

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA  
MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*  
PADA PUSKESMAS MULYOOREJO MALANG**

**SKRIPSI**

Untuk Memenuhi Persyaratan dalam Memperoleh  
Gelar Sarjana Akuntansi



**Disusun Oleh:**

**LINTANG FIRDA SARI HEPRILINA**

**A.2019.4.34854**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)**

**MALANGKUÇEWARA**

**MALANG**

**2021**

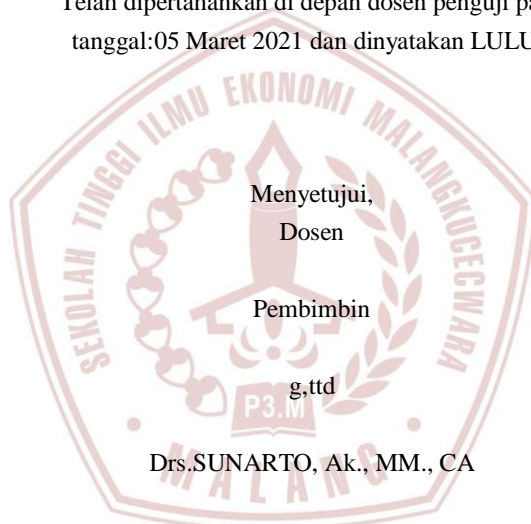
# SKRIPSI

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE BALANCED  
SCORECARD PADAPUSKESMAS MULYOREJO MALANG

Oleh:

LINTANG FIRDA SARI  
HEPRILINAA.2019.4.34854

Telah dipertahankan di depan dosen penguji pada  
tanggal:05 Maret 2021 dan dinyatakan LULUS



Mengetahui,  
Ketua STIE Malangkuçewara,

Drs. BUNYAMIN, M.M., Ph.D

## LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

# PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU nomor 20 tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)



NPK: A.2019.4.34854

## SURAT KETERANGAN RISET



**PEMERINTAH KOTA MALANG  
DINAS KESEHATAN  
PUSKESMAS MULYOOREJO**

Jl. Budi Utomo No. 11 A Malang Telp. (0341) 5074917  
email :mulyorejopuskesmas@gmail.com  
MALANG

Kode Pos 65147

Malang, 16 Februari 2021

Nomor : 072/01/35.73.402.006/2020  
Sifat : Biasa  
Lampiran : -  
Perihal : Telah Selesai Penelitian

Kepada  
Yth. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi  
di.  
MALANG

Sehubungan dengan surat dari Dinas Kesehatan Kota Malang Tanggal 19  
November 2020 Nomor : 072/418/35.73.402/2020 Perihal Pengambilan Data.

Dengan ini kami beritahukan bahwa Mahasiswa dibawah ini :

Nama : Lintang Firda Sari Heprilina  
NIM : A.2019.4.34854

Bahwa Puskesmas Mulyorejo menyatakan yang bersangkutan telah selesai  
melakukan penelitian pada tanggal 30 Desember 2020 dengan judul "Analisis Pengukuran  
Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard" pada Puskesmas Mulyorejo Kota Malang.

Demikian untuk menjadikan periksa dan atas kerjasamanya  
disampaikan terima kasih.

Malang, 16 Februari 2020  
KEPALA PUSKESMAS MULYOOREJO  
drg. Dinda Indarti  
19780717 201001 2 012

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. Bunyamin, MM, Ph.D selaku Ketua STIE Malangkuçeçwara.
2. Ibu Dra. Widanarni Pudjiastuti, Ak, M.Si selaku Ketua Program Divisi Akuntansi.
3. Bapak Drs.SUNARTO, Ak., MM., CA , selaku Dosen pembimbing yang telah meluangkan banyak waktu, kesempatan, pikiran, dan tenaga. Serta mengajarkan banyak hal terkait penelitian maupun diluar penelitian yang sangat berharga bagi penulis, serta sangat sabar, telaten, dan ikhlas dalam membimbing penulis untuk menyelesaikan penelitian.

Sujud syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kemudahan serta kelancaran dalam berbagai urusan sehingga penulis dapat menyelesaikan segala tugas. Terima kasih pula penulis ucapkan kepada Papa Alm. Suhermanto dan Mama Erna Yukatrin yang telah berjuang semaksimal mungkin dengan merelakan waktu, tenaga, pikiran, dan kebahagiaannya demi tercapainya masa depan anak-anaknya yang lebih baik lagi. Terima kasih telah meluangkan segenap waktu untuk mengasuh, mendidik, membimbing, dan mengiringi perjalanan hidup penulis dengan doa yang tak pernah henti untuk menggapai cita-citanya. Tidak lupa pula penulis sampaikan banyak-banyak terima kasih kepada :

