

HALAMAN JUDUL

**“EVALUASI PENGUKURAN KINERJA SEKTOR PUBLIK”
(STUDY PADA PUSKESMAS JETIS)**

SKRIPSI

**Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan Kurikulum Dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”**

Yogyakarta

Disusun Oleh:

Chandra Noveris Garjito

NIM: 142080192

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”

YOGYAKARTA

2012

HALAMAN PENGESAHAN

**“EVALUASI PENGUKURAN KINERJA SEKTOR PUBLIK”
(STUDY PADA PUSKESMAS JETIS)**

Disusun oleh :

Chandra Noveris Garjito

NIM: 142080192

Yogyakarta, juli 2012

Telah Disetujui dan Diterima Dengan Baik Oleh:

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Sriyono,S.E., M.Si.,Akt.

Rusherlistyani, S.E., M.Si.

Mengetahui

Ketua Jurusan Akuntansi

Kusharyanti, S.E., M.Si., Akt

HALAMAN BERITA ACARA

**“IMPLEMENTASI METODE BALANCED SCORECARD
DALAM MENILAI KINERJA PADA PERUSAHAAN PT
PERKEBUNAN NUSANTARA IX”**

(STUDY PADA PERUSAHAAN PT PERKEBUNAN NUSANTARA IX)

SKRIPSI

Disusun Oleh:

Chandra Noveris Garjito

NIM: 142080192

Telah dipresentasikan di depan dewan penguji pada tanggal 20 Juli 2012 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Sriyono, S.E., M.Si., Akt.

Rusherlistyani, S.E., M.Si.

Dosen Penguji I

Dosen Penguji II

Dra. Sri Wahyuni W, M.Sc., Akt Indra Kusumawardhani, SE., M.Sc., Akt

MOTTO

allah dulu

allah lagi

allah terus

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan segala kendaraan hati seraya memanjatkan Puji Syukur atas kehadiran Allah SWT, yang selalu mencurahkan rahmat serta hidayah-Nya kepadaku dan selalu mengiringi setiap langkahku dengan kebesaran-Nya. Serta Nabi Muhammad SAW sang pembimbing umat.

Karya Ini Kupersembahkan Setulus Hati untuk:

Orang Tuaku,

Saudara - saudaraku,

Keluarga Tercinta,

Almamaterku,

pacarku,

Sahabat - sahabatku.

Hasil karya ini untuk:

- *Sembah Sujudku pada Allah SWT, yang selalu mencurahkan rahmat serta hidayah-Nya kepadaku dan selalu mengiringi setiap langkahku dengan kebesaran-Nya. Ya Rabb Serta Nabi Muhammad SAW sang pembimbing umat*
- *Seluruh Keluarga besar saya yang selalu memberikan dukungan dan doanya kepada saya.*
- *Sahabat - sahabat dan semua orang yang pernah hadir dalam kehidupan saya untuk mengisi lembar - lembar indah dalam kehidupan saya.*

DAN SAYA TIDAK LUPA JUGA UNTUK

NOL

Apapun yang dilakukan tetap akan membuahkan hasil



KATA PENGANTAR



Assalammu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“EVALUASI PENGUKURAN KINERJA SEKTOR PUBLIK” (STUDY PADA PUSKESMAS JETIS)** dengan sebaik - baiknya.

Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis telah mendapatkan banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak DR. H. Didit Welly Udjianto, M.Si, selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.
2. Bapak Drs. Sujatmika, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.
3. Ibu Kusharyanti, SE., M.Si., Akt, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.
4. Bapak Hiras Pasaribu, SE., M.Si, Akt, selaku Dosen Wali, yang telah banyak memberikan saran dan motivasi kepada saya dalam menempuh perkuliahan hingga selesai.

5. Bapak Sriyono, S.E., M.Si., Akt. Selaku dosen pembimbing I yang dengan penuh dedikasi dan kesabaran memberikan bimbingan, motivasi serta pengarahan yang begitu besar selama masa penyusunan skripsi. (Terima kasih atas perhatian dan semangat yang luar biasa yang bapak berikan kepada saya. Saya mohon maaf apabila ada salah-salah kata ataupun perbuatan selama penyusunan skripsi, semoga bapak selalu diberi rahmat ALLAH SWT, Amin).
6. Ibu Ruserlistyani, S.E., M.Si. Selaku Dosen Pembimbing II yang dengan penuh dedikasi dan kesabaran memberikan bimbingan, motivasi serta pengarahan yang begitu besar selama masa penyusunan skripsi. (Terima kasih atas perhatian dan semangat yang luar biasa yang ibu berikan kepada saya. Saya mohon maaf apabila ada salah-salah kata ataupun perbuatan selama penyusunan skripsi, semoga ibu selalu diberi rahmat ALLAH SWT, (شكراً))
7. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi yang telah banyak memberikan tambahan ilmu pengetahuan dan pengalaman berharga kepada saya selama mengikuti pendidikan. Terima kasih atas semua ilmu yang telah diberikan, semoga berkah dan bermanfaat.
8. Seluruh Staf Tata Usaha dan Staf Pengelola Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi yang membantu mahasiswa dalam urusan akademik, terimakasih atas bantuan dan dukungannya sehingga proses belajar menjadi lebih menyenangkan.
9. Ibu dan Bapak “aku berjanji untuk bekerja keras untuk membahagiakan bapak dan keluarga” dan Ibu Tercinta yang selalu memberikan kasih sayang, motivasi, pengarahan dan tak pernah henti mendoakan Chandra, dan “Terima Kasih Ibu, engkau Ibu terbaik yang pernah aku miliki.
10. Keluarga Besar ku simbah, pakde, budhe, om dan bulik yang selalu mendoakan hatma agar cepet - cepet selesai. Terimakasih atas dukungannya. “Sangat bahagia aku memiliki keluarga seperti kalian”

11. Buat semua teman-teman Kelas D angkatan 2008 upn veteran jojga yang ga bisa kusebutkan satu persatu. Begitu menyenangkan menjalani kuliah di Semester awal-awal bersama kalian..
12. Temen-temen Satu almamater, Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta. Terimakasih atas pengalaman dan pengetahuan yang kita bagi dan kita nikmati bersama.
13. Buat orang-orang yang pernah hadir dan memberikan cinta yang begitu luar biasa dalam relung hatiku yang paling dalam.
14. Buat Calon Isteriku kelak dimanapun engkau berada sekarang, bismillahirohmanirrohim “Insya Allah aku akan berusaha keras dan berjuang untuk membahagiakan engkau dan keluarga kita kelak”
15. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang membantu kelancaran penelitian ini, semoga Allah memberikan balasan yang lebih baik.

Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca. Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari sempurna, untuk itu penulis mengharapkan adanya saran dan kritik yang membangun dari pembaca.

Yogyakarta, 20 Juli 2012

Penulis

Chandra Noveris Garjito

142080192/EA

DAFTAR ISI

	Halaman
	an
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN BERITA ACARA	iii
MOTO.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
ABSTRAK	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1

1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	9
1.5. Sistematika Penulisan.....	10

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Sektor Publik	11
2.1.1. Definisi Sektor Publik.....	11
2.1.2. Organisasi Sektor Publik.....	14
2.2. Pengukuran Kinerja Sektor Publik.....	17
2.2.1. Kinerja.....	17
2.2.2. Indikator Kinerja.....	19
2.2.3. Definisi Pengukuran Kinerja	21
2.2.4. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja	24
2.3. <i>Value For Money</i>	23
2.3.1. Definisi Efisiensi.....	24
2.3.2. Definisi Efektivitas	25
2.3.3. Definisi Ekonomis	25

2.4.	Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	26
2.4.1.	Sejarah dan Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i>	26
2.4.2.	Keleihan Dalam Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	29
2.4.3.	<i>Balanced Scorecard</i> Untuk Publik.....	30
2.4.4.	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> di Indonesia	37
2.5.	Standar Pelayanan Minimal SPM.....	38
2.6.	Penelitian Terdahulu.....	41

BAB III METODE PENELITIAN

3.1.	Jenis Penelitian	43
3.2.	Populasi dan Sampel.....	43
3.2.1.	Populasi	43
3.2.2.	Sampel.....	43
3.3.	Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data	45
3.3.1.	Data Primer.....	45
3.3.2.	Data Sekunder.....	45
3.4.	Metode Pengumpulan Data.....	46
3.4.1.	Dokumentasi.....	46

3.4.2. Kuesioner.....	46
3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	45
a. <i>Value For Money</i>	47
b. <i>Balanced Scorecard</i>	50
3.6. Skala Variabel	54
3.7. Uji Validitas dan Reliabilitas	55
3.7.1. Uji Validitas.....	55
3.7.2. Uji Reliabilitas	56
3.8. Metode Analisis Data	57
3.8.1. Analisis Deskriptif	57
3.8.2. Analisis Kuantitatif	57
BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
4.1. Karakteristik Responden.....	59
4.1.1. Jenis Kelamin.....	59
4.1.2. Tingkat Pendidikan	60
4.1.3. Masa Kerja.....	61
4.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	62

4.2.1. Hasil Uji Validitas.....	62
4.2.2. Hasil Uji Reliabilitas	64
4.3. Analisis Data	65
4.3.1. Analisis <i>Value For Money</i>	65
4.3.2. Analisis <i>Balanced Scorecard</i>	69
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	85
5.2. Saran	86
5.3. Keterbatasan.....	87

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 2.1.	Perbandingan <i>Balanced Scorecard</i>	31
Tabel 2.2.	Kerangka Instrumen Penilaian <i>Balanced Scorecard</i>	36
Tabel 2.3.	Indikator SPM Bidang Kesehatan.....	40
Tabel 3.1.	Interval Skala	55
Tabel 4.1.	Rekapitulasi Penyebaran Kuesioner.....	59
Tabel 4.2.	Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	59
Tabel 4.3.	Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	60
Tabel 4.4.	Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	60
Tabel 4.5.	Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	61
Tabel 4.6.	Klasifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	61
Tabel 4.7.	Hasil Uji Validitas item-Item Variabel Penelitian	62
Tabel 4.8.	Hasil Uji Validitas item-Item Variabel Penelitian	64
Tabel 4.9.	Hasil Uji Reliabilitas	64
Tabel 4.10.	Tingkat Ekonomi	65
Tabel 4.11.	Tingkat Efisiensi	66
Tabel 4.12.	Tingkat Efektivitas	68

Tabel 4.13.	Analisis Deskriptif Pada Perspektif Keuangan.....	71
Tabel 4.14.	Analisis Nilai Rata-Rata Responden Terhadap Kinerja Pada Perspektif Keuangan	72
Tabel 4.15.	Analisis Deskriptif Pada Perspektif Proses Bisnis Internal	74
Tabel 4.16.	Analisis Nilai Rata-Rata Responden Terhadap Kinerja Pada Perspektif Proses Bisnis Internal	75
Tabel 4.17.	Analisis Deskriptif Pada Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran.....	79
Tabel 4.18.	Analisis Nilai Rata-Rata Responden Terhadap Kinerja Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	81
Tabel 4.19.	Analisis Deskriptif Pada Perspektif Pelanggan	83
Tabel 4.20.	Analisis Nilai Rata-Rata Responden Terhadap Kinerja Pada Perspektif Pelanggan.....	84

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. <i>Balanced Score Card</i> Untuk Pengukuran Kinerja.....	27
Gambar 2.2. <i>Balanced Score Card</i> Sebagai Alat Manajemen Strategik	29
Gambar 2.3. Strategi Mapping <i>Balanced Score Card</i>	32
Gambar 3.1. Kerangka Pemikiran <i>Value For Money</i>	47

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Rekapitulasi data penelitian empat perspektif pada *Balanced ScoreCard*
- Lampiran 2 Data pada *Value For Money* tingkat ekonomi, efisiensi, efektivitas
- Lampiran 3 Hasil uji validitas dan realibilitas pada empat perspektif *Balanced Score Card*
- Lampiran 4 Data frekuensi karakteristik responden karyawan dan pelanggan/pasien
- Lampiran 5 Hasil uji frekuensi tabel pada *Balanced Score Card*

ABSTRAK

Puskesmas jetis yogyakarta merupakan salah satu puskesmas milik pemerintah yang tujuan utamanya bukan mencari keuntungan, tetapi lebih kepada jasa konsumen. Selama ini dalam menilai kinerjanya, puskesmasnya berfokus pada efisiensi pengelolaan dana yaitu dengan mengevaluasi anggaran pendapatan dan biaya apakah sudah dapat dibandingkan dengan realisasi atau tidak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja puskesmas apabila diukur dengan menggunakan metode Balanced Scorecard dan Value For Money.

Dengan menggunakan Balanced Scorecard dan Value For Money diharapkan dapat mengembangkan aspek keuangan dan non keuangan dalam melakukan penilaian kinerja, sehingga nantinya diharapkan bahwa puskesmas mampu menjadi institusi yang dapat memberikan kepuasan kepada para konsumen dan karyawan, dan karyawan berkomitmen tinggi dan akan menghasilkan surplus yang memadai. Penelitian ini menggunakan analisis statistik diskriptif dimana peneliti melakukan evaluasi kinerja puskesmas antar periode kemudian membandingkan dengan target yang sebelumnya telah ditetapkan dan kemudian diberi skor sesuai dengan kriteria. Data diperoleh melalui data sekunder dan primer.

Metode Balanced Scorecard diukur dengan 4 perspektif yaitu : perspektif keuangan dilihat melalui laporan keuangan, perspektif pelanggan dilihat dari kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis internal dilihat dari inovasi yang dilakukan puskesmas pada tahun tersebut, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari kondisi yang ada di puskesmas tersebut, sedangkan Value For Money diukur dengan 3E (ekonomi, efisiensi, dan efektivitas). Ekonomi untuk mengetahui cost of input, efisiensi untuk mengetahui cost of output, dan efektivitas untuk mengetahui hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang diinginkan.

Dari hasil penelitian dengan menggunakan Balanced Scorecard ditarik kesimpulan bahwa Balanced Scorecard cocok diterapkan di puskesmas. Sedangkan dengan metode Value For Money menunjukkan tingkat ekonomi dan efektivitas puskesmas mampu mencapai hasil yang maksimal, namun untuk efisiensi masih kurang, karena tingkat efisiensi cenderung terlalu berlebihan.

Kata kunci: pengukuran kinerja, Balanced Scorecard dan Value For Money, puskesmas

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan *issue* yang paling hangat dalam sektor publik dewasa ini dan merupakan prasyarat utama untuk dapat mewujudkan aspirasi masyarakat dalam mencapai tujuan dan cita-cita bangsa dan negara. Untuk itu diperlukan pengembangan dan penerapan sistem pertanggungjawaban yang tepat, jelas dan nyata, sehingga penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan dapat berlangsung secara berdayaguna dan berhasilguna, bersih dan bertanggungjawab. Tuntutan yang gencar yang dilakukan oleh masyarakat kepada pemerintah untuk melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan yang baik adalah sejalan dengan meningkatnya tingkat pengetahuan masyarakat, disamping adanya pengaruh globalisasi. Oleh karena itu tuntutan tersebut merupakan hal yang wajar dan sudah seharusnya direspon oleh pemerintah dengan melakukan perubahan-perubahan yang terarah pada terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik.

Pengukuran kinerja sektor publik merupakan elemen penting untuk pembuatan keputusan dan mendukung pelaporan eksternal. Penggunaan ukuran kinerja penting bagi manajemen publik, parlemen, dan masyarakat dalam menilai kinerja organisasi juga kinerja sektor publik. Bagi manajemen, pengukuran kinerja merupakan bagian *integral* dari sistem manajemen, sedangkan bagi pihak luar seperti parlemen dan masyarakat. Pengukuran kinerja bermanfaat untuk

memonitor dan menilai pencapaian kinerja sektor publik yang mulanya yaitu pada pelaksanaan akuntabilitas. Melalui pengukuran kinerja dapat dilakukan proses penilaian terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan pengukuran kinerja dapat memberikan penilaian yang obyektif dalam pengambilan keputusan manajemen. Jadi pengukuran kinerja dapat membantu meningkatkan kualitas dan menurunkan biaya yang timbul dari kegiatan pemerintah (LAN, 2000).

Dengan dilakukannya pengukuran kinerja maka kita bisa memastikan apakah pengambilan keputusan telah dilakukan secara tepat dan obyektif. Selain itu kita juga bisa memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja periode berikutnya. Terjadinya peningkatan atau penurunan produktivitas bisa ditunjukkan dari kegiatan ini.

Kinerja sektor publik bersifat multi dimensional, sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Berbeda dengan sektor swasta, karena sifat output yang dihasilkan oleh sektor publik lebih banyak bersifat *intangibel* output, maka ukuran finansial saja tidak cukup untuk mengukur kinerja sektor publik. Oleh karena itu, perlu dikembangkan ukuran kinerja non-finansial.

