

LAPORAN PENELITIAN



JUDUL :

**PENERAPAN BALANCE SCORECARD SEBAGAI SALAH SATU TOLOK UKUR
DALAM PENGUKURAN KINERJA PUSKESMAS KLATEN SELATAN**

Oleh :

Basuki, SE., M.Ak.

NIDN 0605018403

Alfiati Nurrokhmini, SE., M.Pd.

NIDN 0613076701

Arie Rachma Putri, SE., M.Si.

NIDN 060620057703

**PROGRAM DIPLOMA III AKUNTANSI
AKADEMI AKUNTANSI MUHAMMADIYAH KLATEN**

2022

HALAMAN PENGESAHAN

1. Judul Pengabdian : Penerapan Balance Scorecard Sebagai Salah Satu Tolok Ukur Dalam Pengukuran Kinerja Puskesmas Klaten Selatan
2. Bidang Ilmu : Ekonomi
3. Ketua Pelaksana
 - a. Nama : Basuki, SE., M.Ak.
 - b. NIDN : 0605018403
 - c. Jabatan : -
 - d. Prodi : D3 Akuntansi
 - e. Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Klaten
 - f. Alamat Kantor : Jl. Ir. Soekarno Km. 1 Buntal Klaten Tengah, Klaten, Jawa Tengah
4. Anggota Peneliti 1 :
 - a. Nama : Alfiati Nurrokhmini, SE., M.Pd.
 - b. NIDN : 0613076701
 - c. Jabatan : -
5. Anggota Peneliti 2 :
 - a. Nama : Arie Rachma Putri, SE., M.Si.
 - b. NIDN : 0620057703
 - c. Jabatan : -
6. Biaya yang diusulkan : Rp. 2.500.000,.
7. Sumber Biaya : Hibah Internal

Klaten, 1 September 2021

Mengetahui,
Ka. LPPM


Faizah K. Husna, S.Sos., M.Sc.

Pelaksana


Basuki, SE., M.Ak.

Menyetujui,
Direktur


Arie Rachma Putri, SE., M.Si.

RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan metode balance scorecard pada Puskesmas Klaten Selatan, dan mengetahui bagaimana jika elemen balance scorecard diterapkan pada Puskesmas Klaten Selatan. Bentuk penelitian yang digunakan adalah kualitatif, sedangkan metode yang digunakan metode deskriptif. Sumber data yang digunakan terdiri dari informan, tempat dan peristiwa, dan dokumen. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi langsung, dan dokumentasi. Untuk mengukur validitas data digunakan triangulasi data dan triangulasi metode. Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa: 1) Puskesmas Klaten Selatan memungkinkan untuk menerapkan metode balance scorecard sebagai salah satu tolok ukur kinerja para karyawannya, karena dengan balance scorecard semua aspek dapat diukur, dan Puskesmas Klaten Selatan telah memformulasikan visi, misi dan strateginya, dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan Puskesmas Klaten Selatan dikatakan cukup baik dengan menggunakan balance scorecard. 2) Pihak Puskesmas Klaten Selatan masih kurang dalam memberikan pelatihan/seminar yang bermanfaat bagi para karyawannya, padahal kegiatan pelatihan tersebut akan sangat berguna dalam mengembangkan kemampuan serta keahlian para karyawannya.

