Timur. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka permasalahan dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah kinerja Puskesmas Denpasar Selatan dinilai dengan menggunakan metode *balanced scorecard*?
2. Bagaimanakah kinerja Puskesmas Denpasar Timur dinilai dengan menggunakan metode *balanced scorecard*?
3. Apakah ada perbedaan kinerja Puskesmas Denpasar Selatan dan Denpasar Timur dinilai dengan menggunakan metode *balanced scorecard*?

Berdasarkan pokok permasalahan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1 Untuk mengetahui kinerja Puskesmas Denpasar Selatan dinilai dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.
- 2 Untuk mengetahui kinerja Puskesmas Denpasar Timur dinilai dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.
- 3 Untuk mengetahui perbedaan kinerja Puskesmas Denpasar Selatan dan Denpasar Timur dinilai dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

Organisasi sektor publik adalah sebuah entitas ekonomi yang menyediakan barang dan/jasa publik untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan bukan untuk mencari keuntungan finansial (Nordiawan, 2006). Perbedaan mendasar antara

organisasi privat dan publik adalah organisasi bisnis berorientasi mencari keuntungan sebesar-besarnya sedangkan organisasi publik tidak berorientasi pada keuntungan. Selain itu perbedaan lainnya adalah dari segi tujuan strategis, tujuan *financial*, *stakeholders*, dan *outcome* (Imelda, 2004). Jadi agar bisa diaplikasikan pada organisasi sektor publik, *balanced scorecard* sebaiknya dimodifikasi dahulu sesuai dengan keperluan sektor publik itu sendiri.

Mahsun dalam Wirasata (2010) menyatakan terdapat empat pendekatan pengukuran kinerja yang dapat diaplikasikan pada organisasi sektor publik, yaitu analisis anggaran, analisis rasio keuangan, *balanced scorecard* dan audit kinerja (*value for money*). Analisis anggaran adalah pengukuran kinerja yang dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya. Analisis rasio laporan keuangan digunakan untuk menganalisa masalah yang terdapat dalam laporan keuangan pada suatu periode tertentu dengan cara membandingkan angka-angka yang ada dalam satu laporan keuangan ataupun beberapa laporan keuangan pada satu periode waktu tertentu.

*Balanced scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen dan Mowen, 2003). Pada awalnya, *balanced scorecard* diciptakan untuk memperbaiki penilaian kinerja yang hanya terfokus pada aspek keuangan. Selama ini terdapat kecenderungan untuk mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan terhadap produk, produktivitas dan efektivitas biaya, serta komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi pelanggan. Ukuran

kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi yang berjangka pendek. Hal ini menyebabkan pengukuran kinerja yang berfokus pada keuangan akan berjangka pendek pula (Edwin, 2011).

Bastian (2008:171) menyatakan penilaian kinerja pada puskesmas bisa dilakukan dengan sistem pengukuran kinerja yang lebih terstruktur seperti *Balanced Scorecard*. Untuk penilaian perspektif keuangan puskesmas digunakan analisis anggaran pendapatan dan analisis anggaran belanja. Analisis anggaran pendapatan membandingkan antara anggaran pendapatan dengan realisasinya. Sedangkan analisis anggaran belanja membandingkan anggaran belanja puskesmas dengan realisasinya.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di puskesmas yang berada pada kecamatan Denpasar Selatan dan Denpasar Timur. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan pasien puskesmas yang berada di wilayah kecamatan Denpasar Selatan dan Denpasar Timur. Sampel pasien diambil sebanyak 200 orang, sedangkan sampel karyawan diambil sebanyak 103 orang pada kedua kecamatan. Pengambilan sampel menggunakan metode *accidental sampling* artinya siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel.