Teknologi pengukuran kinerja terdiri dari (Bastian, 2006):

1. Penilaian dengan *Value For Money* 3 E (Ekonomi, Efisiensi, Efektifitas)

Tolok ukur dalam anggaran belanja suatu organisasi, baik organisasi yang berorientasi laba (swasta) maupun organisasi non profit (sektor publik) adalah *value for money* yang meliputi penilaian efisiensi, efektivitas dan ekonomis. Efisiensi dan efektivitas anggaran belanja merupakan salah satu prinsip utama dalam penyelenggaraan anggaran belanja suatu organisasi sektor publik agar dapat memberikan pelayanan dan kesejahteraan yang maksimal.

Dari uraian mengenai penilaian dengan 3 E dapat dikatakan bahwa ekonomis membahas mengenai input, efektivitas membahas mengenai output, dan efisiensi membahas mengenai input dan output. Efektivitas adalah keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Efisiensi, yang merupakan salah satu bagian dari indikator kinerja *value vor money*, dapat dikur dengan rasio antara input dengan output. Semakin besar rasio tersebut semakin efisien suatu organisasi. Dalam pengukuran rasio tidak bersifat absolut tetapi bersifat relatif.

Rasio ini diperbaiki dengan empat cara yaitu (Bastian, 2006):

- a. Meningkatkan output pada input yang sama.
- b. Proporsi peningkatan output lebih besar dari proporsi peningkatan mutu
- c. Menurunkan input pada output yang sama

- d. Proporsi penurunan penggunaan input lebih besar dari proporsi penurunan output.

Efektivitas adalah keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Efektivitas hanya berbicara masalah output saja. Apabila organisasi telah berhasil mencapai tujuannya, maka organisasi tersebut berjalan dengan efektif. Di sisi lain, ekonomis hanya menekankan pada input, apabila biaya yang direalisasikan lebih rendah dari yang dianggarkan, maka kondisi tersebut dikatakan ekonomis.

2. Teknologi *Balanced Score Card*(BSC)

Konsep *Balanced Scorecard* selanjutnya akan disingkat BSC. BSC adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton(1990). BSC berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara performance keuangan dan non-keuangan, performance jangka pendek dan performance jangka panjang, antara performance yang bersifat internal dan performance yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor performance seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Mula-mula BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi

keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. BSC adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. BSC adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya.

Dalam perkembangannya BSC telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. BSC memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat *intangibile*, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal *intangibile* juga berperan dalam kemajuan organisasi. BSC menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Di dalam BSC terdapat empat perspektif yang dinilai yaitu:

a. Perspektif Keuangan

Memberikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visinya.

b. Perspektif Konsumen

Memberikan penilaian terhadap segmen pasar yang dituju dan tuntutan customer beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai target keuangan tertentu.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Memberikan penilaian gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani customer dan untuk mencapai target keuangan tertentu

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Memberikan penilaian yang merupakan pemacu untuk membangun kompetisi personel, prasarana sistem informasi, dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, customer, dan proses bisnis internal.

Pemerintah Kota Yogyakarta dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya berupaya melaksanakan pembangunan disegala bidang, salah satu prioritasnya adalah pembangunan di bidang kesehatan. Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat di bidang kesehatan, pemerintah melakukan upaya-upaya pembangunan kesehatan secara merata di seluruh wilayah yang bermutu dan terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat.

Puskesmas sebagai Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) dari Dinas Kesehatan adalah unit pelaksana fungsional yang berfungsi sebagai pusat pembangunan kesehatan, pusat pembinaan peran serta masyarakat dalam bidang

kesehatan serta pusat pelayanan kesehatan tingkat pertama yang menyelenggarakan kegiatan secara menyeluruh, terpadu dan berkesinambungan pada masyarakat yang bertempat tinggal di wilayah tertentu. Dengan demikian, maka peranan dan kedudukan Puskesmas sebagai sarana kesehatan terdepan bertanggungjawab dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan masyarakat..

Namun yang terjadi sekarang inikenyataannya masyarakat cenderung lebih tertarik untuk memeriksakan diri ke rumah sakit daripada ke Puskesmas. Di Puskesmas Jetis dari total keseluruhan kunjungan penduduk yaitu 49062 selama setahun, yang berarti 4088 pengunjung selama sebulan. Jumlah pengunjung ini diasumsikan bahwa dalam sebulan jumlah pengunjung itu masih harus dibagi 7 karena diasumsikan seseorang dalam sebulan 7 kali berobat ke Puskesmas selama masa penyembuhan. Jadi jumlah total pengunjung selama sebulan sekitar 584 orang. Sedangkan jumlah total penduduk yang termasuk dalam wilayah kerja Puskesmas Jetis sekitar 4466 jiwa. Prosentase kunjungan masyarakat ke puskesmas sekitar 13%. Dengan angka tersebut ketertarikan masyarakat untuk memeriksakan diri ke Puskesmas sangat kecil. Selama ini ada anggapan bahwa Puskesmas kurang memuaskan dari segi pelayanan kesehatan, obat-obatan sampai dengan peralatan kesehatan. Hal inilah yang menjadi perhatian besar bagi pihak Puskesmas, sehingga Puskesmas harus berusaha untuk memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas. Untuk itu diperlukan adanya pengukuran kinerja guna mengetahui kualitas dari pelayanan yang telah dilakukan oleh pihak Puskesmas. Pengukuran tersebut dilakukan dengan menggunakan metode *Value For Money* dan *Balanced Scorecard*. Metode ini menjawab kebutuhan tersebut

melalui sistem manajemen strategi kontemporer. BSC mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan dan telah terbukti mampu membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya.

Dari latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“EVALUASI PENGUKURAN KINERJA SEKTOR PUBLIK STUDI PADA PUSKESMAS JETIS”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka masalah yang dapat dirumuskan adalah Bagaimana kinerja Puskesmas Jetis dengan menggunakan metode *Value For Money* dan *Balanced Scorecard*?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Puskesmas Jetis dengan menggunakan metode *Value Vor Money* dan *Balanced Scorecard*.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Puskesmas

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Puskesmas dalam memberikan ukuran kinerja, tidak hanya dari pespektif keuangan saja tetapi juga dai perspektif non keuangan.

2. Bagi Dunia Pendidikan.

Sebagai bahan referensi bagi peneliti-peneliti lainnya yang tertarik meneliti hal yang sama.

1.5.Sistematika Pembahasan Penulisan

Bab 1 Pendahuluan

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II Kajian Pustaka

Pada bab ini akan dibahas mengenai kajian pustaka yang digunakan, kemudian membahas kajian penelitian terdahulu, serta formulasi hipotesis yang didasar pada teori dan tinjauan penelitian terdahulu.

Bab III Metode Penelitian

Menguraikan tentang objek penelitian, sumber data dan teknik pengumpulan data, identifikasi variabel, perumusan model analisis serta perumusan model analisis.

Bab IV Analisis Data dan Pembahasan

Bab ini berisi tentang pengujian hipotesis atas hipotesis yang dibuat dan pengujian hasil dari pengujian tersebut, serta pembahasan dan hasil analisis yang dikaitkan dengan teori yang berlaku.

Bab V Penutup

Membahas tentang kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisis pada bab sebelumnya, keterbatasan penelitian serta saran bagi penelitian sejenis berikutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Sektor Publik

2.1.1. Definisi Sektor Publik

Menurut Mahsun (2009) bahwa sektor publik dapat dipahami sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang dan jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lainnya yang diatur dengan hukum. Dalam kerangka pemahaman sektor publik maka barang publik yang dimaksud tidak hanya berupa dalam bentuk barang secara fisik namun juga mengandung makna non fisik yaitu pelayanan publik (untuk selanjutnya dalam bab ini barang publik juga diartikan sebagai pelayanan publik). Dari berbagai literatur, barang publik dapat dikategorisasikan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Barang publik murni (*pure public goods*), contohnya: pertahanan nasional (*defence*) dan layanan pemadam kebakaran (*fire service*), dimana pengadaan barang publik murni ini dibiayai dari pajak. Dengan begitu terdapat empat karakteristik barang publik murni, sebagai berikut:
 - a. *Non rivalry in consumption*, maksudnya barang publik merupakan konsumsi umum sehingga konsumen tidak bersaing dalam mengkonsumsinya.
 - b. *Non exclusive*, maksudnya penyediaan barang publik tidak hanya diperuntukkan bagi seseorang dan mengabaikan yang lainnya sehingga

tidak ada yang eksklusif antar individu dalam masyarakat, semua orang memiliki hak yang sama untuk mengkonsumsinya.

- c. *Low excludability*, maksudnya penyedia atau konsumen suatu barang tidak bisa menghalangi atau mengecualikan orang lain untuk menggunakan atau memperoleh manfaat dari barang tersebut.
- d. *Low competitive*, maksudnya antar penyedia barang publik tidak saling bersaing secara ketat, hal ini karena keberadaan barang ini tersedia dalam jumlah dan kualitas yang sama

- 2. Barang semi publik (*quasi public goods*) atau biasa juga disebut *commonpool goods*, yaitu barang-barang atau jasa kebutuhan masyarakat yang manfaat barang atau jasa dapat dinikmati oleh seluruh masyarakat, namun apabila dikonsumsi oleh individu tertentu akan mengurangi konsumsi orang lain akan barang tersebut. Barang atau jasa ini sebetulnya mempunyai daya saing yang tinggi tetapi *non excludable*, maksudnya penyedia atau konsumen barang atau pelayanan publik ini tidak bisa menghalangi/mengecualikan orang lain untuk menggunakan serta memperoleh manfaat dari barang tersebut, meskipun konsumsi seseorang akan mengurangi keberadaan barang atau jasa tersebut. Contohnya adalah pelayanan kesehatan dan pendidikan. Penyediaan barang atau jasa semi publik ini sebagian dapat dibiayai oleh sektor publik dan sebagian lainnya dibiayai oleh sektor privat.

Berdasarkan penjelasan diatas, keberadaan sektor publik tidak dapat dipisahkan dengan keberadaan barang publik yang menjadi kebutuhan

masyarakat, sehingga keberadaan sektor publik ditengah masyarakat tidak bisa dihindarkan (*inevitable*). Dengan demikian, Menurut Jones (1993) terdapat tiga peran utama sektor publik dalam masyarakat yaitu:

- a. *Regulatory role*, sektor publik berperan dalam menetapkan segala aturan yang berkaitan dengan kepentingan umum, karena tanpa ada aturan maka ketimpangan akan terjadi dalam masyarakat. Bisa saja sebagian masyarakat akan dirugikan karena tidak mampu/mendapatkan akses memperoleh barang atau layanan yang sebetulnya untuk umum sebagai akibat dari penguasaan barang atau layanan tersebut oleh kelompok masyarakat lainnya.
- b. *Enabling role*, adalah peran sektor publik dalam menjamin terlaksananya peraturan yang sudah ditetapkan dalam penyediaan barang dan jasa publik, dimana sektor publik harus dapat memastikan kelancaran aktivitas pelaksanaan program dan kegiatan yang diperuntukkan masyarakat. Implikasinya sektor publik diberi kewenangan untuk penegakkan hukum (*law enforcement*) dalam kaitannya menjamin ketersediaan barang dan jasa publik yang sesuai dengan hukum.
- c. *Direct provision of goods and services*, karena semakin kompleksnya area yang harus di 'cover' oleh sektor publik dan adanya keterbatasan dalam pembiayaan barang dan jasa publik secara langsung maka pemerintah dapat melakukan privatisasi. Sehingga disini peran sektor publik adalah ikut mengendalikan/mengawasi sejumlah proses pengadaan barang dan

jasa publik serta regulasi yang ditetapkan sehingga tidak merugikan masyarakat.

Jika dilihat dari definisi dan peran sektor publik tersebut diatas, maka dengan kata lain sektor publik adalah *government* (pemerintah) yang berfungsi untuk mensejahterakan masyarakat, dimana pemerintah diberi '*kekuasaan*' oleh masyarakat untuk mengatur dan menjamin pemenuhan kebutuhan barang dan jasa publik yang berdasarkan hukum.

2.1.2. Organisasi Sektor Publik

Organisasi secara umum dapat diartikan sebagai sekelompok orang yang berkumpul dan berkerjasama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan bersama-sama. Apabila dilihat dari tujuan dan sumber pendanaannya maka terdapat 2 tipe organisasi sektor publik (Mahsun, 2009) yaitu:

1. *Pure non profit organization*, tujuan organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari pajak, retribusi, dan penerimaan pemerintah lainnya.
2. *Quasi non profit organization*, tujuan organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani dan memperoleh keuntungan (surplus). Sumber pendanaan organisasi ini bersal dari investor pemerintah/swasta dan kreditor.

Dalam perkembangannya di setiap negara cakupan organisasi sektor publik sering tidak sama, sehingga tidak ada definisi yang secara komprehensif

memformulasikan secara baku menyatakan cakupan organisasi sektor publik untuk semua sistem pemerintahan. Sehingga dalam suatu pemerintahan dimungkinkan terdiri dari berbagai macam organisasi sektor publik yang pendirian dan fungsinya memiliki misi tersendiri sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Di Indonesia sendiri organisasi sektor publik yang bertujuan non profit contohnya adalah Badan Layanan Umum (BLU) dan yayasan sosial yang dibiayai pemerintah. Sedangkan organisasi sektor publik yang bertujuan mencari laba contohnya adalah BUMN/BUMD.

Banyaknya variasi dari organisasi sektor publik juga disebabkan adanya perubahan lingkungan organisasi itu sendiri karena secara *natural* para manager/pimpinan organisasi akan selalu berupaya mengembangkan berbagai pendekatan yang paling efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja organisasi secara terus menerus, bahkan menurut Grote (2000), berbagai organisasi sektor publik di Amerika terutama agen agen pemerintahan justru yang memulai dalam inovasi dan pengembangan manajemen kinerja. Selanjutnya menurut Mahsun (2009) bentuk adaptasi organisasi sektor publik dalam menghadapi pesatnya perubahan lingkungan antara lain:

1. Struktur yang terlalu birokratik dan bertingkat mengalami pemangkasan, karena model struktur yang terlalu birokratik dalam prakteknya tidak efektif untuk meningkatkan produktifitas organisasi, memicu terjadinya praktek KKN dan sering mengecewakan *users*.
2. Sistem sentralisasi mulai banyak diubah menjadi desentralisasi, yaitu memunculnya unit-unit pertanggungjawaban atas pendelegasian

kewenangan yang mempunyai keleluasaan untuk mengatur dan mengelola sumber daya yang dimiliki.

3. Melakukan perbaikan organisasi berbasis kinerja, dimana laporan pengukuran kinerja mulai dilengkapi tidak hanya berisikan tentang penggunaan anggaran tetapi lebih berorientasi pada *input*, *output*, *outcome* dan *benefit*. Disamping itu juga adanya umpan balik berupa saran dan rekomendasi perbaikan kinerja untuk tahun berikutnya.
4. Pengambilan keputusan dilakukan secara cepat dengan membangun sistem informasi manajemen yang handal sebagai respon atas semakin kompleksnya transaksi organisasi.
5. Adanya perbedaan yang sistematis terhadap individu-individu dalam organisasi, merupakan akibat dari pengembangan kapasitas anggota organisasi atas respon dari perubahan lingkungan organisasi.
6. Munculnya kesadaran yang tinggi atas pentingnya ukuran kinerja non finansial, sebagai akibat dari tuntutan optimalisasi tingkat kepuasan masyarakat atas penyediaan barang atau pelayanan publik.

Berdasarkan ciri-ciri adaptasi organisasi sektor publik tersebut diatas, jika dikaitkan dengan perkembangan organisasi sektor publik di Indonesia maka dapat dilihat bahwa pemerintah kita saat ini telah mengarah pada perubahan manajemen sektor publik secara sistematis dimulai dari pembentukan undang-undang otonomi daerah sampai dengan undang-undang yang mengatur keuangan negara.

2.2. Pengukuran Kinerja Sektor Publik

2.2.1 Kinerja

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program /kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu (Bastian, 2006). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006). Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan (Cushway, 2002). Merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rifai, 2004). Menurut Mahsun (2009) dari berbagai literatur secara umum disarikan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Sedangkan menurut Mahmudi (2007) kinerja diartikan sebagai suatu konstruksi yang bersifat multidimensional dan pengukurannya sangat bergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk dan mempengaruhinya, antara lain:

1. Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, *skill*, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan oleh manager atau *teamleader*.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakkan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja organisasi.
5. Faktor kontekstual/situasional, meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal organisasi.