Kata Kunci : Balance scorecard, pengukuran kinerja, puskesmas klaten selatan

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
RINGKASAN	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A.Latar Belakang Kegiatan.....	1
B.Rumusan Masalah	3
C.Tujuan Penelitian.....	3
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	4
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	7
A. Jenis Penelitian.....	7
B. Teknik Pengumpulan Data	7
C. Teknik Analisis Data	8
BAB IV PEMBAHASAN.....	12
A. Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran.....	12
B. Perspektif Prospek Bisnis Internal	13
C. Perspektif Pelanggan	15
D. Perspektif Keuangan	17
BAB V KESIMPULAN	18
A. Kesimpulan	18
B. Saran	19
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap perusahaan pada hakikatnya merupakan organisasi yang melaksanakan kegiatan rutinnnya bagi kepentingan semua pihak, seperti: pemegang saham, kreditur, karyawan, pemerintah dan pelanggan. Perusahaan harus terus mencermati visi dan dampak dari setiap aktivitas yang dijalankan bagi para pihak. Tetapi untuk menjalankan perusahaan ditemui berbagai masalah yang pasti dasarnya membutuhkan perencanaan strategis agar bisa tetap eksis dan mampu unggul dalam persaingan. Perencanaan strategis menjadi sangat penting mengingat lingkungan persaingan bisnis makin ketat. Dengan strategi dan kegiatan operasional yang baik, perusahaan dapat terus berkembang mengikuti perkembangan dunia bisnis yang ada. Untuk dapat menjalankan strategi dan kegiatan operasional yang baik diperlukan suatu mekanisme perusahaan sehingga sasaran strategis beserta target yang sudah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Penilaian atau pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Sistem pengukuran kinerja perusahaan hanya diukur dari perspektif keuangan. Sebagai akibatnya, fokus perhatian dan usaha perusahaan lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan, sehingga terdapat kecenderungan perusahaan untuk mengabaikan kinerja *non keuangan*, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan *cost effectiveness*, proses yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa, serta keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk atau jasa bagi kepuasan pelanggan. Oleh karena itu ukuran kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi yang berjangka pendek, maka pengukuran kinerja yang berfokus keuangan mengakibatkan perusahaan lebih memfokuskan perwujudan kinerja jangka pendek.

Pengembangan sistem pengukuran kinerja tidak hanya memperhatikan komponen aspek keuangan tetapi memperhatikan juga aspek *non-keuangan*. Sistem pengukuran ini dapat mengukur keberhasilan perusahaan dalam menerjemahkan misi dan strateginya, sehingga perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja ini dikenal dengan *Balance Scorecard (BSC)*.

Balance Scorecard merupakan kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek. Pengukuran kinerja didasarkan atas 4 perspektif, yaitu: (a) keuangan, (b) pelanggan, (c) proses bisnis internal, (d) pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada dasarnya, pengembangan Balance Scorecard baik pada sektor swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perbedaannya dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang berkepentingan. Penerapan Balance Scorecard pada sektor bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan (*competitiveness*), sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai misi dan pencapaian (*mission, value, effectiveness*).

Pelayanan kesehatan yang bermutu masih jauh dari harapan masyarakat, serta berkembangnya kesadaran akan pentingnya mutu, maka UU Kesehatan Nomor 23 tahun 1992 menekankan pentingnya upaya peningkatan mutu pelayanan kesehatan, khususnya puskesmas. Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskemas) adalah organisasi fungsional yang menyelenggarakan upaya kesehatan yang bersifat menyeluruh, terpadu, merata, dapat diterima dan terjangkau oleh masyarakat, dengan peran serta aktif masyarakat dan menggunakan hasil pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tepat guna, dengan biaya yang dapat dipikul oleh pemerintah dan masyarakat. Upaya kesehatan tersebut diselenggarakan dengan menitik beratkan kepada pelayanan untuk masyarakat luas guna mencapai derajat kesehatan yang optimal, tanpa mengabaikan mutu pelayanan kepada perorangan. Pengelolaan puskesmas biasanya berada di bawah Dinas Kesehatan Kabupaten dan Kota.