Analisis menggunakan empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan yang diukur dengan analisis *value for money*, perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan pernyataan positif

dan negatif dari responden. Uji yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji *paired sample t-test* dan *Mann Whitney U* yang merupakan pengujian dua sampel independen yang diambil dari kedua populasi untuk mengetahui perbedaan nyata antara rata-rata dua populasi yang distribusinya sama.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengolahan data pada empat perspektif *balanced scorecard* dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.**  
**Hasil Analisis Perspektif Keuangan**

No	Puskesmas	Tolak Ukur	Tahun (%)			Rata-Rata	Keterangan
			2010	2011	2012		
1	Puskesmas Denpasar Selatan	Ekonomi	92,17	93,03	93,01	92,74	Ekonomis
		Efisiensi	329,84	551,64	159,32	346,93	Tidak Efisien
		Efektivitas	101,17	85,36	244,20	143,58	Efektif
2	Puskesmas Denpasar Timur	Ekonomi	93,05	93,20	95,45	93,90	Ekonomis
		Efisiensi	373,91	557,02	197,45	376,13	Tidak Efisien
		Efektivitas	77,71	97,21	202,52	125,81	Efektif

Dari Tabel 1 tersebut dapat dilihat bahwa kinerja keuangan puskesmas Denpasar Selatan dan Denpasar Timur termasuk dalam kategori baik. Tolok ukur ekonomi dan efektivitas puskesmas sudah baik, namun nilai efisiensinya masih kurang baik. Dari Tabel 2 tersebut, dapat dilihat bahwa kinerja perspektif pelanggan puskesmas Denpasar Selatan dan Denpasar Timur sangat baik. Hal ini bisa dilihat dari prosentase pernyataan positif dari responden pelanggan (pasien) puskesmas.

**Tabel 2.**  
**Hasil Analisis Perspektif Pelanggan**

No	Variabel	Pernyataan Responden Denpasar Selatan (%)		Pernyataan Responden Denpasar Timur (%)	
		Positif	Negatif	Positif	Negatif
1	Tempat Parkir	98	2	98	2
2	Ruang Periksa	99	1	90	10
3	Peralatan dan perlengkapan	96	4	89	11
4	Penampilan bersih dan rapi	97	3	99	1
5	Administrasi yang cepat	91	9	94	6
6	Informasi yang jelas	94	6	96	4
7	Pelayanan memuaskan	93	8	96	4
8	Pelayanan ramah	94	5	97	3
9	Daya tanggap cepat	97	3	95	5
10	Tanggapan positif	97	3	97	3
11	Tanggap terhadap keluhan	97	3	98	2
12	Pelayanan Sopan	97	3	98	2
13	Bekerja dengan terampil	95	5	94	6
14	Informasi meyakinkan	96	4	96	4
15	Komunikasi dengan baik	95	5	96	4
16	Memahami kebutuhan pasien	98	2	96	4
<b>Rata-rata</b>		<b>96</b>	<b>4</b>	<b>96</b>	<b>4</b>

**Tabel 3.**  
**Hasil Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal**

No	Variabel	Pernyataan Responden Puskesmas Denpasar Selatan (%)		Pernyataan Responden Puskesmas Denpasar Timur (%)	
		Positif	Negatif	Positif	Negatif
1	Bekerja sesuai prosedur	98	2	100	0
2	Puas karena fasilitas lengkap	74	26	78	22
3	Bekerja dengan perencanaan	93	7	95	5
<b>Rata – rata</b>		<b>88</b>	<b>12</b>	<b>91</b>	<b>9</b>

Dari Tabel 3 tersebut, dapat dilihat bahwa kinerja perspektif proses bisnis internal puskesmas Denpasar Selatan dan Denpasar Timur sangat baik. Hal ini bisa dilihat dari prosentase pernyataan positif dari responden proses bisnis internal puskesmas yang sudah lebih dari 75%.