1. Bapak dosen wali Drs.ABDUL KADIR USRI, Ak., MM., CA,CPA yang telah banyak memberikan masukan, saran, dan nasehat sehingga penulis dapat terus termotivasi untuk menyelesaikan studinya.
2. Seluruh dosen pengajar STIE Malangkuçeçwara yang telah memberikan segala ilmu dan pengalamannya sehingga penulis tidak hanya mengetahui secara akademik namun juga secara praktik.
3. Seluruh staf karyawan STIE Malangkuçeçwara yang telah turut membantu penulis menyelesaikan studi di STIE Malangkuçeçwara dan penelitian ini.
4. Kakak Nindya Bulan Heprilina yang selalu memberi semangat

5. Teman-teman alih jenjang 2019 yang selalu membantu dan memberikan dukungan dalam pengerjaan skripsi
6. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu di dalam penulisan skripsi ini, penulis mengucapkan banyak-banyak terima kasih.

Semoga amal baik, motivasi, dan dukungan yang diberikan kepada penulis dicatat oleh Allah SWT sebagai amal ibadah dan menjadi tabungan di akhirat kelak. Sekali lagi penulis mengucapkan terima kasih.

Malang, 09 Maret 2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lintang' with a stylized flourish at the end.

Lintang Firda Sari Heprilina

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja Puskesmas Mulyorejo Malang menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam mencapai visi misi Puskesmas. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif serta sumber data yang digunakan yaitu dari data primer berupa wawancara dan data sekunder yang berupa dokumentasi dari Puskesmas Mulyorejo Malang. Data yang digunakan adalah data keuangan tahun 2018-2019 dan data non keuangan tahun 2018-2019. Penilaian *Balanced Scorecard* terdiri dari 4 perspektif yaitu Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran serta Perspektif Keuangan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Puskesmas Mulyorejo Malang mengalami peningkatan pada kinerjanya yaitu pada tahun 2018 dengan skala *Balanced Scorecard* sejumlah 2,96 sedangkan di tahun 2019 skala *Balanced Scorecard* sejumlah 3,88. Berdasarkan analisis dari semua perspektif dapat disimpulkan bahwa secara rata-rata keempat perspektif di Puskesmas Mulyorejo Malang sudah baik.

**Kata kunci: Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Puskesmas**

## **ABSTRACT**

The aim of this research was to measure the success of Puskesmas Mulyorejo Malang in achieving the vision and mission of the Puskesmas using the Balanced Scorecard process. This study used descriptive research and the data sources used were primary data in the form of interviews and secondary data in the form of documentation from Puskesmas Mulyorejo Malang. Financial data for 2018-2019 and non-financial data for 2018-2019 are the data used. The evaluation of the Balanced Scorecard consists of 4 viewpoints, namely the Consumer Perspective, the Perspective of the Internal Business Process, the Learning and Growth Perspective and the Financial Perspective.

The findings showed that the performance of the Mulyorejo Malang Community Health Center improved, with a Balanced Scorecard scale of 2,96 in 2018, while the Balanced Scorecard scale was 3,88 in 2019. On the basis of evaluating both view points, it can be inferred that the four views at Puskesmas Mulyorejo Malang are fine on average.

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



## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur Allah SWT, atas limpaham rahmat dan hidayah-Mu penulis dapat menyajikan skripsi yang berjudul: Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada Puskesmas Mulyorejo Malang.

Di dalam tulisan ini, disajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi:

1. Pengukuran kinerja
2. *Balanced Scorecard* yang terdiri dari 4 perspektif:
  - Perspektif Pelanggan
  - Perspektif Proses Bisnis Internal
  - Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
  - Perspektif Keuangan

Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang penulis miliki, meskipun telah mengerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi penulis menyadari masih banyak kekurangtepatan dalam penyajian tulisan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Malang, 09 Maret 2021

Penulis



Lintang Firda Sari Heprilina

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Lembar Pengesahan .....	ii
Lembar Pernyataan Orisinalitas .....	iii
Surat Riset .....	iv
Lembar Riwayat Hidup .....	v
Ucapan Terima Kasih .....	vi
Abstrak .....	viii
Kata Pengantar .....	x
Daftar Isi .....	xi
Daftar Tabel .....	xiv
Daftar Gambar .....	xvi
Daftar Lampiran .....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	3
1.3. Tujuan Penelitian .....	3
1.4. Manfaat Penelitian .....	3
1.4.1 Manfaat Teoritis .....	3
1.4.2 Manfaat Praktis .....	4
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Pengukuran Kinerja .....	5
2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja .....	5
2.1.2 Tujuan Pengukuran Kinerja .....	5
2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja .....	5
2.1.4 <i>Balanced Scorecard</i> .....	6
2.1.5 Tujuan <i>Balanced Scorecard</i> .....	7
2.1.6 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	7