B. Perumusan Masalah

Dari latar belakang diatas, dirumuskan perumusan masalah :

Bagaimana penerapan balance scorecard dalam pengukuran kinerja Puskesmas Klaten Selatan?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah untuk mengetahui penerapan metode balance scorecard pada Puskesmas Klaten Selatan, dan mengetahui bagaimana jika elemen balance scorecard diterapkan pada Puskesmas Klaten Selatan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya (Prabu, 2000:67). Menurut (Guritno dan Waridin, 2005:63-74) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Sementara itu menurut (Gomes, 2000:162) kinerja diartikan sebagai catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan karyawan selama suatu periode waktu tertentu. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50). Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kegiatan operasional perusahaan berupa tindakan dan aktivitas suatu organisasi pada periode tertentu sesuai tujuan yang telah diterapkan. Dengan kata lain pengukuran kinerja adalah penilaian tingkat efektifitas dan efensiasi dari aktivitas organisasi.

B. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut (Dessler, 2010:322) adalah mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya. Sedangkan menurut (Prawirosentono, 1999:217) penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian formal atas hasil kerja seseorang yang dilakukan oleh seorang penilai, hasil penilaian harus disampaikan direksi, atasannya dan kepada karyawan bersangkutan lalu dimasukkan dalam file dokumen kepegawaian karyawan bersangkutan. Menurut (Sastrohadiwiryo, 2003:231), Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyedia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja dengan kinerja atas uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja merupakan suatu penilaian tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan suatu instansi tertentu.

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan atau pegawai dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan. Penilaian kinerja dapat digunakan sebagai media untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya, melalui umpan balik yang dihasilkan kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Penilaian kinerja dapat digunakan oleh seorang manajer untuk memperoleh dasar yang obyektif dalam memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang dilakukan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan agar dapat

memberi motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Menurut (Handoko, 2011:69) mengatakan bahwa penilaian kinerja dapat digunakan untuk kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

- a. Perbaikan kinerja, umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.
- b. Penyesuaian-penyesuaian gaji, evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk gaji lainnya.
- c. Keputusan-keputusan penempatan, promosi dan mutasi biasanya didasarkan atas kinerja masa lalu. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.
- d. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian juga sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- e. Perencanaan dan pengembangan karier, umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
- f. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing, kinerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- g. Melihat ketidak akuratan informasional, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain, seperti sistim informasi manajemen. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang tidak tepat.

- h. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
- i. Menjamin kesempatan yang adil, penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- j. Melihat tantangan-tantangan eksternal, kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan dan masalah-masalah pribadi lainnya. Berdasarkan penilaian kinerja, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Bentuk penelitian yang digunakan adalah kualitatif, sedangkan metode yang digunakan metode deskriptif. Data yang dikumpulkan berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, observasi, serta dokumen lainnya tersebut kemudian dianalisis berdasarkan data yang diperoleh. Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono, 2017).

B. Teknik Pengumpulan Data

a) Pengamatan (observasi)

Secara umum pengertian observasi adalah cara menghimpun bahan-bahan keterangan yang dilakukan dengan mengadakan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang dijadikan objek pengamatan. Observasi sebagai alat evaluasi banyak digunakan untuk menilai tingkah laku individu atau proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati (Djali dan Muljono, 2007:16)

(Sugiyono 2012:226) menyatakan bahwa, observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Pengertian Observasi merupakan teknik pengumpulan data, dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan (Riduwan, 2004 : 104). Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Data itu dikumpulkan dan sering dengan bantuan berbagai alat yang sangat canggih, sehingga benda-benda yang sangat kecil (proton dan elektron) maupun yang sangat jauh (benda ruang angkasa) dapat diobservasi dengan jelas.