**Tabel 4.**  
**Hasil Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

No	Variabel	Pernyataan Responden Puskesmas Denpasar Selatan(%)		Pernyataan Responden Puskesmas Denpasar Timur(%)	
		Positif	Negatif	Positif	Negatif
1	Tempat kerja	96	4	93	7
2	Mengembangkan kemampuan	98	2	93	7
3	Kebebasan yang wajar	75	25	72	28
4	Imbalan yang sesuai	64	36	89	11
5	Imbalan sesuai standar	77	23	91	9
6	Penghargaan	85	15	87	13
7	Apresiasi dari atasan	87	13	87	13
8	Fasilitas yang memadai	77	23	65	35
9	Suasana kerja	87	13	89	11
10	Waktu istirahat	70	30	76	24
11	Atasan mendengarkan pendapat	85	15	93	7
12	Atasan peduli	81	19	93	7
13	Keterbukaan	87	13	96	4
14	Pekerjaan sesuai bakat	91	9	93	7
15	Jabatan sesuai karakter	75	25	89	11
<b>Rata – rata</b>		<b>82</b>	<b>18</b>	<b>87</b>	<b>13</b>

Dari Tabel 4 tersebut, dapat dilihat bahwa kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan puskesmas Denpasar Selatan dan Denpasar Timur sangat baik. Hal ini

bisa dilihat dari prosentase pernyataan positif dari responden karyawan puskesmas yang sudah lebih dari 75%.

**Tabel 5.**  
**Hasil Uji Normalitas Data**

Perspektif	Kolmogorov – Smirnov Z	Signifikansi
Pelanggan	2,441	0,000
Proses Bisnis Internal	3,477	0,000
Pembelajaran dan Pertumbuhan	2,095	0,000

Dari Tabel 5 tersebut, nilai signifikansi ketiga variabel adalah  $0,000 < \alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ). Jadi dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel perspektif *balanced scorecard* tersebut akan diuji dengan metode statistik non parametrik karena tidak berdistribusi normal.

Data perspektif keuangan berbentuk rasio sehingga perspektif keuangan diuji dengan uji statistik parametrik uji beda t berpasangan (*paired sample t-test*). Nilai probabilitas perspektif keuangan dari segi rasio ekonomi menunjukkan angka  $0,387 > \alpha$  ( $\alpha : 2 = 0,025$ ). Jadi bisa disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara rasio Ekonomi Puskesmas Denpasar Selatan dan Denpasar Timur. Nilai probabilitas perspektif keuangan dari segi rasio Efisiensi menunjukkan angka  $0,136 > \alpha$  ( $\alpha : 2 = 0,025$ ). Jadi bisa disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara rasio Efisiensi Puskesmas Denpasar Selatan dan Denpasar Timur. Nilai probabilitas perspektif keuangan dari segi rasio Efektivitas menunjukkan angka  $0,376 > \alpha$  ( $\alpha : 2 = 0,025$ ). Jadi bisa disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara rasio efektivitas Puskesmas Denpasar Selatan dan Denpasar Timur.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Statistik Parametrik dan Non Parametrik**

<b>Uji Parametrik</b>	<b>Perspektif Keuangan</b>	<b>Nilai Probabilitas</b>	<b>Mean</b>
	<b>Ekonomi</b> Puskesmas Denpasar Selatan Puskesmas Denpasar Timur	0,387	92,74 93,9
	<b>Efisiensi</b> Puskesmas Denpasar Selatan Puskesmas Denpasar Timur	0,136	346,93 376,13
	<b>Efektivitas</b> Puskesmas Denpasar Selatan Puskesmas Denpasar Timur	0,376	143,58 125,81
<b>Uji Non-parametrik</b>	<b>Perspektif</b>	<b>Nilai Asymp. Sig. (2- tailed)</b>	<b>Mean</b>
	<b>Pengguna Jasa</b> Puskesmas Denpasar Selatan Puskesmas Denpasar Timur	0,394	103,93 97,07
	<b>Proses Bisnis Internal</b> Puskesmas Denpasar Selatan Puskesmas Denpasar Timur	0,714	52,82 50,98
	<b>Pembelajaran dan Pertumbuhan</b> Puskesmas Denpasar Selatan Puskesmas Denpasar Timur	0,653	50,82 53,46

Uji non parametrik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji *Willcoxon* dan uji *Mann-Whitney U*. Pada perspektif pelanggan, nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar  $0,394 > \alpha (\alpha : 2 = 0,025)$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara rata-rata perspektif pelanggan Puskesmas Denpasar Selatan dan Puskesmas Denpasar Timur.