Menurut Campbell (1990) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dinyatakan kedalam suatu bentuk hubungan fungsional antara kinerja dengan atribut kinerja sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = f(\text{knowledge, skill, motivation, role perception,.....})$$

Dimana, *knowledge* adalah pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai, *skill* mengacu pada kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan, *motivation* adalah dorongan dan semangat untuk melakukan pekerjaan dan *role perception* menunjukkan peran individu dalam melakukan pekerjaan.

Untuk mengetahui kinerja organisasi maka setiap organisasi harus memiliki kriteria keberhasilan berupa target-target tertentu yang hendak dicapai, dimana tingkat pencapaian atas target tersebut didasarkan pada suatu konsep tertentu yang sudah teruji validitasnya dalam melakukan pengukuran kinerja suatu organisasi

2.2.2 Indikator Kinerja

Menurut Bastian (2006), indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan indikator masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*), dimana Indra Bastian menjelaskan :

- a. Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan/peraturan perundang-undangan, dan sebagainya.
- b. Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau nonfisik.
- c. Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
- d. Indikator manfaat (*benefits*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- e. Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Adapun syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh suatu indikator kinerja menurut Bastian (2006) adalah :

- a. Spesifik, jelas, dan tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi.

- b. Dapat diukur secara objektif baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, yaitu dua atau lebih yang mengukur indikator kinerja mempunyai kesimpulan yang sama.
- c. Relevan, indikator kinerja harus menangani aspek objektif yang relevan.
- d. Dapat dicapai, penting, dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan masukan, proses keluaran, hasil, manfaat, serta dampak.
- e. Harus cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan/penyesuaian pelaksanaan dan hasil pelaksanaan kegiatan.
- f. Efektif, data/informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Adapun yang diungkapkan Bastian diatas, sejalan dengan pendapat Mardiasmo (2002) bahwa, “*istilah indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja*”. Yang mana, adapun peran indikator kinerja bagi pemerintah menurut Mardiasmo (2002) :

- a. Untuk membantu memperjelas tujuan organisasi,
- b. Untuk mengevaluasi target akhir (*final outcome*) yang dihasilkan,
- c. Sebagai masukan untuk menentukan skema insentif manajerial,
- d. Memungkinkan bagi pemakai jasa layanan pemerintah untuk melakukan pilihan,
- e. Untuk menunjukkan standar kinerja,
- f. Untuk menunjukkan efektivitas,

- g. Untuk membantu menentukan aktivitas yang memiliki efektivitas biaya yang paling baik untuk mencapai target sasaran, dan
- h. Untuk menunjukkan wilayah, bagian, atau proses yang masih potensial untuk dilakukan penghematan biaya.

2.2.3. Definisi Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan (Wikipedia, 23 Mei 2011).

Menurut Larry D Stout (1993) dalam *Performance Measurement Guide* (dalam Indra Bastian, 2006 : 275) :

“Pengukuran/penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (mission accomplishment) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses.”

Pendapat lain dari Mardiasmo (2002 : 121) :

“Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu system yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai suatu strategi melalui alat ukur finansial da nonfinansial.”

Menurut Bernardin dan Russel (1993:379) dalam Wikipedia (23 Mei 2011), penilaian kinerja adalah :

“A way of measuring the contribution of individuals to their organization”

Hal di atas berarti, penilaian kinerja merupakan cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Adapun menurut Syafarudin Alwi (2001:187) dalam Wikipedia (23 Mei 2011), secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*.

Adapun yang bersifat *evaluation* penilaian harus menyelesaikan :

1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi.
2. Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*.
3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi system seleksi.

Adapun yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan :

1. Prestasi riil yang dicapai individu.
2. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja.
3. Prestasi-prestasi yang dikembangkan.

2.2.4. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting bagi proses pengendalian manajemen bagi sektor publik, menurut Mahmudi (2007) terdapat enam tujuan dalam pengukuran kinerja sektor publik yaitu:

1. Untuk mengetahui tingkat ketercapain tujuan organisasi,
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai,

3. Memperbaiki kinerja pada periode berikutnya,
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan *reward punishment*,
5. Memotivasi pegawai,
6. Menciptakan akuntabilitas publik.

Sedangkan manfaat dari pengukuran kinerja sektor publik bagi pihak internal dan eksternal organisasi (BPKP, 2000), antara lain:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk penilaian kinerja,
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati,
3. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja,
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati,
5. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi,
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi,
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah,
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif,
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan,
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

2.3. Value For Money

Definisi *Value For Money* berdasarkan *Audit Commission* dalam *Final Report* yang disampaikan oleh ITAD, dalam jurnal berjudul *Measuring the Impact and Value For Money of Governance & Conflict Programmes* (Chris Barnett, dkk: 2010) mengungkapkan :

“VFM is about obtaining the maximum benefit over time with the resources available. It is about achieving the right local balance between economy, efficiency and effectiveness, or, spending less, spending well and spending wisely to achieve local priorities...VFM is high when there is an optimum balance between all three elements, when costs are relatively low, productivity is high and successful outcomes have been achieved.”

Tolok ukur dalam anggaran belanja suatu organisasi, baik organisasi yang berorientasi laba (swasta) maupun organisasi nonprofit (sektor publik) adalah *Value For Money* yang meliputi penilaian efisiensi, efektivitas, dan ekonomi. Dimana pengertian dari masing-masing elemen tersebut adalah :

1. Efisiensi adalah hubungan antara *input* dan *output* dimana barang dan jasa yang dibeli oleh organisasi digunakan untuk mencapai *output* tertentu. Atau dengan kata lain efisiensi merupakan perbandingan *output/input* yang dikaitkan dengan standar kinerja atau target yang telah ditetapkan (Mahsun, 2009). Efisiensi merupakan hal terpenting di antara ketiga hal tersebut. Suatu organisasi dirasa semakin efisien apabila rasio efisiensi cenderung di atas satu. Semakin besar angkanya, semakin tinggi tingkat efisiensinya. Secara *absolute*, rasio ini tidak menunjukkan posisi keuangan

dan kinerja perusahaan. Namun, berbagai program di dua perusahaan dalam industri yang sama, dapat diperbandingkan tingkat efisiensinya. Apabila rasionya lebih besar dari satu dan dibandingkan dengan hasil rasio program yang sama di perusahaan lain, maka program tersebut bisa disebut lebih efisien (Mahsun, 2009).

2. Efektivitas adalah hubungan antara *output* dan tujuan, dimana efektivitas diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat *output*, kebijakan, dan prosedur organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara sederhana, efektivitas merupakan perbandingan *outcome* dengan *output*. Efektivitas menunjukkan kesuksesan atau kegagalan dalam pencapaian tujuan (Mahsun, 2009). Ukuran efektivitas merupakan refleksi *output*. Jika suatu organisasi bertujuan membangun suatu rumah sakit dengan 250 tempat tidur, 4 unit operasi, sebuah departemen kecelakaan dan darurat, serta departemen pasien luar dan semua target tersebut tercapai, maka mekanisme kerja organisasi tersebut efektif. Apabila hanya 150 tempat tidur yang terbangun, maka organisasi tersebut tidak bekerja efektif. Jadi tujuan tersebut harus spesifik, detail, dan terukur. Dalam rangka mencapai tujuan, organisasi sektor publik sering kali tidak memperhatikan biaya yang dikeluarkan. Hal seperti ini bisa terjadi apabila efisiensi biaya bukan merupakan bagian dari indikator hasil (Mahsun, 2009).
3. Ekonomis adalah hubungan antara pasar dan *input* dimana barang dan jasa dibeli pada kualitas yang diinginkan pada harga terbaik yang dimungkinkan. Ekonomi terkait dengan sejauh mana organisasi sektor

publik dapat meminimalisir *input resources* yang digunakan yaitu dengan menghindari pengeluaran yang boros dan tidak produktif (Mahsun, 2009). Indikator ekonomi merupakan indikator tentang penggunaan *input*. pertanyaan yang diajukan adalah “apakah organisasi telah mengeluarkan biaya secara ekonomis?” (Bastian, 2006).

Dapat disimpulkan bahwa tiga indikator prestasi organisasi sektor publik akan dirinci sebagai berikut : ekonomi itu mengenai *input*, efisien tentang *input* dan *output*, dan efektifitas berhubungan dengan *output* dan *outcome*.

2.4. Konsep *Balanced Scorecard*

2.4.1. Sejarah dan Perkembangan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan salah satu pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja manajemen. Pada awal sekitar tahun 90an *balancedscorecard* ditemukan dan digunakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sebagai alat pengukuran kinerja manajemen pada perusahaan-perusahaan swasta di Amerika.

Secara harfiah, pengertian *balanced scorecard* dapat dibagi dua yaitu ‘*scorecard*’ yang diartikabagain sebagai sebuah kartu laporan kinerja yang berisikan angka-angka dan ‘*balanced*’ yang artinya seimbang. Menurut Kaplan dan Norton (1996) *balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu *balanced scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan yang meliputi: perpektif

pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan yang diturunkan dari proses penterjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran nyata.

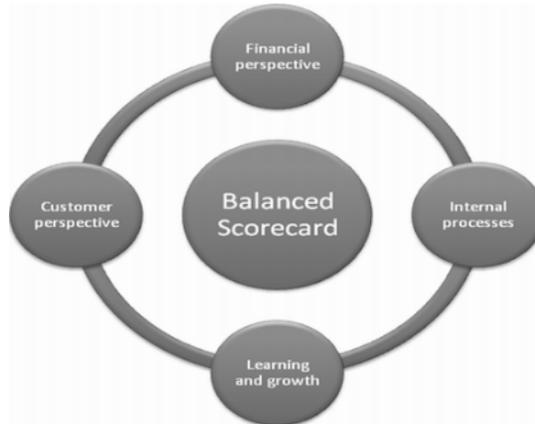
Dalam perkembangannya *balanced scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukuran kinerja, tetapi telah bertransformasi sebagai sebuah sistem manajemen strategik perusahaan yang digunakan untuk menterjemahkan visi, misi, tujuan dan strategi kedalam sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren dan terukur. Menurut Mahmudi (2007) perkembangannya *balanced scorecard* telah mengalami beberapa penyempurnaan, pada generasi pertama yaitu pada awal tahun 90an, *balanced scorecard* hanya didesain sebagai alat pengukuran kinerja manajemen dalam empat perspektif yang harus dapat memberikan jawaban terhadap empat pertanyaan dasar (gambar 2.1) yaitu:

1. Apa yang harus kita perlihatkan kepada pelanggan kita ?
2. Apa yang harus kita perlihatkan kepada para pemegang saham ?
3. Proses bisnis apa yang harus kita kuasai ?
4. Bagaimana kita memelihara kemampuan kita untuk berubah dan meningkatkan diri ?

Evaluasi kinerja dilakukan dengan cara membandingkan rencana kerja yang ingin diwujudkan dengan realisasi hasil kerja, model *balanced scorecard* generasi pertama ini menimbulkan kesulitan terutama terkait dengan penentuan ukuran kinerja serta pengelompokkan ukuran kinerja ke setiap perspektif.

Gambar 2.1

Balanced Scorecard untuk Pengukuran Kinerja



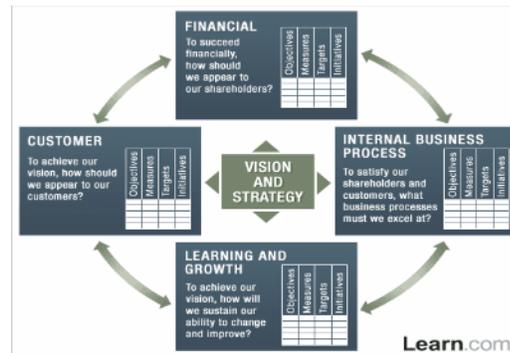
Sumber: (Kaplan & Norton, 1996)

Untuk mengatasi kesulitan tersebut diatas, pada generasi kedua *balanced scorecard* mulai dikembangkan dengan sistem hubungan kausalitas (sebab-akibat) antara berbagai item ukuran kinerja yang ada didalam empat perspektif kinerja. Hubungan kausalitas ini dibuktikan oleh adanya keterkaitan yang sangat erat antara item ukuran kinerja, jadi *balanced scorecard* pada generasi kedua ini tidak hanya terbatas pada hubungan antara empat perspektif secara umum. Konsekuensi dari adanya perubahan ini adalah perubahan metodologi pendesainan *balanced scorecard* yaitu dengan cara membuat kaitan strategi organisasi langsung dengan item-item yang menjadi ukuran kinerja. Namun begitu masih terdapat kelemahan dalam model generasi kedua ini yaitu adanya kesulitan manajemen dalam menentukan prioritas tujuan strategik dan target yang mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

Balanced scorecard terus berkembang sampai pada generasi ketiga, dimana perbaikan model *balanced scorecard* lebih berfokus relevansi penentuan target kinerja dan validitas pemilihan sasaran strategik. Pada gambar 2.2 dibawah *balanced scorecard* digunakan sebagai alat untuk menerjemahkan visi dan misi organisasi kedalam sasaran strategik dan inisiatif strategik yang terukur, terencana, komprehensif, koheren dan seimbang. Penentuan target kinerja dan inisiatif strategi merupakan mata rantai untuk mengantarkan visi, misi, dan tujuan organisasi ke tahap implementasi. Setelah tujuan, ukuran kinerja, target kinerja, dan inisiatif kinerja ditetapkan, langkah berikutnya adalah membuat kaitan antar item-item dalam kartu skor yang mencakup empat perspektif. Kaitan tersebut menunjukkan adanya hubungan sebab-akibat antara satu sasaran strategik dengan sasaran strategik lainnya. *Balanced scorecard* pada generasi ketiga ini menghasilkan model pengukuran kinerja yang paling *powerful* karena menunjukkan adanya integrasi proses manajemen organisasi yang dimulai dari tahap perencanaan yaitu dengan menetapkan visi dan misi yang berisikan kesepakatan individu-individu dalam mencapai tujuan organisasi, kemudian diterjemahkan dalam strategi organisasi yang diimplementasikan melalui program/kegiatan organisasi dalam empat perspektif *balanced scorecard* yang saling berkaitan, selanjutnya akan diambil umpan balik atas berbagai informasi yang didapat dari evaluasi pelaksanaan program/kegiatan organisasi.

Gambar 2.2

Balanced Scorecard sebagai Alat Manajemen Strategik



2.4.2. Kelebihan Dalam Penerapan *Balanced Scorecard*

Dari berbagai literatur dapat disimpulkan bahwa kelebihan dalam penerapan pada suatu organisasi sebagai berikut:

1. Mencakup pengukuran kinerja non finansial dan sisi eksternal *Balanced scorecard* mengukur kinerja non finansial melalui perpektif kepuasan pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan serta pembelajaran. Sedangkan pengukuran kinerja pada sisi eksternal adalah perspektif kepuasan pelanggan. Dengan demikian, *balanced scorecard* dipandang telah secara komprehensif mengukur kinerja suatu organisasi.
2. Pengukuran kinerja yang koheren Maksudnya pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* menunjukkan adanya hubungan sebab akibat antara masing-masing item ukuran kinerja yang diarahkan untuk mencapai visi organisasi.

3. Penilaian kinerja yang terukur Semua sasaran strategis dapat diukur dengan jelas dengan menggunakan model *balanced scorecard* baik untuk perspektif yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif.
4. Keseimbangan dalam pengukuran berbagai aspek kinerja Keseimbangan dalam perencanaan strategis diwujudkan kedalam kinerja setiap perspektif *balanced scorecard* baik untuk perencanaan jangka panjang atau pendek, aspek finansial atau non finansial, ukuran kinerja masa lalu atau kinerja masa yang akan datang serta sisi eksternal ataupun untuk internal organisasi.