(Sugiyono, 2012:226) mengklasifikasikan observasi menjadi observasi berpartisipasi (*participant observation*), observasi yang secara terang-terangan dan tersamar (*overt observation dan covert observation*), dan observasi yang tak berstruktur (*unstructured observation*). (Sugiyono, 2012:226) membagi observasi berpartisipasi menjadi empat, yaitu observasi partisipasi yang pasif (*pasive participation*), observasi partisipasi yang moderat (*moderate participation*), observasi partisipasi yang aktif (*active participation*) dan observasi partisipasi yang lengkap (*complete participation*). Pada dasarnya teknik observasi digunakan untuk melihat dan mengamati perubahan fenomena–fenomena social yang tumbuh dan berkembang yang kemudian dapat dilakukan perubahan atas penilaian tersebut, bagi pelaksana observasi untuk melihat obyek moment tertentu, sehingga mampu memisahkan antara yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan. (Margono, 2007:159). Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Observasi adalah sebuah proses pengamatan atau pemantauan akan suatu objek atau masalah yang akan diambil laporan dan kesimpulan.

b) Wawancara (*interview*)

Wawancara adalah suatu bentuk tanya jawab dengan narasumber dengan tujuan mendapatkan keterangan, penjelasan, pendapat, fakta, bukti tentang suatu masalah atau suatu peristiwa (Kamdhi, 2002:95). Menurut (Masduki, 2001:37) wawancara dalam bahasa inggris disebut *interview*, yaitu dari kata *inter* (antara) dan *view* (pandangan). Makna ini menunjukkan terjadi saling pandang/kontak antara antar pewawancara dan yang diwawancarai. Meskipun demikian, saling pandang ini tidak selalu bermakna tatap muka, sebab wawancara telepon tidak memenuhi syarat itu. Wawancara adalah proses komunikasi manusia selaku makhluk sosial. Siapa pun pasti pernah melakukan kegiatan wawancara. Wawancara tidak sekedar percakapan spontan, tetapi merupakan bentuk komunikasi efektif, yang

dipersiapkan, dilaksanakan, dan hasilnya digunakan untuk kegiatan lainnya.

(Sugiyono, 2012:231) mendefinisikan interview sebagai berikut: “*a meeting of two persons to exchange information and idea through question and responses, resulting in communication and joint construction of meaning about a particular topic*”. Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. (Sugiyono, 2012:233) mengemukakan beberapa macam wawancara yaitu wawancara terstruktur (peneliti telah mengetahui dengan pasti informasi apa yang akan diperoleh sehingga peneliti menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan tertulis yang alternative jawabannya pun telah disiapkan), wawancara semiterstruktur (pelaksanaan wawancara lebih bebas, dan bertujuan untuk menemukan pemmasalahan secara lebih terbuka dimana responden dimintai pendapat dan ide-idenya), dan wawancara tidak terstruktur (merupakan wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya).

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab dengan pihak responden atau pihak yang berkompeten. Penggunaan teknik ini sangat membantu penulis dalam memperoleh data yang sebenarnya, karena data yang diperoleh berasal langsung dari pihak perusahaan sehingga dapat dipercayai kebenarannya. Dalam memperoleh data primer dapat dilakukan dengan teknik kuisisioner. Penggunaan teknik ini sangat membantu penulis untuk mengetahui dan mengukur pendapat atau opini dari responden (pelanggan dan karyawan). Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Wawancara adalah percakapan antara dua orang atau lebih dan berlangsung antara narasumber dan pewawancara.

c) Dokumentasi, yaitu penulis mengumpulkan data melalui dokumen-dokumen yang menyangkut data perusahaan. (Sugiyono, 2012:240), mengemukakan pendapatnya mengenai dokumen, dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang

d) Penelitian Kepustakaan (*Library Research*), yaitu dengan mempelajari literatur dan tulisan-tulisan yang berhubungan dengan masalah yang dibahas, dimaksudkan untuk memperoleh landasan teori yang akan digunakan dalam membahas masalah yang akan diteliti.

C. Teknik Analisis Data

Data dianalisis melalui beberapa tahapan, yaitu mulai dari penetapan target dan KPI untuk instansi, inventarisasi data yang terkait dengan pengukuran perspektif, melakukan penghitungan untuk setiap item dalam kolom balanced scorecard, dan membandingkan standar dengan realisasi pencapaian kinerja.