Pada perspektif proses bisnis internal, nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,714 > *alpha* ( $\alpha : 2 = 0,025$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara rata-rata perspektif proses internal Puskesmas Denpasar Selatan dan Puskesmas Denpasar Timur.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,653 > *alpha* ( $\alpha : 2 = 0,025$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara rata-rata perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Puskesmas Denpasar Selatan dan Puskesmas Denpasar Timur

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil pengujian, dapat diambil kesimpulan kinerja puskesmas Denpasar Selatan secara keseluruhan termasuk dalam kategori baik dinilai dengan empat perspektif *balanced scorecard*. Kinerja puskesmas Denpasar Timur secara keseluruhan termasuk dalam kategori baik dinilai dengan empat perspektif *balanced scorecard*. Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja puskesmas Denpasar Selatan dan Denpasar Timur dinilai dengan empat perspektif *balanced scorecard*. Berdasarkan simpulan tersebut, maka saran yang dapat diberikan adalah Peningkatkan kinerja ditinjau dari perspektif keuangan khususnya pada efisiensi. Disarankan pada puskesmas Denpasar Selatan dan Denpasar Timur agar lebih menghemat penggunaan anggaran belanja dan meningkatkan pendapatan dengan menambah dan memperbaiki fasilitas pelayanan untuk menarik pelanggan dalam

menggunakan jasa puskesmas. Pada perspektif pelanggan, Puskesmas Denpasar Selatan dan Denpasar Timur sudah sangat baik dalam melayani pelanggan/pasien. Namun masih banyak terdapat pernyataan responden yang cenderung negatif pada kelengkapan peralatan dan perlengkapan medis serta kecepatan pelayanan administrasi. Disarankan agar puskesmas agar menambah peralatan dan perlengkapan medis yang ada pada puskesmas serta mempercepat proses administrasi agar pasien merasa lebih puas dan nyaman berobat di puskesmas.

Pada perspektif proses bisnis internal, kinerja Puskesmas Denpasar Selatan dan Denpasar Timur sudah cukup baik. Namun masih banyak terdapat pernyataan responden yang cenderung negatif berkaitan dengan sarana dan prasarana kerja (peralatan dan perlengkapan penunjang operasional). Diharapkan agar puskesmas menambah peralatan dan perlengkapan penunjang operasional untuk memperbaiki performa karyawan saat bertugas.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, rata-rata responden Puskesmas memberikan pernyataan negatif pada indikator kebebasan bertindak secara wajar, waktu istirahat kerja yang cukup, dan jabatan sesuai karakter. Diharapkan puskesmas dapat memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk berinovasi dalam melaksanakan tugasnya sehingga karyawan merasa lebih dihargai. Selain itu hendaknya kepala puskesmas juga memberikan kesempatan lebih banyak lagi kepada karyawannya untuk mengikuti pelatihan dan bisa menempatkan bawahannya di jabatan dan posisi yang tepat untuk membuat karyawan merasa betah bekerja.

## REFERENSI

- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Erlangga.
- Bastian, Indra. 2008. *Akuntansi Kesehatan*. Jakarta: Erlangga.
- Halim, Abdul. 2007. *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat
- Kaplan. Robert S dan David Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard: Transalting Strategi Into Action* (1996) Jakarta: Erlangga.
- Laporan Tahunan Dinas Kesehatan Kota Denpasar 2011
- Laporan Tahunan Dinas Kesehatan Kota Denpasar 2012
- Laporan Tahunan Dinas Kesehatan Kota Denpasar 2013
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Nordiawan, Deddi. 2010. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pramadhany, Wahyu Eko Yuzandra. 2011. Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus pada Rumah Sakit Bhayangkara Semarang). *Skripsi* Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Sugiyono. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2009. *Balanced Scorecard Mengukur Kinerja Bisnis*. Jakarta: Harvarindo.
- Wirasata, Putu. 2010. Analisis Pengukuran Kinerja RSUD Tg. Uban di Provinsi Kepulauan Riau secara Komprehensif dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard. *Tesis* Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.