2.4.3. *Balanced Scorecard* Untuk Sektor Publik

Pada awalnya *balanced scorecard* didesain untuk organisasi bisnis yang bergerak di sektor swasta, namun pada perkembangannya *balanced scorecard* dapat diterapkan pada organisasi sektor publik dan organisasi non profit lainnya. Perbedaan utama organisasi sektor publik dengan sektor swasta terutama adalah pada tujuannya (*bottom line*), dimana sektor publik lebih berorientasi pada pelayanan publik sedangkan pada sektor swasta berorientasi pada laba. Berikut tabel 2.1. dibawah ini perbandingan *balanced scorecard* pada sektor publik dan swasta

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

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

(Sumber: Mahmudi, 2007)

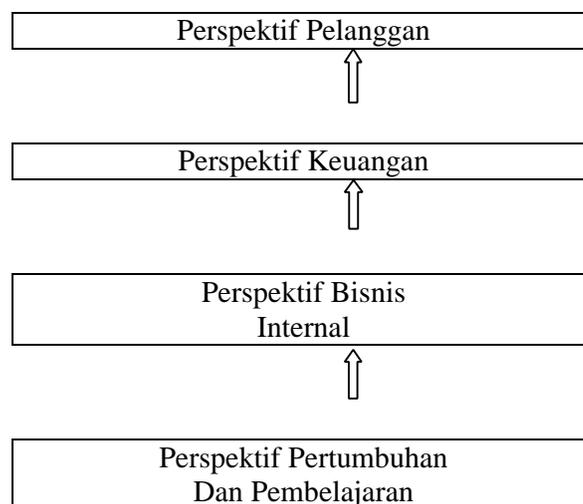
Modifikasi *balanced scorecard* kedalam organisasi sektor publik juga memerlukan beberapa adaptasi dari model organisasi sektor swasta, hal ini juga dapat dilihat dari *strategy mapping* pada organisasi sektor publik. *Strategymapping* bertujuan untuk membuat kerangka kerja bagi strategi organisasi kedalam item-item ukuran kinerja yang merupakan derivasi dari visi organisasi (Kaplan dan Norton dalam Tunggal, 2009)

Sebagaimana yang telah dibahas sebelumnya bahwa organisasi sektor publik menempatkan perpektif pelanggan sebagai prioritas utama dalam menjalankan organisasi, artinya strategi organisasi sektor publik akan ditujukan

untuk peningkatan pelayanan publik. Setiap target kinerja pada perspektif keuangan, bisnis internal dan pertumbuhan serta pembelajaran akan diarahkan pada upaya-upaya peningkatan kepuasan pelanggan. Dengan demikian *strategymapping balanced scorecard* pada organisasi sektor publik akan menjadi sebagai berikut:

Gambar 2.3.

Strategy Mapping balanced scorecard Pada
Organisasi Sektor Publik



Sumber: (Robertson dalam Mahsun, 2009)

Pada gambar diatas menunjukkan ukuran finansial bukan merupakan tujuan utama organisasi, tetapi ukuran *outcome* lebih dominan pada organisasi sektor publik dimana perpektif pelanggan menjadi misi utama organisasi. Hal ini sejalan dengan fungsi instansi pemerintah yang dituntut untuk dapat merespon berbagai keinginan dan kebutuhan masyarakat akan penyediaan barang dan

pelayanan publik. Strategi yang diterapkan bagi instansi pemerintah adalah bagaimana agar masyarakat/pelanggan dapat merasakan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dengan sebaik-baiknya tanpa harus memperhatikan berapa pendapatan yang akan diterima dari masyarakat jika pemerintah menyediakan barang dan pelayanan publik tertentu. Cara pandang demikian dikarenakan masyarakat berkewajiban membayar pajak yang dipungut oleh pemerintah sebagai sumber pembiayaan barang dan jasa publik, sehingga pemerintah sebagai imbal jasanya diwajibkan pula memberikan pelayanan yang optimal bagi masyarakat.

Berdasarkan *strategy map balanced scorecard* untuk organisasi sektor publik diatas, maka dapat disusun kerangka instrumen penilaian *balanced Scorecard* pada sektor publik sebagai berikut:

1. Perspektif Pelanggan.

Tujuan dari perspektif kepuasan pelanggan antara sektor publik dengan sektor swasta pada intinya sama yaitu untuk mengetahui bagaimana pelanggan melihat organisasi?, sedangkan perbedaannya terletak pada pelanggan utama adalah masyarakat pembayar pajak dan masyarakat pengguna layanan publik, sehingga pertanyaan yang muncul diatas dimodifikasi menjadi bagaimana masyarakat pembayar pajak dan pengguna layanan publik melihat organisasi?. Dengan begitu fokus utama organisasi sektor publik pada perspektif ini adalah penyediaan barang dan jasa publik yang berkualitas dengan harga yang terjangkau. Untuk melihat tingkat kepuasan pelanggan, Valarie Zeithaml, A. Parasuraman, dan Leonard A. Berry (1996) telah mengembangkan sebuah instrumen yang dinamakan *Service Quality (servqual)* yang terbukti mampu mengukur tingkat kepuasan pelanggan

atas pelayanan yang mereka terima kedalam 5 dimensi yaitu: a. Wujud fisik (*tangibles*), adalah penampilan fisik seperti: tempat pelayanan, sarana dan prasarana yang dapat dilihat langsung secara fisik oleh pelanggan. b. Keandalan (*reliability*), yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu dan memuaskan. c. Daya tanggap (*responsiveness*), adalah kemampuan pegawai untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap. d. Jaminan (*assurance*), adalah pengetahuan dan keramahan pegawai yang dapat menimbulkan kepercayaan diri pelanggan terhadap perusahaan. e. Empati (*emphaty*), adalah ketersediaan pegawai perusahaan untuk peduli, memberikan perhatian pribadi kepada pelanggan dan kenyamanan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan pelanggan.

2. Perspektif Keuangan

Dalam organisasi sektor publik perspektif keuangan untuk menjawab pertanyaan bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya? Dan bagaimana kita melihat pembayar pajak?. Perspektif keuangan menjelaskan apa yang diharapkan oleh penyedia sumber daya terhadap kinerja keuangan organisasi sektor publik, dalam hal ini adalah masyarakat pembayar pajak. Dimana masyarakat tersebut mengharapkan uang yang telah dibayarkan dapat digunakan oleh pemerintah secara ekonomi, efisien dan efektif (*value for money*) serta memenuhi prinsip-prinsip transparansi dan akuntabilitas publik. Indikator kinerja pada perpektif keuangan adalah a). Ekonomi, b). Efisiensi, c). Efektivitas, d). Likuiditas, dan e).Solvabilitas.

3. Perspektif Bisnis Internal

Pada dasarnya perspektif bisnis internal adalah membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal organisasi yang berkelanjutan, dan perspektif ini harus mampu menjawab pertanyaan kita harus unggul dibidang apa? serta bagaimana kita membangun keunggulan?. Beberapa aspek yang dapat memberikan gambaran kinerja perspektif ini, yaitu: a. Sarana dan prasarana, adalah variabel yang menggambarkan kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki dalam mendukung kegiatan internal. b. Proses, maksudnya adalah untuk mengetahui tingkat kemampuan pegawai atas suatu rangkaian pekerjaan yang dilakukan dalam memberikan pelayanan publik. c. Kepuasan bekerja, adalah variabel yang menggambarkan tingkat kepuasan berkerja pegawai.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam organisasi sektor publik perspektif pertumbuhan dan pembelajaran difokuskan untuk menjawab pertanyaan bagaimana organisasi terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan *stakeholdersnya*?. Dengan demikian organisasi sektor publik harus terus berinovasi, berkreasi dan belajar untuk melakukan perbaikan secara terus menerus dan menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan. Indikator kinerja yang dapat menggambarkan perspektif ini adalah: a. Motivasi (*rewards and punishment*), variabel ini menggambarkan tingkat kepuasan pegawai atas kebijakan-kebijakan yang diambil manajemen dalam menjalankan organisasi. b. Kesempatan mengembangkan diri, adalah variabel yang menggambarkan tingkat kepuasan pegawai atas program-program pengembangan diri yang diterapkan oleh organisasi. c. Inovasi, merupakan

variabel yang menunjukkan adanya kesempatan bagi pegawai untuk kreatif dan menemukan hal-hal baru dalam upaya peningkatan pelayanan publik. d. Suasana dalam berkerja, adalah variabel yang menggambarkan tingkat kepuasan pegawai atas suasana kerja, hubungan antara pegawai dengan pimpinan dan kerjasama tim dalam menyelesaikan pekerjaan. Untuk lebih mudah melihat kerangka instrumen penilaian *balanced scorecard* pada sektor publik sebagaimana diuraikan diatas, maka dapat disusun kerangka instrumen *balanced scorecard* tersebut secara ringkas pada tabel tabel 2.2 dibawah ini:

Tabel. 2.2 Kerangka Instrumen Penilaian *Balanced Scorecard*
Pada Sektor Publik

Perspektif	Pertanyaan	Instrumen Penilaian
Pelanggan	1. Bagaimana masyarakat pengguna pelayanan publik melihat kita	a. Wujud fisik (<i>tangibles</i>) b. Keandalan (<i>reliability</i>) c. Daya tanggap (<i>responsiveness</i>) d. Jaminan (<i>assurance</i>) e. Empati (<i>emphaty</i>)
Keuangan	1. Bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya? 2. Bagaimana kita melihat pembayar pajak?	a. Ekonomi b. Efisiensi c. Efektivitas d. Likuiditas e. Solvabilitas
Proses Internal	1. Bagaimana kita membangun keunggulan?	a. Sarana dan prasarana b. Proses c. Kepuasan bekerja
Pertumbuhan dan Pembelajaran	1. Bagaimana kita terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan <i>stakeholder</i> ?	a. Motivasi b. Kesempatan mengembangkan diri c. Inovasi d. Suasana dalam berkerja

(Sumber: Mahmudi, 2010, diolah kembali)

Berdasarkan tabel 2.2 diatas, maka untuk menilai empat perspektif kinerja *balanced scorecard* sebagai gambaran kinerja organisasi, terlebih dahulu harus dibuat kartu nilai yang berisikan dari nilai-nilai kinerja, yang secara matematis akan dicari jumlah keseluruhan nilai rata-rata masing-masing perspektif setelah dikalikan dengan bobot yang sama/seimbang pada setiap perspektif.

2.4.4. Penerapan *Balanced Scorecard* Untuk Organisasi Sektor Publik Di

Indonesia dan Beberapa Negara

Dibawah ini terdapat beberapa contoh penerapan *balanced scorecard* untuk organisasi sektor publik di beberapa negara yang diambil dari berbagaisumber, sebagai berikut:

1. Metode *balanced scorecard*

Indonesia mulai diterapkan di lingkungan Kementerian Keuangan sejak tahun 2010 melalui Keputusan Menteri Keuangan No 30/KMK.01/2010 Tentang Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan. Pada awalnya penerapan *balanced scorecard* di Kemenkeu dari tahun 2010-2009 pada awalnya hanya diimplementasikan pada tingkat eselon II dan dianggap cukup berhasil, namun begitu untuk lebih memaksimalkan kinerja Kemenkeu maka pada tahun 2010 diterbitkanlah Keputusan Menteri Keuangan No 12/KMK.01/2010 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Departemen Keuangan. Dimana Pelaksanaan *balanced scorecard* di Kemenkeu akan diturunkan keseluruh unit organisasi yang ada dibawahnya yaitu ke eselon I, II, III, IV dan sampai ke tingkat pelaksana teknis organisasi. Diharapkan penerapan *balanced scorecard* sampai pada level

kebawah ini dapat lebih meningkatkan profesionalisme dan kinerja Kemenkeu dalam mengelola keuangan negara.

2. *Departement Of Energy Federal Procurement System*

Departement Of Energy Federal Procurement System merupakan salah satu organisasi sektor publik pertama di Amerika yang mengadopsi metode *balanced scorecard* sebagai sistem pengendalian manajemen strategiknya. Hasilnya pada tahun 2002 sebanyak lebih dari 85% pelanggan menyatakan puas atas pelayanan yang diberikan pemerintah serta sebanyak lebih dari 90% pelanggan menyatakan kepuasannya atas kualitas barang yang disediakan oleh pemerintah.

3. *Defence Financial Accounting Services (DFAS)*

DFAS merupakan organisasi keuangan terbesar milik pemerintah Amerika yang memberikan layanan bantuan/investasi keuangan bagi para tentara dan pegawai sipil militer. Konsep *balanced scorecard* pada *DFAS* diterapkan berdasarkan rencana strategis organisasi yaitu merestrukturisasi perusahaan dan memberikan pelayanan yang terbaik (*best value*) untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Hasilnya pada tahun 2002 investasi pelanggan pada *DFAS* meningkat menjadi \$ 140 juta dari tahun sebelumnya.

2.5. Standar Pelayanan Minimal (SPM)

Perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintahan daerah, dari sentralistis ke desentralisasi, dari terpusatnya kekuasaan pada pemerintah daerah (eksekutif) ke *power sharing* antara eksekutif dan legislatif daerah, harus disikapi dengan mengubah manajemen pemerintahan daerah. Dengan adanya orientasi baru dalam manajemen publik tersebut, maka pemerintah daerah tidak

saja dituntut akuntabilitasnya ke dalam tetapi justru ke luar (masyarakat). Melalui akuntabilitas publik, pemerintah akan dipantau dan dievaluasi kinerjanya oleh masyarakat. Pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja pemerintah daerah akan lebih mudah jika pemerintah daerah sudah membuat indikator dan target-target yang disusun dalam Standar Pelayanan Minimal (SPM). SPM yang telah tersusun akan menjadi pedoman bagi kedua belah pihak, pemerintah daerah maupun masyarakat. Bagi pemerintah daerah SPM dijadikan pedoman dalam melakukan pelayanan publik, sedangkan bagi masyarakat SPM merupakan pedoman untuk memantau dan mengukur kinerja pemerintah daerah.

SPM merupakan standar minimum pelayanan publik yang harus disediakan oleh pemerintah daerah kepada masyarakat. Dengan adanya SPM maka akan terjamin kualitas minimum dari suatu pelayanan publik yang dapat dinikmati oleh masyarakat, dan sekaligus akan terjadi pemerataan pelayanan publik dan menghindari kesenjangan pelayanan antar daerah. Kedua, SPM sangat mendesak untuk disusun, khususnya bagi kabupaten/kota yang memang secara langsung merupakan penyedia pelayanan publik. Ketiga, posisi propinsi yang dalam pelaksanaan kewenangan daerah lebih banyak bertindak sebagai “pendukung, fasilitator, ataupun koordinator ” bagi pelaksanaan kewenangan lintas kabupaten/kota, maka sebaiknya dalam penyusunan SPM juga tidak melepaskan diri dari posisi dan peran tersebut, sehingga lebih mendorong daerah kabupaten/kota untuk lebih berinisiatif melaksanakan kewenangan daerah. Keempat kemampuan seorang pemimpin daerah dalam mendelegasikan

wewenang ke unit-unit organisasi juga menentukan keberhasilan daerah dalam melaksanakan SPM.

Berikut Tabel Indikator SPM berdasarkan SK Menkes RI Nomor 828/Menkes/SK/IX/2008

Tabel 2.1

Indikator SPM Bidang Kesehatan

Tahun 2010

No.	INDIKATOR -SPM
1	Kunjungan Bumil K4
2	Komplikasi Kebidanan yang Ditangani
3	Pertolongan Persalinan Oleh Tenaga Kesehatan yang Memiliki Kompetensi Kebidanan
4	Pelayanan Nifas
5	Neonatus dengan Komplikasi yang Ditangani
6	Kunjungan Bayi
7	Desa/ Kelurahan Universal Child Immunization (UCI)
8	Pelayanan Anak Balita
9	Pemberian Makanan Pendamping ASI pada Anak usia 6 - 24 bulan Keluarga Miskin
10	Balita Gizi Buruk Mendapat Perawatan
11	Penjaringan Kesehatan Siswa SD dan Setingkat
12	Peserta KB Aktif
13	Penemuan Dan Penanganan Penderita Penyakit - Acute Flacid

	Paralysis (AFP) rate per 100.000 penduduk < 15 tahun
14	Penemuan Dan Penanganan Penderita Penyakit - Penemuan Penderita Pneumonia Balita
15	Penemuan Dan Penanganan Penderita Penyakit - Penemuan pasien baru TB BTA Positif
16	Penemuan Dan Penanganan Penderita Penyakit - Penderita DBD yang ditangani
17	Penemuan Dan Penanganan Penderita Penyakit - Penemuan penderita diare
18	Pelayanan Kesehatan Dasar Pasien Masyarakat Miskin
19	Pelayanan Kesehatan Rujukan Pasien Masyarakat Miskin
20	Pelayanan Gawat Darurat level 1 yang harus diberikan Sarana Kesehatan (RS) di Kab/ Kota
21	Desa/kelurahan mengalami KLB yang dilakukan penyelidikan epidemiologi < 24 jam
22	Desa Siaga Aktif

Sumber : www.spm.depkes.go.id

2.6. Penelitian Terdahulu

Dian Anisa (2011) melakukan penelitian mengenai penerapan Value For Money disektor publik. Penelitian tersebut mengambil judul “Evaluasi Kinerja Keuangan Dinas Kesehatan Kota Makasar Melalui Pendekatan Value For Money”. Hasil analisis tersebut adalah bahwa untuk kinerja mengenai tingkat ekonomi dari dinas kesehatan kota Makasar menunjukkan bahwa dinas kesehatan melaksanakan kinerja dengan ekonomis. Untuk pengukuran nilai efisiensi pada program dinas kesehatan kota Makasar menunjukkan hasil yang sangat baik.