2.1.7 Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	9
2.1.8 <i>Balanced Scorecard</i> untuk Organisasi .....	14
2.2 Penelitian Terdahulu .....	15
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Jenis Penelitian .....	19
3.2. Obyek dan Sumber Data Penelitian .....	19
3.3. Metode Pengumpulan Data .....	20
3.4. Teknik Analisis Data .....	21
3.5. Analisis Data .....	21
3.6. Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> .....	25
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	27
4.1.1 Gambaran Umum Puskesmas .....	27
4.1.2 Penjabaran Visi, Misi dan Tujuan .....	29
4.2. Penjelasan Kasus .....	30
4.3. Penyajian Data Penelitian .....	30
4.4. Analisis Data Penelitian .....	31
4.4.1 Pengukuran Strategi <i>Balanced Scorecard</i> .....	31
4.4.2 Pengukuran Kinerja Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> .....	31
4.4.3 Pengukuran Kinerja pada Puskesmas Mulyorejo .....	32
4.4.3.1 Analisis Tolak Ukur Perspektif Pelanggan .....	32
4.4.3.2 Analisis Tolak Ukur Perspektif Proses Bisnis Internal .....	33
4.4.3.3 Analisis Tolak Ukur Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran .....	36
4.4.3.4 Analisis Tolak Ukur Perspektif Keuangan .....	38
4.5. Model Pemecahan Masalah .....	42
4.6. Pembahasan .....	43
4.6.1 Penilaian Kinerja Puskesmas Mulyorejo Malang .....	43
4.6.1.1 Formulasi Penilaian Kinerja Puskesmas Mulyorejo .....	43
4.6.1.2 Penilaian Kinerja Keseluruhan Puskesmas Mulyorejo .....	46
4.6.2 Aspek Manajerial .....	48

**BAB V PENUTUP**

5.1. Kesimpulan ..... 50  
5.2. Kontribusi Penelitian ..... 51  
5.3. Keterbatasan Penelitian ..... 51  
5.4. Saran-saran ..... 52

**DAFTAR PUSTAKA ..... 53**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Penelitian Terdahulu .....	16
Tabel 2. Skala Penilaian Kinerja Tolak Ukur .....	26
Tabel 3. Jenis Tenaga Kesehatan di Puskesmas Mulyorejo .....	28
Tabel 4. Indikator <i>Balanced Scorecard</i> .....	31
Tabel 5. Jumlah <i>Customer Acquisition</i> Puskesmas Mulyorejo .....	32
Tabel 6. Pembagian Kelas Nilai Kepuasan Masyarakat .....	33
Tabel 7. Persentase IKM Puskesmas Mulyorejo .....	34
Tabel 8. Persentase <i>Bed Occupancy Ratio</i> (BOR) Puskesmas Mulyorejo .....	35
Tabel 9. Persentase ALOS Puskesmas Mulyorejo .....	36
Tabel 10. Persentase TOI Puskesmas Mulyorejo .....	36
Tabel 11. Persentase BTO Puskesmas Mulyorejo .....	37
Tabel 12. Persentase Retensi Karyawan .....	38
Tabel 13. Persentase Produktivitas Karyawan Puskesmas Mulyorejo .....	39
Tabel 14. Nilai Konversi Perspektif Keuangan (Ekonomis) .....	39
Tabel 15. Rasio Ekonomis Puskesmas Mulyorejo .....	40
Tabel 16. Standar Rasio Efektifitas .....	40
Tabel 17. Rasio Efektifitas Puskesmas Mulyorejo .....	41
Tabel 18. Standar Rasio Efisiensi .....	42
Tabel 19. Rasio Efisiensi Puskesmas Mulyorejo .....	42
Tabel 20. Sasaran Strategi Puskesmas Mulyorejo .....	43
Tabel 21. Skala Penilaian Hasil Kinerja .....	45
Tabel 22. Pemberian Bobot pada Setiap Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> ...	46
Tabel 23. Kriteria Penilaian Kinerja .....	46
Tabel 24. Pengukuran Kinerja dengan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> tahun 2018	47

Tabel 25. Pengukuran Kinerja dengan Perspektif *Balanced Scorecard* tahun 2019 48

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.2 Kerangka Berfikir .....	19
------------------------------------	----

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Data Puskesmas Mulyorejo Malang .....	56
Lampiran 2. Data Keuangan Puskesmas Mulyorejo Malang .....	57
Lampiran 3. Hasil Pengukuran IKM 2018 .....	58
Lampiran 4. Hasil Pengukuran IKM 2019 .....	59
Lampiran 5. Daftar Pertanyaan untuk Wawancara .....	60