BAB IV

PEMBAHASAN

A. PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan pengukuran atas dua hal, yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan dan pembelajaran yang dilakukan oleh karyawan. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ketiga perspektif balance scorecard lainnya, dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong Puskesmas Klaten Selatan untuk memicu pertumbuhannya.

a. Employee Satisfaction Index

tingkat kepuasan karyawan atau pegawai merupakan hal yang sangat mempengaruhi produktivitas kerja, daya tangkap, mutu, dan layanan terhadap pasien Puskesmas Klaten Selatan. Kepuasan karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk diketahui. Pengukur kepuasan karyawan dilakukan dengan wawancara. Pertanyaan dalam wawancara tersebut disusun berdasarkan dua aspek sebagai berikut:

1) Aspek Keuangan, terdiri dari:

a) Gaji atau Upah

karena Puskesmas Klaten Selatan merupakan badan kesehatan milik pemerintah provinsi Jawa Tengah, gaji/upah karyawannya tergantung pada golongan ruang. Dari aspek keuangan gaji/upah karyawan Puskesmas Klaten Selatan sendiri dinilai sudah cukup baik dan dirasa cukup sebagai pendorong karyawan untuk lebih meningkatkan kualitas pekerjaan yang akan mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan Puskesmas Klaten Selatan

b) Biaya Pengobatan

sebagai wujud perhatian terhadap kesehatan para Pegawai Negeri Sipil (PNS), pemerintah menjamin biaya pengobatan PNS di Rumah Sakit dengan tanggungan Asuransi Kesehatan(Askes) dan Jaminanan Pemeliharaan Kesehatan

(JPK)-PNS. Dengan jaminan tersebut, para PNS tidak perlu memikirkan lagi biaya pengobatan.

c) Tunjangan Kesehatan dan Tunjangan Hari Raya

tunjangan kesehatan dan tunjangan hari raya sama halnya dengan biaya pengobatan, para karyawan sudah tidak dikhawatirkan lagi tentang tunjangan kesehatan dan tunjangan hari raya karena pemerintah juga telah menjaminnya.

d) Jaminan Hari Tua

jaminan hari tua karyawan Puskesmas Klaten Selatan juga telah dijamin pemerintah. Pada beberapa aspek keuangan di atas penulis rasa tidak ada permasalahan dan dinilai cukup baik sehingga dapat mendorong karyawan Puskesmas Klaten Selatan untuk dapat meningkatkan kinerjanya agar instansi tempat mereka bekerja dapat berkembang lebih baik lagi.

2) Aspek non-keuangan, yang terdiri dari:

a) Memberikan kesempatan kepada karyawan yang mampu melakukan pekerjaan yang memuaskan untuk meniti jenjang karir selanjutnya.

b) Memberikan perhatian dan penghargaan jika karyawannya memberikan kemajuan bagi Puskesmas Klaten Selatan

c) Menetapkan standar prestasi kerja yang berada dalam batas kemampuan karyawan untuk mencapainya.

d) Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

b. Learning Index

setelah mengukur kepuasan karyawan Puskesmas Klaten Selatan selanjutnya harus mengidentifikasi faktor pendorong khusus dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Faktor-faktor itu antara lain adalah tingkat pembelajaran tenaga kerja, kapabilitas sistem informasi, motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan.

berdasarkan wawancara yang penulis lakukan menunjukkan kurangnya pelatihan-pelatihan/ seminar-seminar yang diberikan kepada karyawan Puskesmas Klaten Selatan. Hal itu mungkin disebabkan karena pihak Puskesmas Klaten Selatan hanya mengikuti pelatihan-pelatihan/ seminar-seminar jika mendapat undangan dari dinas atau kabupaten saja. Karena keterbatasan dana dan jumlah

peserta yang akan mengikuti pelatihan-pelatihan/ seminar-seminar itulah yang membuat kurangnya pelatihan kepada karyawan Puskesmas Klaten Selatan.

B. PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

Perspektif proses bisnis internal terdiri dari tiga bagian, yaitu: proses inovasi, proses operasi dan proses layanan internal

a. Proses Inovasi

Puskesmas Klaten Selatan belum melakukan inovasi-inovasi baru untuk lebih meningkatkan pelayanannya kepada pelanggan. Proses inovasi ini dilakukan dengan memperhatikan pada besarnya permintaan pasar dan kemampuan yang dimiliki oleh Puskesmas Klaten Selatan. Mungkin salah satu contoh proses inovasi yang dapat dilakukan adalah dikembangkannya layanan BP kecantikan, BP kulit, pusat diagnostic, trauma center, pusat penanganan krisis perempuan dan anak (PPKPA) dan klinik VCT.

b. Proses Operasional

Puskesmas Klaten Selatan telah menjalankan proses operasionalnya sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan dari Dinas Kesehatan, yaitu standar pelayanan unit kerja, standar pelayanan puskesmas, dan standar keperawatan. Perbaikan-perbaikan yang dilakukan Puskesmas Klaten Selatan sebagai bentuk usaha untuk meningkatkan proses pelayanan kepada pasien, antara lain: kemudahan dalam sistem pembayaran, pemeriksaan laboratorium, apotek yang lengkap, pelayanan tepat waktu, dukungan moral kepada pasien, keramahan para karyawan Puskesmas Klaten Selatan, sehingga membuat suasana Puskesmas Klaten Selatan menjadi nyaman. Adapun perbaikan-perbaikan yang dilakukan ini merupakan hal-hal yang sebelumnya termasuk dalam masalah-masalah yang dikeluhkan oleh para pasien. Maka Puskesmas Klaten Selatan berusaha untuk menjadi lebih baik dengan melakukan perbaikan-perbaikan tersebut.

c. Respon Times

Respon times dapat diukur berdasarkan waktu pelayanan yang diberikan kepada pasien. Seberapa cepat respon karyawan pada bagian oket untuk melayani pendaftaran pelanggan. Pelanggan yang menunggu terlalu lama juga akan memberi dampak buruk pada pihak Puskesmas Klaten Selatan, karena banyaknya

pelanggan yang mendaftar sehingga pelanggan terpaksa berdiri dan menunggu panggilan karyawan.

C. PERSPEKTIF PELANGGAN

Tujuan dari perspektif ini adalah agar perusahaan mampu mempertahankan jumlah pelanggan yang dicapai tahun lalu dan berusaha untuk menarik pelanggan baru. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan pelanggan. Perspektif pelanggan terdiri dari dua kelompok pengukuran, yaitu kelompok pengukuran inti dan kelompok preposisi nilai pelanggan.

a. Kelompok Pengukuran Inti (Core Measurement Group), terdiri dari:

1) Pangsa Pasar

Pangsa Pasar merupakan proporsi penjualan yang dikuasai oleh perusahaan dalam suatu segmen tertentu. Segmen sasaran pelayanan yang diberikan oleh Puskesmas Klaten Selatan adalah seluruh segmen masyarakat. Dilihat dari segi geografis, Puskesmas Klaten Selatan berada pada tengah desa, yaitu Danguran, yang mana posisi tersebut kurang strategis. Para pelanggan baru kurang begitu tahu letak Puskesmas Klaten Selatan dikarenakan papan petunjuk arah juga kurang tersedia, dan terletak di tengah desa yang lumayan jauh dari jalan besar.

2) Retensi Pelanggan

retensi pelanggan merupakan tingkat kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya. Jika jumlah pelanggan perusahaan dari tahun ke tahun tetap atau bahkan mengalami peningkatan maka perusahaan mampu mempertahankan peanggannya. Pada industri Puskesmas, retensi pasien akan tercapai apabila pasien lama kembali untuk mendapatkan pelayanan kesehatan, tetapi mereka datang tidak dengan penyakit yang sama melainkan untuk pengobatan lebih lanjut atau untuk check up kesehatan saja.