Untuk pengukuran nilai efektivitas dinas kesehatan kota makasar belum mencapai hasil yang maksimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Novela (2010) dengan judul “Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja (Studi kasus Pada RSUD Tugurejo Semarang)” Penelitian ini mengukur kinerja Rumah Sakit pada tahun yang di teliti. Dari hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kinerja rumah sakit dikatakan cukup baik dengan menggunakan metode Balanced Scorecard karena telah memformulasikan visi, misi, dan strateginya. Akan tetapi masih kurang dalam memberikan pelatihan/seminar yang bermanfaat bagi karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian studi kasus dengan menggunakan metode pendekatan statistik deskriptif. (Sudjana, 1996) menjelaskan fase statistika dimana hanya berusaha melukiskan atau menganalisis kelompok yang diberikan tanpa membuat atau menarik kesimpulan tentang populasi atau kelompok yang lebih besar dinamakan statistika deskriptif.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2008). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan atau petugas di Puskesmas Jetis Yogyakarta yang berjumlah 57 orang dan pasien di Puskesmas Jetis Yogyakarta yang berjumlah 584 pasien rata-rata perbulan.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2008). Dalam penelitian ini sampel yang diambil adalah seluruh karyawan atau petugas di Puskesmas Jetis Yogyakarta yang

berjumlah minimal 57 orang dan pasien di Puskesmas Jetis Yogyakarta minimal sebanyak 86 pasien. Adapun cara teknik dan besarnya sampel, yaitu :

1. Teknik Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *probability sampling* dengan teknik *total sampling* dan *simple random sampling* (metode pengambilan sampel dimana sampel diambil secara acak sederhana (Rahayu, 2005).

2. Besarnya Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2008). Dalam penelitian ini sampel yang diambil adalah sebagian pasien di Puskesmas Jetis Yogyakarta. Mengingat populasinya besar dan keterbatasan waktu dan biaya penelitian, maka sampel perlu dibatasi yang dalam pengambilan sampel menggunakan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2008) :

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

Dimana:

n = Sampel

N = Populasi

d² = Presisi yang ditetapkan

Diketahui populasi sebesar N = 584 orang dan tingkat presisi yang ditetapkan 10%. Berdasarkan rumus tersebut diperoleh jumlah sampel (n) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1} = \frac{584}{584.(0,1)^2 + 1} = \frac{584}{584.(0,01) + 1} = \frac{584}{6,84} = 85,38 \text{ responden}$$

maka, besarnya sampel dalam penelitian ini minimal sebesar 86 responden

3.3. Jenis Data

3.3.1. Data Primer

Data Primer adalah data yang dikumpulkan langsung dari obyeknya (Supranto, 1997). Data primer dapat berupa opini subyek secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda, kejadian atau kegiatan dan hasil-hasil pengujian. Peneliti dengan menggunakan data primer dapat mengumpulkan data sesuai dengan yang diinginkan. Dalam penelitian ini digunakan data primer berupa opini subjek yg langsung diperoleh dari karyawan maupun pelanggan (wawancara).

3.3.2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi dalam bentuk publikasi (Supranto, 1997). Data sekunder pada umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini yang diperlukan meliputi:

- 1) Gambaran umum perusahaan, struktur dan perkembangan puskesmas.
- 2) Data keuangan, meliputi Laporan Keuangan Puskesmas Tahun 2008-2011
- 3) Data non-keuangan, meliputi data karyawan, pelanggan, aktivitas operasi perusahaan dan data mengenai adanya komplain dari pelanggan yang ditujukan kepada Puskesmas.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah (Falah, 2010) :

3.4.1. Dokumentasi

Selain melalui wawancara dan observasi, informasi juga bisa diperoleh lewat fakta yang tersimpan dalam bentuk surat, catatan harian, arsip foto, hasil rapat, cenderamata, jurnal kegiatan dan sebagainya. Data berupa dokumen seperti ini bisa dipakai untuk menggali informasi yang terjadi di masa silam. Peneliti perlu memiliki kepekaan teoretik untuk memaknai semua dokumen tersebut sehingga tidak sekadar barang yang tidak bermakna. Dokumen dalam penelitian ini bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental yang lain.

3.4.2. Kuesioner

Kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan informasi yang memungkinkan menganalisis dan mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik beberapa orang utama di dalam organisasi yang bisa terpengaruh oleh sistem yang diajukan atau oleh sistem yang sudah ada. Dalam penelitian ini data kuesioner diperoleh dengan menyebarkan angket secara langsung untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan (pasien atau keluarga pasien) dan karyawan yang berisi pertanyaan-pertanyaan.

3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

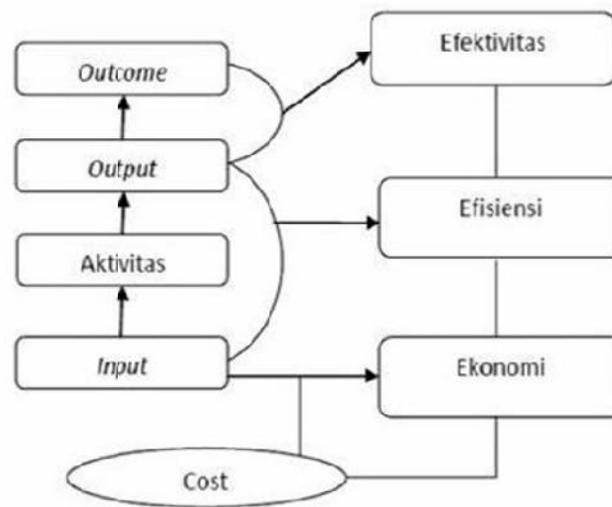
Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi.

Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu (Bastian, 2006).

Pengukuran kinerja diukur dengan cara sebagai berikut:

a. Value For Money

Value For Money adalah memahami aktivitas operasional organisasi dengan menganalisis program dan kegiatan yang organisasi yang telah dilaksanakan (Mahsun, 2009). *Value For Money* menjelaskan hubungan yang optimal antara biaya/sumber daya serta manfaat/hasil yang disampaikan melalui proses yang mengubah *input* melalui aktivitas kegiatan menjadi *output* yang diperlukan untuk memicu hasil (*outcome*) yang baik.



Gambar 3.1
Kerangka Pemikiran *Value For Money*

Dalam penelitian ini, penulis akan mengukur seberapa ekonomis, efisien, dan efektifnya kinerja Puskesmas Jetis. Untuk lebih jelasnya, pengukuran *value for money* menurut (Mahsun, 2009) sebagai berikut :

1). Tingkat Ekonomi

Tingkat ekonomi adalah hubungan antara pasar dan masukan (*cost of input*) dan kegiatan operasional dikatakan ekonomis jika dapat menghilangkan atau mengurangi biaya yang tidak diperlukan (Mahsun, 2009). Ekonomi berkaitan dengan pemerolehan *input* dengan kualitas tertentu dengan harga terendah. Ekonomi diukur dengan membandingkan biaya yang dikeluarkan (*input*) dengan anggaran yang telah disetujui, dan melalui wawancara. Berikut ini formula untuk mengukur tingkat ekonomi menurut (Mahsun, 2009):

$$\text{Tingkat Ekonomi} = \left[\frac{\text{Realisasi Pengeluaran}}{(\text{Anggaran Pengeluaran})} \times 100\% \right]$$

Kriteria tingkat ekonomi adalah:

- Jika diperoleh nilai kurang dari 100% ($x < 100\%$) berarti ekonomis
- Jika diperoleh nilai sama dengan 100% ($x = 100\%$) berarti ekonomis berimbang.
- Jika diperoleh nilai lebih dari 100% ($x > 100\%$) berarti tidak ekonomis.

2). Tingkat Efisiensi

Tingkat efisiensi adalah perbandingan antara output yang dihasilkan terhadap input yang digunakan (*cost of output*) (Mahsun, 2009). Semakin besar rasio berarti semakin tinggi tingkat efisiensinya. Berikut ini formula untuk mengukur tingkat efisiensi menurut (Mahsun, 2009):

Tingkat Efisiensi=

$$\left[\frac{\text{Realisasi Biaya untuk Memperoleh Pendapatan}}{(\text{Realisasi Pendapatan})} \times 100\% \right]$$

Kriteria tingkat efisiensi adalah:

- Jika diperoleh nilai kurang dari 100% ($x < 100\%$) berarti efisien.
- Jika diperoleh nilai sama dengan 100% ($x=100\%$) berarti efisiensi berimbang.
- Jika diperoleh nilai lebih dari 100% ($x > 100\%$) berarti tidak efisien.

3). Tingkat Efektivitas

Tingkat efektif adalah hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai dan pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian atau tujuan atau target kebijakan (Mahsun, 2009). Berikut ini formula untuk mengukur tingkat efektivitas menurut (Mahsun, 2009):

$$\text{Tingkat Efektivitas} = \left[\frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{(\text{Anggaran Pendapatan})} \times 100\% \right]$$

Kriteria tingkat efektivitas adalah:

- Jika diperoleh nilai kurang dari 100% ($x < 100\%$) berarti efektif
- Jika diperoleh nilai sama dengan 100% ($x = 100\%$) berarti efektivitas berimbang.
- Jika diperoleh nilai lebih dari 100% ($x > 100\%$) berarti tidak efektif.

b. *Balanced Score Card*

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu *balanced scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan yang meliputi: perpektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan yang diturunkan dari proses penterjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran nyata. *Balanced scorecard* suatu metode penilaian yang menyeimbangkan empat perspektif pengukuran, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan&Norton, 2000). *Balanced Score Card* diukur dengan menggunakan :

1. Kinerja pada Perspektif Keuangan

Analisis rasio keuangan digunakan dalam menilai laporan keuangan perusahaan. Penilaian kinerja pada perspektif keuangan ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan dan dimodifikasi dari Mahsun (2009). Indikator penilaian kinerja pada perspektif keuangan adalah:

- a). Realisasi biaya operasional
- b). Persentase dana untuk investasi
- c). Penggunaan dana operasional
- d). Penggunaan dana investasi
- e). Berbagai sumber pendapatan lain
- f). Jumlah dana selain dari pasien dan subsidi dari pemerintah/yayasan

- g). Jumlah pasien dan sumbangan dari pemerintah/yayasan
- h). Jumlah pasien dan sumbangan dari pemerintah/yayasan untuk menutup biaya operasional
- i). Jumlah pasien dan sumbangan dari pemerintah/yayasan untuk menutup biaya pengembangan.
- j). Sumbangan untuk investasi diluar usaha pokok.
- k). Peningkatan pasien setiap bulan
- l). Peningkatan sumbangan setiap bulan
- m). Kesulitan untuk membayar biaya operasional

Berikut ini adalah formula untuk mengukur penilaian kinerja pada perspektif keuangan. Top Bottom Three Boxes skala (1-5):

Customers Satisfacton Gap Index (CSI)

$$CSI = \frac{total\ score}{...}$$

2. Kinerja pada Perspektif Pelanggan

Dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan pengukuran yang dilakukan yaitu tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Kepuasan pelanggan mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan puskesmas. Tingkat kepuasan konsumen diukur dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan dan dimodifikasi dari Mahsun (2009) dengan acuan berdasarkan skala Likert. Indikator kinerja perspektif pelangga adalah:

- a). Atribut Harga
- b). Atribut Waktu

c). Atribut Mutu

Berikut ini adalah formula untuk mengukur penilaian kinerja pada perspektif pelanggan. Top Bottom Three Boxes skala (1-5):

Customers Satisfaction Gap Index (CSI)

$$CSI = \frac{\text{total score}}{\text{total score}}$$

3. Kinerja pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Penilaian kinerja dari perspektif proses bisnis internal dapat dilakukan dengan cara :Inovasi. Inovasi melalui pengembangan asset perusahaan, produk ataupun jasa apa saja yang ditawarkan Puskesmas Jetis guna memenuhi kebutuhan perusahaan maupun masyarakat. Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan dan dimodifikasi dari Mahsun (2009) guna mendapatkan informasi yang berkaitan dengan inovasi yang dilakukan perusahaan, inovasi apa yang dikembangkan pada tahun tersebut. Indikator penilaian kinerja dari perspektif proses bisnis internal adalah:

- a). Administrasi pelayanan
- b). Administrasi pelayanan keuangan dan umum
- c). Proses rekrutmen pegawai
- d). Pegawai berkemampuan sesuai dengan kebutuhan.
- e). Ketrampilan yang berkompeten
- f). Tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai
- g). Berpendidikan minimal D3
- h). Penerapan *quality assurance*
- i). Menggali informasi kualifikasi tenaga kerja

j). Fasilitas pendukung pelayanan kesehatan

Berikut ini adalah formula untuk mengukur penilaian kinerja pada perspektif proses bisnis internal. Top Bottom Three Boxes skala (1-5):

Customers Satisfacton Gap Index (CSI)

$$\sum = \frac{\text{total score}}{\text{jumlah responden / indikator}}$$

4. Kinerja pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Penilaian kinerja pada perspektif pembelajaran ini dapat dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan dan dimodifikasi dari Mahsun (2009). Karyawan yang keluar adalah karyawan yang mengundurkan, terkena PHK, pensiun atau meninggal dunia. Tingkat perputaran karyawan dinilai buruk apabila selama periode pengamatan mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila fluktuatif dan dinilai baik apabila mengalami penurunan. Indikator kinerja pada perspektif pembelajaran adalah:

- a). Tanggapan terhadap semangat kerja
- b). Tanggapan terhadap motivasi
- c). Tanggapan terhadap kepemimpinan
- d). Tanggapan terhadap komunikasi
- e). Tanggapan mengenai kondisi fisik tempat bekerja

Berikut ini adalah formula untuk mengukur penilaian kinerja pada perspektif . pertumbuhan dan pembelajaran Top Bottom Three Boxes skala (1-5):

Customers Satisfacton Gap Index (CSI)

$$\sum = \frac{\text{total score}}{\text{jumlah responden / indikator}}$$

3.6. Skala Variabel

Menurut Sugiyono (2008), skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti.

Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator variabel tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Menurut Sugiyono (2008), instrumen penelitian yang menggunakan skala likert dapat dibuat dalam bentuk *checklist*. Berikut ini kategori-kategorinya:

Kategori :

1. Sangat Setuju (SS)	= 5	1. Sangat puas	= 5
2. Setuju (S)	= 4	2. Puas	= 4
3. Kurang Setuju (KS)	= 3	3. Sedang	= 3
4. Tidak Setuju (TS)	= 2	4. Tidak Puas	= 2
5. Sangat Tidak Setuju (STS)	= 1	5. Sangat Tidak Puas	= 1

Skala likert ini kemudian manakala individu yang bersangkutan dengan menambahkan bobot dari jawaban yang dipilih. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dari kelas interval dengan jumlah kelas sama dengan 5 sehingga dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Max} - \text{Nilai Min}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Adapun kategori dari masing-masing interval adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Interval Skala

Interval	Keterangan
4,20 s/d 5,00	Sangat baik
3,40 s/d 4,19	Baik
2,60 s/d 3,39	Cukup Baik
1,80 s/d 2,59	Buruk
1,00 s/d 1,79	Sangat Buruk

3.7. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen-Instrumen Penelitian

3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana alat pengukur benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur (Santoso, 2005). Pengujian validitas dilakukan dengan metode korelasi yaitu dengan melihat angka koefisien korelasi (r_{xy}) pada item korelasi yang menyatakan hubungan antara skor pertanyaan dengan skor total. Dengan jumlah sampel uji coba kuesioner sebanyak 30 responden, maka dilakukan analisis korelasi antara skor pertanyaan dengan skor total. Apabila nilai $r_{xy} > 0,30$, maka dapat dinyatakan item tersebut valid. Selanjutnya kuesioner tersebut akan digunakan dalam penelitian. Formula untuk menghitung koefisien korelasi (r_{xy}) adalah sebagai berikut (Santoso, 2005 : 268):

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \cdot \sum Y)}{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi antar skor butir (X) dan skor variable (Y)
 N = Jumlah responden yang diuji coba
 ΣX = Jumlah skor butir (X)
 ΣY = Jumlah skor variable (Y)
 ΣX^2 = Jumlah skor butir (X) kuadrat

Berikut ini hasil uji validitas :

3.7.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat menunjukkan dipercaya atau tidak (Rahayu, 2005 : 273). untuk mengetahui sejauh mana alat pengukur benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur (Santoso, 2005). Untuk pengujian reliabilitas dilakukan dengan teknik *cronbach alpha*, dengan jumlah sampel uji coba kuesioner sebanyak 30 responden. Suatu instrumen penelitian dinyatakan reliabel apabila nilai $r_{\alpha} > 0,60$. Formula untuk menghitung koefisien *Cronbach Alpha* adalah sebagai berikut (Santoso, 2005).

$$\alpha = \left[\frac{b}{(b-1)} \right] \left[\frac{V_t - \sum V_i}{V_t} \right]$$

Keterangan:

α = *Cronbach Alpha*
 b = Banyaknya butir angket
 V_t = Varian skor total
 V_i = Varian butir $i=1,2,\dots,n$.

Berikut ini hasil uji reliabilitas :

3.8. Metode Analisis Data

3.8.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini adalah analisis deskripsi variabel penelitian yang menggambarkan jawaban atau penilaian dari responden atas kuesioner yang diberikan.

3.8.2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah analisis yang menggunakan angka-angka. Dalam penelitian ini alat analisis yang digunakan adalah rasio-rasio yang meliputi *value for money*, tingkat ekonomi, *balanced score card*, kinerja pada perspektif keuangan, kinerja pada perspektif pelanggan, kinerja pada perspektif proses bisnis internal, dan kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dalam Bab ini menjelaskan analisis hasil mengenai “Evaluasi Pengukuran Kinerja Sektor Publik Studi pada Puskesmas Jetis”. Pembahasan analisis hasil penelitian ini dimulai dari analisis kualitatif yang meliputi profil responden, analisis *Value For Money*, dan analisis *Balanced Score Card*.

Seperti telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada responden penelitian yaitu seluruh karyawan atau petugas di Puskesmas Jetis Yogyakarta dan pasien di Puskesmas Jetis Yogyakarta. Dalam penelitian ini disebar 57 dan 180 kuesioner pada 57 dan 180 responden penelitian. Kuesioner yang dikembalikan sebanyak 57 dan 175 eksemplar, akan tetapi kuesioner yang layak diteliti sebanyak 57 dan 160 eksemplar, jadi respon *rate*-nya sebanyak 100,0% dan 88,89%. Kuesioner yang terjawab lengkap dengan baik dan layak dianalisis dalam penelitian ini sebanyak 57 kuesioner. Setelah data terkumpul, kemudian data diedit (*editing*), diberi kode (*coding*), dan ditabulasikan (*tabulating*). Untuk selanjutnya dianalisis dengan bantuan program statistik komputer *SPSS for Windows Release 13.00*.

Tabel 4.1

Rekapitulasi Penyebaran Kuesioner

No	Penyebaran	Jumlah
1	Kuesioner Disebarkan	57
2	Kuesioner Kembali	57
3	Kuesioner Layak Diteliti	57

<i>Respon rate</i>		100,0%
No	Penyebaran	Jumlah
1	Kuesioner Disebarkan	180
2	Kuesioner Kembali	175
3	Kuesioner Layak Diteliti	160
<i>Respon rate</i>		88,89%

Sumber : Data Primer Diolah, 2012.

4.1. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 57 dan 160 responden, maka dapat diidentifikasi mengenai karakteristik responden sebagai berikut :

4.1.1. Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai berikut :

Tabel 4.2

Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	27	47,4%
2	Perempuan	30	52,6%
Total		57	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2012.

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah perempuan sebanyak 30 responden atau 52,6% dan laki-laki sebanyak 27 responden atau 47,4%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan atau petugas di Puskesmas Jetis Yogyakarta lebih banyak dari jenis kelamin perempuan dimana kaum perempuan lebih banyak dibutuhkan dalam pelayanan kesehatan.

Tabel 4.3

Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	67	41,9

2	Perempuan	93	58,1
Total		160	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2012.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah perempuan sebanyak 93 responden atau 58,1% dan laki-laki sebanyak 67 responden atau 41,9%. Hal ini menunjukkan bahwa pasien di Puskesmas Jetis Yogyakarta lebih banyak dari jenis kelamin perempuan yang secara kebetulan ditemui pada saat penelitian.

4.1.2. Tingkat Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai berikut :

Tabel 4.4
Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SLTA/Sederajat	12	21,1%
2	Diploma	34	59,6%
3	S1	11	19,3%
Total		57	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2012.

Berdasarkan Tabel 4.4 tersebut dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini adalah sebagian besar berpendidikan Diploma sebanyak 34 responden atau 59,6% dan sebagian kecil berpendidikan S1 sebanyak 11 responden atau 19,3%. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi pendidikan karyawan atau petugas di Puskesmas Jetis Yogyakarta mempunyai pendidikan tinggi Ahli Madya (Diploma).

Tabel 4.5
Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
----	------------	--------	------------

1	SD	68	42,5
2	SMP	12	7,5
3	SLTA	67	41,9
4	PT	13	8,1
Total		160	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2012.

Berdasarkan Tabel 4.5 tersebut dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini adalah sebagian besar berpendidikan SD dan SLTA masing-masing sebanyak 67 dan 68 responden atau 41,9% dan 42,5% dan sebagian kecil berpendidikan SMP sebanyak 12 responden atau 7,5%. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi pendidikan pasien di Puskesmas Jetis Yogyakarta mempunyai pendidikan dasar dan menengah.

4.1.3. Masa Kerja

Berdasarkan masa kerja, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai berikut :

Tabel 4.6
Klasifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1	1-5 tahun	38	66,7%
2	6-10 tahun	19	33,3%
Total		57	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2012.

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar bekerja sebagai lama kerjanya 1 s/d 5 tahun sebanyak 38 responden atau 66,7% dan sebagian kecil lama kerjanya 6-10 tahun sebanyak 19 responden atau 33,3%. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi lama bekerja, karyawan atau petugas di Puskesmas Jetis Yogyakarta rata-rata cukup lama bekerja di Puskesmas Jetis Yogyakarta.

4.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

4.2.1. Hasil Uji Validitas

Tabel 4.7

Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Penelitian Pada Perspektif Keuangan, proses bisnis internal, dan Pertumbuhan dan pembelajaran.

Indikator	rx_y	Nilai Kritis	Keterangan
keu1	0,470	0,3	Valid
keu2	0,664	0,3	Valid
keu3	0,643	0,3	Valid
keu4	0,661	0,3	Valid
keu5	0,687	0,3	Valid
keu6	0,528	0,3	Valid
keu7	0,657	0,3	Valid
keu8	0,758	0,3	Valid
keu9	0,574	0,3	Valid
keu10	0,535	0,3	Valid
keu11	0,788	0,3	Valid
keu12	0,756	0,3	Valid
bi1	0,682	0,3	Valid
bi2	0,797	0,3	Valid
bi3	0,596	0,3	Valid
bi4	0,443	0,3	Valid
bi5	0,518	0,3	Valid
bi6	0,595	0,3	Valid
bi7	0,563	0,3	Valid
bi8	0,617	0,3	Valid
bi9	0,677	0,3	Valid
bi10	0,701	0,3	Valid
pp1	0,529	0,3	Valid
pp2	0,601	0,3	Valid
pp3	0,569	0,3	Valid
pp4	0,469	0,3	Valid

Lanjutan Tabel 4.7

Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Penelitian Pada Perspektif Keuangan, Proses Bisnis Internal, dan Pertumbuhan dan Pembelajaran

pp5	0,695	0,3	Valid
pp6	0,538	0,3	Valid

pp7	0,649	0,3	Valid
pp8	0,458	0,3	Valid
pp9	0,432	0,3	Valid
pp10	0,601	0,3	Valid
pp11	0,705	0,3	Valid
pp12	0,684	0,3	Valid
pp13	0,681	0,3	Valid
pp14	0,555	0,3	Valid
pp15	0,516	0,3	Valid
pp16	0,519	0,3	Valid
pp17	0,705	0,3	Valid
pp18	0,369	0,3	Valid
pp19	0,548	0,3	Valid
pp20	0,583	0,3	Valid
pp21	0,522	0,3	Valid
pp22	0,713	0,3	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2012.

Dari Tabel 3.2 tersebut di atas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (r_{xy}) > 0,3, sehingga seluruh pertanyaan untuk responden karyawan puskesmas jetis dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel kinerja pada perspektif keuangan, penilaian kinerja dari perspektif proses bisnis internal, dan penilaian kinerja pada perspektif pembelajaran adalah valid.

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Penelitian pada perspektif pelanggan

Indikator	rx _y	Nilai Kritis	Keterangan
kep1	0,536	0,3	Valid
kep2	0,586	0,3	Valid
kep3	0,529	0,3	Valid

kep4	0,608	0,3	Valid
kep5	0,597	0,3	Valid
kep6	0,536	0,3	Valid
kep7	0,377	0,3	Valid
kep8	0,379	0,3	Valid
kep9	0,511	0,3	Valid
kep10	0,523	0,3	Valid
kep11	0,460	0,3	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2012.

Dari Tabel 3.3 tersebut di atas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (r_{xy}) > 0,3, sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner untuk responden yang ditujukan bagi pasien pada item-item pertanyaan pada variabel kinerja perspektif pelanggan adalah valid.

4.2.2. Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 4.9
Hasil Uji Reliabilitas

Indikator	Cronbach Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
Kinerja pada perspektif keuangan	0,865	0,60	Reliabel
Penilaian kinerja dari perspektif proses bisnis internal	0,795	0,60	Reliabel
Kinerja pada perspektif pembelajaran	0,905	0,60	Reliabel
Kinerja perspektif pelanggan	0,703	0,60	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2012.

Dari Tabel 3.4 tersebut di atas dapat diketahui bahwa koefisien *Cronbach's Alpha* > 0,60 sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel kinerja pada perspektif keuangan,

penilaian kinerja dari perspektif proses bisnis internal, kinerja pada perspektif pembelajaran, dan kinerja perspektif pelanggan adalah reliabel.

4.3. Analisis Data

4.3.1. Analisis *Value For Money*

1. Tingkat Ekonomi

Tingkat ekonomi adalah hubungan antara pasar dan masukan (*cost of input*) dan kegiatan operasional dikatakan ekonomis jika dapat menghilangkan atau mengurangi biaya yang tidak diperlukan (Mahsun, 2009). Berikut ini hasil perhitungan tingkat ekonomi:

Tabel 4.10
Tingkat Ekonomi

Tahun	Rencana	Realisasi	Tingkat Ekonomi
2008	235.785.650	229.772.046	97,45%
2009	347.241.921	275.240.618	79,26%
2010	387.428.710	323.240.302	83,43%
2011	562.197.715	429.535.330	76,40%
Rata-rata			84,14%

Sumber : Data Sekunder Diolah, 2012.

Berdasarkan hasil perhitungan tingkat ekonomi dapat dijelaskan bahwa diperoleh nilai tingkat ekonomi tahun 2008 sebesar 97,45%, berarti pada tahun 2008 tingkat ekonominya dikatakan ekonomis karena < dari 100%, pada tahun 2009 sebesar 79,26% berarti pada tahun 2009 tingkat ekonominya dikatakan ekonomis karena < dari 100%, pada tahun 2010 sebesar 83,43%, berarti pada tahun 2010 tingkat ekonominya dikatakan ekonomis karena < dari 100% dan tahun 2011 sebesar 76,40%, berarti pada tahun 2011 tingkat ekonominya dikatakan ekonomis karena < dari 100%. Jadi Nilai rata-rata tingkat ekonomi

dari tahun 2008 – 2011 adalah 84,14% atau kurang dari 100% ($x < 100\%$), hal ini berarti tingkat ekonomi adalah ekonomis. Lebih lanjut dapat diartikan bahwa biaya yang dikeluarkan (*input*) dengan anggaran yang telah disetujui, ekonomis. Ekonomi terkait dengan sejauh mana organisasi sektor publik dapat meminimalisir *input resources* yang digunakan yaitu dengan menghindari pengeluaran yang boros dan tidak produktif. Indikator ekonomi merupakan indikator tentang penggunaan *input*.

2. Tingkat Efisiensi

Tingkat efisiensi adalah perbandingan antara output yang dihasilkan terhadap input yang digunakan (*cost of output*) (Mahsun, 2009). Berikut ini hasil perhitungan tingkat ekonomi:

Tabel 4.11
Tingkat Efisiensi

Tahun	Realisasi Biaya	Realisasi Pendapatan	Tingkat Efisiensi
2008	229.772.046	319.526.163	71,91%
2009	275.240.618	397.661.775	69,21%
2010	323.240.302	510.545.216	63,31%
2011	429.535.330	213.016.357	201,64%
Rata-rata			101,52%

Sumber : Data Sekunder Diolah, 2012.

Berdasarkan hasil perhitungan tingkat efisiensi dapat dijelaskan bahwa hasil perhitungan diperoleh nilai tingkat efisiensi tahun 2008 sebesar 71,91%, berarti pada tahun 2008 tingkat efisiensinya dikatakan efisien karena $<$ dari 100% , pada tahun 2009 sebesar 69,21%, berarti pada tahun 2009 tingkat efisiensinya dikatakan efisien karena $<$ dari 100% tahun 2010 sebesar 63,31%, berarti pada tahun 2010 tingkat efisiensinya dikatakan efisien karena $<$ dari 100% atau kurang dari 100% ($x < 100\%$), sedangkan pada tahun 2011 sebesar 201,64%

atau lebih dari 100% ($x > 100\%$), hal ini berarti tingkat efisiensi adalah tidak efisien. Tetapi bila di rata rata dari tahun 2008-2011, tetap diperoleh nilai rata-rata 101,52% atau lebih dari 100% ($x > 100\%$), hal ini berarti tingkat efisiensi adalah tidak efisien. Lebih lanjut dapat diartikan bahwa output yang dihasilkan terhadap input yang digunakan (*cost of output*), tidak efisien. Tidak efisiennya output yang dihasilkan (realisasi pendapatan) terhadap input yang digunakan (*cost of output*) yaitu realisasi biaya untuk mendapatkan pendapatan dimana realisasi pendapatan kurang lebih besar dari input yang digunakan (*cost of output*) yaitu biaya untuk mendapatkan pendapatan, sehingga belum efisien. Efisiensi yang merupakan salah satu bagian dari indikator kinerja *value for money*, dapat dikur dengan rasio antara input dengan output. Semakin besar rasio tersebut semakin efisien suatu organisasi. Dalam pengukuran rasio tidak bersifat absolut tetapi bersifat relatif. Efisiensi merupakan hal terpenting di antara ketiga hal tersebut. Suatu organisasi dirasa semakin efisien apabila rasio efisiensi cenderung di atas satu. Semakin besar angkanya, semakin tinggi tingkat efisiensinya. Secara *absolute*, rasio ini tidak menunjukkan posisi keuangan dan kinerja perusahaan. Namun, berbagai program di dua perusahaan dalam industri yang sama, dapat diperbandingkan tingkat efisiensinya. Apabila rasionya lebih besar dari satu dan dibandingkan dengan hasil rasio program yang sama di perusahaan lain, maka program tersebut bisa disebut lebih efisien.

3. Tingkat Efektivitas

Tingkat efektivitas adalah hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai dan pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian

atau tujuan atau target kebijakan (Mahsun, 2009). Berikut ini hasil perhitungan tingkat efektivitas:

Tabel 4.12
Tingkat Efektivitas

Tahun	Realisasi Pendapatan	Anggaran Pendapatan	Tingkat Efektivitas
2008	319.526.163	310.1601.625	102,79%
2009	397.661.775	380.923.000	104,39%
2010	510.545.216	387.365.900	131,80%
2011	213.016.357	562.197.715	37,89%
Rata-rata			94,22%

Sumber : Data Sekunder Diolah, 2012.

Berdasarkan hasil perhitungan tingkat efektivitas dapat dijelaskan bahwa diperoleh nilai tingkat efektivitas tahun 2008 sebesar 102,79%, cenderung pada tahun 2008 tingkat efektivitasnya tidak efektif, pada tahun 2009 sebesar 104,39%, hal ini masih menunjukkan pada tahun 2009 tetap masih tidak efektif, pada tahun 2010 sebesar 131,80% berarti pada tahun 2010 tingkat efektivitasnya tidak efektif, masih sama dengan tahun tahun sebelumnya, dan tahun 2011 sebesar 37,89% atau kurang dari 100% ($x < 100\%$), berarti nilai tingkat efektivitasnya dikatakan efektif, tetapi nilai efektivnya terlalu rendah dan jika di rata rata dari tahun 2008-2011 diperoleh nilai tingkat efektivitasnya 94,22% atau kurang dari 100% ($x < 100\%$), hal ini berarti tingkat efektivitasnya adalah efektif. Lebih lanjut dapat diartikan bahwa keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai, efektif. Efektivitas merupakan keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Efektivitas hanya berbicara masalah output saja. Apabila organisasi telah berhasil mencapai tujuannya, maka organisasi tersebut berjalan dengan efektif. Di sisi lain, ekonomis hanya menekankan pada input, apabila biaya yang direalisasikan lebih rendah dari yang

dianggarkan, maka kondisi tersebut dikatakan ekonomis. Efektivitas menunjukkan kesuksesan atau kegagalan dalam pencapaian tujuan. Ukuran efektivitas merupakan refleksi *output*. Jika suatu organisasi bertujuan membangun suatu rumah sakit dengan 250 tempat tidur, 4 unit operasi, sebuah departemen kecelakaan dan darurat, serta departemen pasien luar dan semua target tersebut tercapai, maka mekanisme kerja organisasi tersebut efektif.