3) Akuisisi Pelanggan

akuisisi pelanggan merupakan kemampuan perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru. Akuisisi ini diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan dari tahun ke tahun. Jika terdapat peningkatan jumlah pelanggan maka

perusahaan mampu memperoleh pelanggan baru. Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan Puskesmas Klaten Selatan selalu mendapatkan pelanggan baru disetiap tahunnya. Pelanggan mengatakan karena adanya kecocokan obat yang dikonsumsi dibandingkan dengan Puskesmas lainnya.

4) Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pasien merupakan faktor utama dalam mempertahankan dan memperoleh pasien baru bagi puskesmas. Termasuk juga pelayanan para karyawan Puskesmas Klaten Selatan, keramah tamahan para karyawan juga sangat berpengaruh dalam kepuasan pelanggan. Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan beberapa pelanggan banyak yang mengeluhkan pelayanan karyawan Puskesmas Klaten Selatan, terutama pada bagian loket. Hal ini memberi nilai negatif pada para pelanggan, walaupun obat yang diberikan cocok pada pelanggan, pelanggan bisa beralih ke puskesmas atau rumah sakit lainnya karena pelayanan dari pihak Puskesmas Klaten Selatan yang kurang memuaskan.

b. Preposisi Nilai Pelanggan (customer value proposition)

preposisi nilai pelanggan adalah atribut yang diberikan perusahaan kepada produk atau jasa yang diproduksi untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen pasar sasaran. Atribut ini terdiri dari tiga kategori, yaitu:

1) Atribut Produk dan Jasa

atribut produk dan jasa mencakup fungsionalitas produk dan jasa, harga dan mutu. Jasa yang disajikan Puskesmas Klaten Selatan adalah jasa pelayanan kesehatan. Harga ditetapkan pihak Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten. Mutu pelayanan Puskesmas Klaten Selatan terlihat dari seberapa cepat penanganan pasien, Puskesmas juga sangat mengutamakan kepuasan pasien, dan kualitas karyawan yang terampil dan terlihat.

2) Hubungan Dengan Pelanggan

Puskesmas Klaten Selatan menjalin hubungan baik dengan pasien diantaranya dengan melakukan beberapa hal yang responsif, yaitu melayani pasien dengan kecepatan dan ketepatan respon sesuai dengan yang diharapkan pasien, hanya saja belum maksimal.

3) Citra dan Reputasi

Citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik pada suatu perusahaan. Sejak awal berdiri Puskesmas Klaten Selatan selalu berusaha membangun citra sebagai Puskesmas yang mengutamakan mutu pelayanan.

D. PERSPEKTIF KEUANGAN

Tujuan akhir dari semua perspektif adalah untuk meningkatkan pendapatan dimana pendapatan yang diperoleh tersebut akan dipergunakan untuk mendanai segala rencana kegiatan penunjang jalannya Puskesmas Klaten Selatan. Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran disemua perspektif balance scorecard lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan bagian dari hubungan sebab dan akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Berbagai perubahan telah dilakukan salah satunya dengan cara memperbaiki kinerja operasi, sehingga laba mengalami peningkatan dan biaya dapat ditekan tanpa mengurangi kualitas layanan jasa dari Puskesmas Klaten Selatan. Dalam perspektif keuangan penulis rasa sudah sesuai dengan kinerja yang dicapai Puskesmas Klaten Selatan.