4.3.2. Analisis *Balanced Score Card*

1. Hasil Pengukuran Kinerja puskesmas Pada Perspektif Keuangan

Hasil pengukuran kinerja pada perspektif keuangan menunjukkan bahwa nilai skor 3,77, (lihat lampiran rekapitulasi keuangan) dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja Puskesmas Jetis pada perspektif keuangan adalah baik (lihat Tabel 4.14) karena berada diantara range (3,40 – 4,19). Hal ini menunjukkan bahwa menurut responden “persentase dana untuk investasi pada Puskesmas Jetis ini lebih besar daripada persentase dana untuk operasional, penggunaan dana investasi (pengembangan) di ini sudah efektif, Puskesmas Jetis ini terdapat berbagai sumber pendapatan selain dari pasien dan subsidi dari pemerintah/yayasan, Puskesmas Jetis ini tidak pernah mengalami kesulitan untuk membayar biaya operasional, rata-rata besarnya sumbang dari pemerintah/yayasan di Puskesmas Jetis ini selalumeningkat setiap tahun, selain mencukupi untuk menutup biaya operasional dan pengembangan, jumlah pasien dan sumbang dari pemerintah/yayasan pertahun di

Puskesmas Jetis ini dapat jugadimanfaatkan untuk investasidiluarusahapokok, jumlah dana pasien dan sumbangan-sumbangandari pemerintah/yayasan per tahun di Puskesmas Jetis ini cukup untuk menutup biaya operasional dan pengembangan, besarnya jumlah pasien di Puskesmas Jetis ini selalu meningkat setiap bulan, Puskesmas Jetis ini terdapat berbagai sumber pendapatan selain dari pasien dan subsidi dari pemerintah/yayasan.

Namun masih ada responden yang tidak setuju dengan rata-rata 12.8% dan kurang setuju dengan rata-rata 20,3% (lihat pada Tabel 4.13). indikator yang mengatakan tidak setuju dan kurang setuju yaitu pada indikator yang menyatakan bahwa “realisasi biaya operasional lebih kecil dari pada anggaran” berarti diartikan realisasi biayanya lebih besar, selanjutnya pada indikator “penggunaan dana sudah efektif dan efisien” diartikan bahwa masih ada dana yang belum efektif dan efisien, selanjutnya pada indikator yang mengatakan “dana dari pasien dan pemerintah cukup signifikan dalam membantu pengelolaan puskesmas” berarti bahwa dana dari pasien dan pemerintah tidak signifikan dalam pengelolaan keuangan puskesmas, selanjutnya pada indikator yang mengatakan “Jumlah dana Pasien dan sumbangan dari pemerintah/yayasan pertahun di Puskesmas Jetis ini mencukupi untuk biaya operasional” berarti bahwa jumlah dana dari pasien dan sumbangan pemerintah belum mencukupi untuk biaya operasional (lihat pada Tabel 4.13). Oleh karena itu Puskesmas Jetis perlu memperhatikan indikator tersebut agar dapat memperbaiki pada perspektif keuangan terutama indikator yang menurut responden masih kurang.

Tabel 4.13
Analisis Deskriptif Pada Perspektif Keuangan

Pernyataan/ Uraian		STS	TS	KS	S	SS	TOT		
		1	2	3	4	5	AL		
1	Realisasi biaya operasional lebih kecil daripada anggaran.	(%)		35,1%	21,1%	33,3%	10,5%	100%	
		Frekuensi		20	12	19	6	57	
2	Persentase dana untuk investasi pada Puskesmas Jetis ini lebih besar daripada persentase dana untuk operasional.	(%)		7,0%		29,8%	52,6%	10,5%	100%
		Frekuensi		4	17	30	6	57	
3	Pergunaandanaoperasional di PuskesmasJetisinsudahcukupefisiendaneftif.	(%)		17,5%	22,8%	45,6%	14,0%	100%	
		Frekuensi		10	13	16	8	57	
4	Penggunaan dana investasi (pengembangan) di ini sudah efektif.	(%)		7,0%	24,6%	29,8%	38,6%	100%	
		Frekuensi		4	14	17	22	57	
5	PuskesmasJetisinterdapatberbagaisumber pendapatanselaindari pasiendansubsidi dari pemerintah/yayasan.	(%)		7,0%	12,3%	42,1%	38,6%	100%	
		Frekuensi		4	7	24	22	57	
6	JumlahdanaselaindariPasiendansubsidi dari pemerintah/yayasancukupsignifikandala mmembantupengelolaanPuskesmasJetis.	(%)		24,6%		28,1%	29,8%	17,5%	100%
		Frekuensi		14	16	17	10	57	
7	Jumlahdana Pasiendansumbangandari pemerintah/yaya sanpertahun di PuskesmasJetisnimencukupiuntukbiayaoperasional.	(%)		17,5%		26,3%	35,1%	21,1%	100%
		Frekuensi		10	15	20	12	57	
8	Jumlahdana Pasiendansumbangansumbangandari pemerintah/yayasan per tahun di PuskesmasJetisnicukupuntukmenutupbiayaoperasionaldanpengembangan.	(%)		7,0%	15,8%	43,9%	33,3%	100%	
		Frekuensi		4	9	25	19	57	
9	Selainmencukupiuntukmenutupbiayaoperasionaldanpengembangan, jumlah danapasiendansumbangandari pemerintah/ yayasan pertahun di PuskesmasJetisindapatjugadimanfaatkan untukinvestasidi luarusahapokok.	(%)		10,5%		15,8%	45,6%	28,1%	100%
		Frekuensi		6	9	26	16	57	
10	Besarnya jumlah pasien di Puskesmas Jetis ini selalu meningkat setiap bulan	(%)		7,0%	26,3%	38,6%	28,1%	100%	
		Frekuensi		4	15	22	16	57	
11	Rata-rata besarnyaumbangandari pemerintah/yayasan di PuskesmasJetisinselalumeningkatsetiap tahun	(%)		7,0%	8,8%	59,6%	24,6%	100%	
		Frekuensi		4	5	34	14	57	
12	PuskesmasJetisinitidakpernahmengalamikesulitanuntukmembayarbiayaoperasional	(%)		7,0%	12,3%	59,6%	21,1%	100%	
		Frekuensi		4	7	34	12	57	
RATA RATA		(%)		12,85%	20,33%	42,96%	23,83%	100%	

Berdasarkan tabel 4.14 di atas menyimpulkan bahwa dari keseluruhan responden rata rata yang tidak setuju dari indikator perspektif keuangan adalah sebanyak 12,85%, sedangkan rata rata responden yang kurang setuju berjumlah

20,33%, pada rata rata jumlah responden yang memilih setuju berjumlah 42,96%, dan rata rata orang yang menjawab sangat setuju berjumlah 23,83%.

Tabel 4.14
Analisis Nilai Rata-Rata Puskesmas Jetis
Penilaian Responden terhadap Kinerja Perspektif Keuangan

Interval Skala	Kategori	Frekuensi	Persentase
4,20 s/d 5,00	Sangat Baik	6	10,5%
3,40 s/d 4,19	Baik	46	80,7%
2,60 s/d 3,39	Cukup Baik	1	1,8%
1,80 s/d 2,59	Buruk	4	7,0%
1,00 s/d 1,79	Sangat Buruk	0	0,0%
Total		57	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2012.

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas, analisis nilai rata-rata puskesmas Jetis penilaian responden terhadap kinerja pespektif keuangan, dimana jumlah dari 57 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui bahwanilai rata rata responden “sangat baik” yaitu mencapai (10,5%), “baik” mencapai (80,7%), “cukup baik” mencapai (1,8%), dan “buruk” mencapai (7,0%).

2. Hasil Pengukuran Kinerja Puskesmas pada Perspektif Proses BisnisInternal.

Hasil pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa nilai skor 3,74 (lihat lampiran rekapitulasi proses bisnis internal) dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja Puskesmas Jetis dilihat dari dari perpsektif proses bisnis internaladalah “baik” (lihat Tabel 4.16) karena berada diantara range (3,40 – 4,19).Hal ini menunjukkan bahwa menurut responden “administrasi pelayanan Puskesmas Jetis telah didukung

oleh sistem informasi berkomputer, administrasi pelayanan keuangan dan umum telah didukung oleh sistem informasi keuangan dan umum berkomputer, proses rekrutmen pegawai Puskesmas Jetis sangat efektif, pegawai yang diterima di Puskesmas Jetis ini berkemampuan sesuai dengan kebutuhan, semua pegawai di Puskesmas Jetis mempunyai ketrampilan yang berkompeten pada bidang pekerjaannya, tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai dalam pekerjaan relatif rendah, hampir semua pegawai di Puskesmas Jetis berpendidikan minimal D3, untuk meningkatkan kualitas pelayanan, Puskesmas Jetis menerapkan *quality assurance*, Puskesmas Jetis selalu menggali informasi kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan oleh pasar, dan Puskesmas Jetis mempunyai fasilitas pendukung pelayanan kesehatan (laboratorium, ruang khusus konsultasi medis)” (lihat Tabel 4.15)

Namun masih ada responden yang mengatakan tidak setuju dengan nilai rata-rata 3,5% dan kurang setuju dengan nilai rata-rata 14,71% (lihat Tabel 4.15). Indikator yang mengatakan tidak setuju dan kurang setuju yaitu pada indikator mengenai “hampir semua pegawai Puskesmas Jetis berpendidikan minimal D3” berarti dapat disimpulkan bahwa hanya sedikit pegawai yang pendidikan dibawah D3, selanjutnya pada indikator “administrasi pelayanan Puskesmas Jetis telah didukung sistem informasi berkomputer”, berarti bahwa masih ada yang belum didukung dengan menggunakan komputer, selanjutnya pada indikator “pegawai yang diterima di Puskesmas Jetis ini berkemampuan sesuai dengan tingkat kebutuhan” berarti dapat diartikan bahwa masih ada pegawai yang belum sesuai yang

dibutuhkan Puskesmas. (lihat Tabel 4.15). Oleh karena itu Puskesmas Jetis perlu memperhatikan indikator tersebut agar dapat memperbaiki pada perspektif proses bisnis internal terutama indikator yang menurut responden masih kurang

Tabel 4.15
Analisis Deskriptif Pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Pernyataan/Uraian			STS	TS	KS	S	SS	TOTAL
			1	2	3	4	5	
1	Administrasi pelayanan Puskesmas Jetis telah didukung oleh sistem informasi berkomputer	(%)			21,1%	77,2%	1,8%	100%
		Frekuensi			12	44	1	57
2	Administrasi pelayanan keuangan dan umum telah didukung oleh sistem informasi keuangan dan sumber komputer.	(%)			10,5%	84,2%	5,2%	100%
		Frekuensi			6	48	3	57
3	Proses rekrutmen pegawai Puskesmas Jetis sangat efektif	(%)			12,3%	78,9%	8,8%	100%
		Frekuensi			7	45	5	57
4	Pegawai yang diterima di Puskesmas Jetis ini berkemampuan sesuai dengan kebutuhan.	(%)			33,1%	35,1%	29,8%	100%
		Frekuensi			20	20	17	57
5	Semua pegawai di Puskesmas Jetis mempunyai keterampilan yang berkompent pada bidang pekerjaannya.	(%)			17,5%	54,4%	28,1%	100%
		Frekuensi			10	31	16	57
6	Tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai dalam pekerjaan relatif rendah.	(%)			21,1%	52,6%	26,3%	100%
		Frekuensi			12	30	15	57
7	Hampir semua pegawai di Puskesmas Jetis berpendidikan minimal D3.	(%)		3,5%	10,5%	59,6%	26,3%	100%
		Frekuensi		2	6	34	15	57
8	Untuk meningkatkan kualitas pelayanan, Puskesmas Jetis menerapkan <i>quality assurance</i> .	(%)			7,0%	63,2%	29,8%	100%
		Frekuensi			4	36	17	57
9	Puskesmas Jetis selalu menggali informasi kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan oleh pasar.	(%)			7,0%	47,4%	45,6%	100%
		Frekuensi			4	27	26	57
10	Puskesmas Jetis mempunyai fasilitas pendukung pelayanan kesehatan (laboratorium, ruang khusus konsultasi medis)	(%)			7,0%	43,9%	49,1%	100%
		Frekuensi			4	25	28	57
RATA RATA		(%)		0,35%	14,71%	59,65%	25,08%	100%

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas menyimpulkan bahwa dari keseluruhan responden rata rata yang memilih tidak setuju dari perspektif bisnis internal adalah 0,35%, rata-rata yang memilih kurang setuju dari indikator perspektif

bisnis internal adalah sebanyak 14,71%, sedangkan rata rata responden yang setuju berjumlah 59,65%, pada rata rata jumlah responden yang memilih sangat setuju berjumlah 25,08%.

Tabel 4.16
Analisis Nilai Rata-Rata Puskesmas Jetis
Penilaian Responden terhadap Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Interval Skala	Kategori	Frekuensi	Persentase
4,20 s/d 5,00	Sangat Baik	26	45,7%
3,40 s/d 4,19	Baik	27	47,4%
2,60 s/d 3,39	Cukup Baik	4	7,0%
1,80 s/d 2,59	Buruk	0	0,0%
1,00 s/d 1,79	Sangat Buruk	0	0,0%
Total		57	100,0%

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas, analisis nilai rata-rata puskesmas Jetis penilaian responden terhadap kinerja pespektif proses bisnis internal, dimana jumlah dari 57 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui bahwa nilai rata rata responden “sangat baik” yaitu mencapai (45,7%), “baik” mencapai (47,4%), “cukup baik” mencapai (7,0%).