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa:

1. Puskesmas Klaten Selatan memungkinkan untuk menerapkan balance scorecard, karena dengan balance scorecard semua aspek dapat diukur. Penerapan balance scorecard dimungkinkan karena Puskesmas Klaten Selatan telah memformulasikan visi, misi dan strateginya, dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Puskesmas Klaten Selatan dikatakan cukup baik dengan menggunakan balance scorecard
2. Pihak Puskesmas Klaten Selatan masih kurang dalam memberikan pelatihan-pelatihan atau seminar-seminar yang bermanfaat bagi para karyawannya, padahal kegiatan pelatihan tersebut akan sangat berguna dalam mengembangkan kemampuan serta keahlian para karyawannya. Semakin tingginya keahlian yang dimiliki para karyawan maka akan meningkatkan kualitas jasa yang diberikan dan banyaknya inovasi diciptakan oleh Puskesmas Klaten Selatan, maka akan banyak menarik minat masyarakat untuk terus melakukan pengobatan di Puskesmas Klaten Selatan, terlebih-lebih jika dapat menarik calon pasien baru. Semakin meningkatnya jumlah pasien dan calon pasien akan meningkatkan pula pendapatan Puskesmas Klaten Selatan, dimana pendapatan itu sendiri akan dialokasikan kembali untuk mendanai segala kegiatan yang menunjang kegiatan pelayanan jasa di Puskesmas Klaten Selatan. Seperti mendanai segala kegiatan pelatihan/seminar untuk karyawan, pembelanjaan peralatan dan perlengkapan terbaru dan paling canggih untuk menunjang kualitas pelayanan jasa di Puskesmas Klaten Selatan juga perlu menciptakan kenyamanan pada para calon pasien beserta keluarganya dengan keramahan dalam melayani mereka.

B. Saran

Dari Kesimpulan diatas, saran yang dapat diberikan penulis dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk dapat mengukur semua aspek kinerja, Puskesmas Klaten Selatan dapat menerapkan balance scorecard. Penerapan balance scorecard dimungkinkan karena Puskesmas Klaten Selatan telah memformulasikan visi, misi dan strateginya, dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Puskesmas Klaten Selatan dikatakan cukup baik dengan menggunakan balance scorecard.
2. Pihak Puskesmas Klaten Selatan hendaknya memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk dapat mengikuti pelatihan-pelatihan atau seminar-seminar yang bermanfaat bagi para karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: PT Indeks
- Djali dan Muljono, Pudji. 2007. Pengukuran Dalam Bidang Pendidikan. Jakarta : PT Grasindo
- Gomes, Faustino Cardoso. 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Andi offset
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005, Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja : JRBI
- Handoko, Hani. 2011. Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFE-UGM
- Prabu, Mangkunegara Anwar. 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Jakarta : Rineka Cipta Mas'ud
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Rivai, Vethzal & Basri. 2005, Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Siswanto Sastrohadiwiryo, B. 2003. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional . Jakarta: PT Bumi Aksara
- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Cetakan ke-17. Bandung : Alfabeta



AKADEMI AKUNTANSI MUHAMMADIYAH (AAM) KLATEN

Jl. Andalas No.1 Semangkak, Telp. (0272) 320512 Fax. (0272) 326985 Klaten
Website : www.aamklaten.ac.id Email : aamklaten01@gmail.com

SURAT TUGAS

No. 59/LPPM-AAM/IX/2021

Direktur Akademi Akuntansi Muhammadiyah Klaten dengan ini memberi tugas kepada :

Nama : 1. Basuki, SE., M.Ak.
2. Alfiati Nurrokhmini, SE., M.Pd.
3. Arie Rachma Putri, SE., M.Si.
Jabatan : Dosen Akademi Akuntansi Muhammadiyah Klaten
Keperluan : Mengadakan penelitian dengan judul

“Penerapan Balance Scorecard sebagai Salah Satu Tolak Ukur dalam Pengukuran Kinerja Puskesmas Klaten Selatan”

Demikian surat tugas ini kami sampaikan untuk dapat dilaksanakan sebaik-baiknya dan memberi laporan setelah pelaksanaan selesai.

Klaten, 1 Oktober 2021

Direktur, AAM Klaten



Arie Rachma Putri, SE., M.Si.