3. Hasil Pengukuran Kinerja Puskesmas Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Hasil pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa nilai skor 3,65 (lihat lampiran rekapitulasi

perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja puskesmas Jetis dilihat dari dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah “baik” (lihat Tabel 4.18) karena berada diantara range (3,40 – 4,19). Hal ini menunjukkan bahwa menurut responden mengenai atribut tanggapan terhadap semangat kerja pada indikator “tanggapan mengenai peraturan dan disiplin kerja yang ditetapkan di dalam instansi sudah berjalan dengan baik, tanggapan mengenai program instansi dalam meningkatkan kemampuan karyawan untuk mendapatkan kemajuan dalam pekerjaan sudah berjalan apa yang diharapkan Puskesmas, tanggapan mengenai kerjasama yang ada antara karyawan selama ini sudah bagus, tanggapan mengenai penghargaan yang diberikan oleh instansi terhadap prestasi kerja karyawan, tanggapan mengenai kesesuaian antara gaji atau upah yang diterima dengan pekerjaan yang telah dilakukan, tanggapan mengenai jaminan sosial seperti masa libur/cuti bagi karyawan, tanggapan mengenai kritik dan saran atas terhadap pekerjaan yang telah selesai dapat dijadikan dorongan atau motivasi pribadi. Adapun atribut mengenai tanggapan terhadap kepemimpinan yaitu pada indikator “mengenai sikap pemimpin dalam memberikan bimbingan dan penghargaan terhadap karyawan, mengenai kebebasan berinisiatif yang diberikan instansi kepada karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya, mengenai hubungan kerjasama yang terjalin antara bawah dan atas. Selanjutnya yaitu pada atribut mengenai tanggapan terhadap komunikasi pada indikator “mengenai komunikasi yang terjalin dengan atas, mengenai komunikasi yang

terjalindengan sesama rekan kerja, mengenai akses yang memadai terhadap informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Selanjutnya pada atribut mengenai tanggapan kondisi fisik tempat bekerja yaitu pada indikator “mengenai rasa aman yang diberikan oleh perusahaan. Dan atribut mengenai tanggapan kepuasan karyawan yaitu pada indikator “mengenai instansi dilihat dari sisi semangat kerja (kerjasama), mengenai instansi dilihat dari sisi profesionalisme (penghargaan, upah/gaji), mengenai instansi dilihat dari sisi kepemimpinan dan keleluasaan dalam bekerja, mengenai instansi dilihat dari sisi kondisi fisik tempat bekerja (kesehatan, kebersihan, keamanan dan fasilitas tempat kerja)” (lihat Tabel 4.17)

Namun masih ada responden yang mengatakan tidak puas dengan nilai rata-rata 5,0% dan sedang dengan nilai rata-rata 18,13% (lihat Tabel 4.17). Indikator yang mengatakan tidak puas dan sedang yaitu pada atribut mengenai tanggapan terhadap semangat kerja yaitu pada indikator “mengenai kesempatan yang diberikan instansi kepada karyawan untuk melakukan inovasi terhadap pekerjaannya” berarti masih ada karyawan yang belum memanfaatkan kesempatan tersebut untuk melakukan inovasi yang lebih baik untuk pekerjaannya” selanjutnya atribut pada tanggapan terhadap motivasi pada indikator mengenai “mengenai kesesuaian antara gaji atau upah yang diterima dengan pekerjaan yang telah dilakukan” dapat diartikan bahwa masih ada karyawan yang belum merasa puas dengan gaji tersebut dan kemungkinan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut terlalu berat dan tidak berimbang dengan upah yang diterima,

selanjutnya pada atribut tanggapan terhadap kepemimpinan yaitu pada indikator “mengenai kebebasan berinisiatif yang diberikan instansi kepada karyawan dalam pengerjaan tugas-tugasnya” berarti bahwa kebebasan tersebut kemungkinan masih kebebasan bersyarat “selanjutnya atribut mengenai tanggapan terhadap komunikasi yaitu pada indikator “akses yang memadai terhadap informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik” dapat disimpulkan bahwa akses belum memadai dalam mendapatkan informasi dalam melaksanakan tugas-tugas karyawan Puskesmas, selanjutnya atribut mengenai tanggapan terhadap kondisi fisik tempat bekerja yaitu pada indikator “mengenai kondisi ruang kerja (kebersihan, kesehatan, dan penerangan ruang kerja) dapat disimpulkan bahwa masih ada kondisi ruang kerja yang belum bersih, nyaman dan penerangan kurang” dan atribut mengenai tanggapan kepuasan karyawan dalam instansi yaitu pada indikator mengenai “instansi dilihat dari sisi komunikasi (vertical dan horizontal) dapat diartikan bahwa puskesmas berkomunikasi dengan puskesmas lain belum sepenuhnya baik. (lihat Tabel 4.17). Oleh karena itu Puskesmas Jetis perlu memperhatikan indikator tersebut agar dapat memperbaiki pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terutama indikator yang menurut responden masih kurang

Tabel 4.17
Analisis Deskriptif Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

No	URAIAN	JAWABAN					TOTAL
		STP	TP	S	P	SP	
		1	2	3	4	5	
Tanggapan terhadap semangat kerja							
1	Bagaimana tanggapan anda mengenai peraturan dan disiplin kerja yang ditetapkan di dalam instansi	(%)	14,0%	31,6%	47,4%	7,0%	100%
		Frekuensi	8	18	22	4	57
2	Bagaimana tanggapan anda mengenai kesempatan yang diberikan instansi kepada karyawan untuk melakukan inovasi terhadap pekerjaannya	(%)	10,5%	42,1%	43,9%	3,5%	100%
		Frekuensi	6	24	25	2	57
3	Bagaimana tanggapan anda mengenai program instansi dalam meningkatkan kemampuan karyawan untuk mendapatkan kemajuan dalam pekerjaan	(%)	14,0%	33,3%	42,1%	10,5%	100%
		Frekuensi	8	19	24	6	57
4	Bagaimana tanggapan anda mengenai kerjasama yang ada antar karyawan selam ini	(%)	7,0%	29,8%	56,1%	7,0%	100%
		Frekuensi	4	17	32	4	57
Tanggapan terhadap motivasi							
5	Bagaimana tanggapan anda mengenai penghargaan yang diberikan oleh instansi terhadap prestasi karyawan	(%)	10,5%	29,8%	56,1%	3,5%	100%
		Frekuensi	6	17	32	2	57
6	Bagaimana tanggapan anda mengenai kesesuaian target atau upah yang diterima dengan pekerjaan yang telah dilakukan	(%)	10,5%	31,6%	47,4%	10,5%	100%
		Frekuensi	6	18	27	6	57
7	Bagaimana tanggapan anda mengenai jaminan sosial seperti asuransi/cuti bagi karyawan	(%)	10,5%	24,6%	31,6%	33,3%	100%
		Frekuensi	6	14	18	19	57
8	Bagaimana tanggapan anda mengenai kritik dan saran atas terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan dan dapat dijadikan dorongan atau motivasi pribadi	(%)	10,5%	22,8%	52,6%	14,0%	100%
		Frekuensi	6	13	30	8	57
Tanggapan terhadap kepemimpinan							
9	Bagaimana tanggapan anda mengenai sikap pemimpin dalam memberikan bimbingan dan penghargaan terhadap karyawan	(%)	7,0%	33,3%	49,1%	10,5%	100%
		Frekuensi	4	19	28	6	57
10	Bagaimana tanggapan anda mengenai kebebasan berinisiatif yang diberikan instansi kepada karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya	(%)	10,5%	36,8%	49,1%	3,5%	100%
		Frekuensi	6	21	28	2	57
11	Bagaimana tanggapan anda mengenai hubungan kerjasama yang terjalin antar bawah dan atas	(%)	10,5%	26,3%	38,6%	24,6%	100%
		Frekuensi	6	15	22	14	57
Tanggapan terhadap komunikasi							
12	Bagaimana tanggapan anda mengenai komunikasi yang terjalin dengan atas	(%)	8,8%	28,1%	38,6%	24,6%	100%
		Frekuensi	5	16	22	14	57
13	Bagaimana tanggapan anda mengenai komunikasi yang terjalin dengan sesama rekan kerja	(%)	7,0%	7,0%	47,4%	38,6%	100%
		Frekuensi	4	4	22	14	57
14	Bagaimana tanggapan anda mengenai akses yang memadai terhadap informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik	(%)	7,0%	35,1%	33,3%	24,6%	100%
		Frekuensi	4	20	19	14	57

Lanjutan Tabel 4.17
Analisis Deskriptif Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

URAIAN		STP	TP	S	P	SP	TOT
		1	2	3	4	5	AL
Tanggapan mengenai kondisi fisik tempat bekerja							
15	Bagaimana tanggapan anda mengenai kondisi ruangan kerja (kebersihan, kesehatan, dan penerangan ruangan kerja)	(%)	14,0%	54,4%	17,5%	14,0%	100%
		Frekuensi	8	31	10	8	57
16	Bagaimana tanggapan anda mengenai kelengkapan peralatan kerja (komputer, telepon, dan alat tulis lainnya)	(%)	7,0%	42,1%	43,9%	7,0%	100%
		Frekuensi	4	24	25	4	57
17	Bagaimana tanggapan anda mengenai rasa aman yang diberikan oleh perusahaan.	(%)	10,5%	22,8%	63,2%	3,5%	100%
		Frekuensi	6	13	36	2	57
18	Bagaimana tanggapan anda mengenai fasilitas umum yang disediakan perusahaan (toilet, taman, tempat parkir, dan mushola)	(%)	7,0%	45,6%	38,6%	8,8%	100%
		Frekuensi	4	26	22	5	57
Tanggapan kepuasan karyawan dalam instansi							
19	Bagaimana tanggapan anda mengenai instansi dilihat dari sisi semangat kerja (kerjasama)	(%)	5,3%	21,1%	52,6%	21,1%	100%
		Frekuensi	3	12	30	12	57
20	Bagaimana tanggapan anda mengenai instansi dilihat dari sisi profesionalisme (penghargaan, upah/gaji)	(%)	10,5%	36,8%	49,1%	3,5%	100%
		Frekuensi	6	21	28	2	57
21	Bagaimana tanggapan anda mengenai instansi dilihat dari sisi kepemimpinan dan keleluasaan dalam bekerja	(%)	7,0%	22,8%	63,2%	7,0%	100%
		Frekuensi	4	13	36	4	57
22	Bagaimana tanggapan anda mengenai instansi dilihat dari sisi komunikasi (vertical dan horizontal)	(%)	3,5%	47,4%	38,6%	10,5%	100%
		Frekuensi	2	27	22	6	57
23	Bagaimana tanggapan anda mengenai instansi dilihat dari sisi kondisi fisik tempat bekerja (kesehatan, kebersihan, keamanan dan fasilitas tempat kerja)	(%)		43,9%	52,6%	3,5%	100%
		Frekuensi		25	30	2	57
	RATA RATA	(%)	5,043%	18,13%	25,65%	6,91%	100%

Berdasarkan Tabel 4.17 di atas menyimpulkan bahwa dari keseluruhan responden rata rata yang memilih tidak puas dari seluruh indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sebanyak 5,043%, sedangkan rata rata responden yang memilih sedang berjumlah 18,13%, pada rata rata jumlah responden yang memilih puas berjumlah 25,65%, dan rata rata orang yang menjawab sangat puas berjumlah 6,91%.

Tabel 4.18
Analisis Nilai Rata-Rata Puskesmas Jetis
Penilaian Responden terhadap Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan
Pembelajaran

Interval Skala	Kategori	Frekuensi	Persentase
4,20 s/d 5,00	Sangat Baik	2	3,5%
3,40 s/d 4,19	Baik	36	63,2%
2,60 s/d 3,39	Cukup Baik	19	33,3%
1,80 s/d 2,59	Buruk	0	0,0%
1,00 s/d 1,79	Sangat Buruk	0	0,0%
Total		57	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2012.

Berdasarkan Tabel 4.18 di atas, analisis nilai rata-rata puskesmas Jetis penilaian responden terhadap kinerja pespektif pertumbuhan dan pembelajaran, dimana jumlah dari 57 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui bahwa nilai rata rata responden “sangat baik” yaitu mencapai (3,5%), “baik” mencapai (63,2%), “cukup baik” mencapai (33,3%).

4. Hasil Pengukuran Kinerja Puskesmas Pada Perspektif Pelanggan

Hasil pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan menunjukkan bahwa nilai skor 3,89 (lihat lampiran rekapitulasi perspektif pelanggan) dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja puskesmas Jetis dilihat dari dari perpsektif proses bisnis internal adalah “baik” (lihat Tabel 4.20) karena berada diantara skala likert (3,40 – 4,19). Hal ini menunjukkan bahwa menurut responden “Tarif Yang dikenakan seimbang dengan layanan dan fasilitas yang diberikan, Tarif layanan yang dapat dijangkau oleh pasien, lamanya waktu dalam menunggu

giliran periksa, tenaga medis melakukan pemeriksaan tepat waktu, Kecekatan dan ketrampilan dokter dalam melayani keluhan pasien, Dokter bersikap ramah, sopan dan menunjukkan kerelaan untuk melayani pasien, tenaga Non-medis bersikap ramah, sopan dan menunjukkan kerelaan untuk melayani pasien, kelengkapan dan kebersihan peralatan medis yang digunakan, ketersediaan obat-obat lengkap, pelayanan yang diberikan dimulai saat proses pendaftaran sampai dengan proses pembayaran, kebersihan dan kenyamanan ruang tunggu. (lihat Tabel 4.19)

Namun masih ada responden yang mengatakan sangat tidak puas dengan nilai rata-rata 0,45%, tidak puas dengan nilai rata-rata 1,81%, dan sedang dengan nilai rata-rata 28,17% (lihat Tabel 4.19). Indikator yang mengatakan sangat tidak puas, tidak puas, dan sedang yaitu pada atribut mengenai waktu pada indikator “lamanya waktu dalam menunggu giliran periksa” dapat diartikan bahwa pasien dalam menunggu giliran periksa terlalu lama dan pada indikator mengenai “tenaga medis melakukan pemeriksaan tepat waktu” berarti bahwa tenaga medis melakukan pemeriksaan tidak tepat waktu. Selanjutnya mengenai atribut mutu yaitu pada indikator “Kecekatan dan ketrampilan dokter dalam melayani keluhan pasien” dapat diartikan bahwa dokter kemungkinan kurang cekatan dalam melakukan pemeriksaan, selanjutnya pada indikator “Dokter bersikap ramah, sopan dan menunjukkan kerelaan untuk melayani pasien” dapat diartikan bahwa masih ada dokter yang belum bersikap ramah terhadap pasien, selanjutnya pada indikator “Tenaga Non-medis bersikap ramah, sopan dan menunjukkan kerelaan untuk melayani pasien” kesimpulannya yaitu masih ada sebagian kecil pegawai

non medis yang besikap tidak ramah, selanjutnya pada indikator mengenai “Kelengkapandankebersihanperalatanmedis yang digunakan” berarti peralatan Puskesmas Jetis masih belum lengkap, dan pada indikator mengenai “Kebersihandankenyamananruangtunggu” berarti di Puskesmas Jetis masih ada bagian-bagian tempat yang kemungkinan belum bersih(lihat Tabel 4.19). Oleh karena itu Puskesmas Jetis perlu memperhatikan indikator tersebut agar dapat memperbaiki pada perspektif pelanggan terutama indikator yang menurut responden masih kurang.

Tabel 4.19
Analisis Deskriptif Pada Perspektif Pelanggan

No	URAIAN	JAWABAN					TOTAL	
		STP	TP	S	P	SP		
		1	2	3	4	5		
Atribut Harga								
1	Tarif Yang dikenakan seimbang dengan layanan dan fasilitas yang diberikan	(%)			6,2%	23,8%	70,0%	100%
		Frekuensi			10	38	112	160
2	Tarif layanan yang dapat dijangkau oleh pasien	(%)			13,1%	78,1%	8,8%	100%
		Frekuensi			21	123	14	160
Atribut Waktu								
3	Lamanya waktu dalam menunggu giliran pemeriksaan	(%)	3,8%	5,0%	26,9%	35,0%	29,4%	100%
		Frekuensi	6	8	43	56	47	160
4	Tenaga medis melakukan pemeriksaan tepat waktu	(%)	1,2%	11,2%	30,6%	41,2%	15,6%	100%
		Frekuensi	2	18	49	79	32	160
Atribut Mutu								
5	Kecepatan dan ketrampilan dokter dalam melayani keluhan pasien	(%)			30,6%	49,4%	20,0%	100%
		Frekuensi			49	79	32	160
6	Dokter bersikap ramah, sopan dan menunjukkan kerelaan untuk melayani pasien	(%)			37,5%	51,2%	11,2%	100%
		Frekuensi			60	82	18	160
7	Tenaga Non-medis bersikap ramah, sopan dan menunjukkan kerelaan untuk melayani pasien	(%)			31,9%	48,1%	20,0%	100%
		Frekuensi			51	77	32	160
8	Kelengkapan dan kebersihan peralatan medis yang digunakan	(%)			36,2%	43,8%	20,0%	100%
		Frekuensi			58	70	32	160
9	Ketersediaan obat-obat lengkap	(%)			9,4%	61,2%	29,4%	100%
		Frekuensi			15	98	47	160
10	Pelayanan yang diberikan dimulai saat proses pendaftaran sampai dengan proses pembayaran	(%)			38,1%	49,4%	12,5%	100%
		Frekuensi			61	79	26	160
11	Kebersihan dan kenyamanan ruang tunggu	(%)	3,8%	49,4%	31,9%	15,0%	100%	
		Frekuensi	6	79	51	24		

							160
RATA RATA	(%)	0,4545%	1,8181 %	28,172 %	46,64%	22,9%	100%

Berdasarkan tabel 4.19 di atas menyimpulkan bahwa dari keseluruhan responden rata rata yang memilih tidak puas dari seluruh indikator perspektif pelanggan adalah sebanyak 1,8181%, pada rata rata responden yang memilih sedang berjumlah 28,172%, sedangkan rata rata responden yang memilih puas berjumlah 46,64%, pada rata rata jumlah responden yang memilih sangat puas berjumlah 22,9%.

Tabel 4.20
Analisis Nilai Rata-Rata Puskesmas Jetis
Penilaian Responden terhadap Kinerja Perspektif Pelanggan

Interval Skala	Kategori	Frekuensi	Persentase
4,20 s/d 5,00	Sangat baik	26	16,2%
3,40 s/d 4,19	Baik	127	73,4%
2,60 s/d 3,39	Cukup baik	7	4,4%
1,80 s/d 2,59	Buruk	0	0,0%
1,00 s/d 1,79	Sangat Buruk	0	0,0%
Total		160	100,0%

Berdasarkan Tabel 4.20 di atas, analisis nilai rata-rata puskesmas Jetis penilaian responden terhadap kinerja pespektif pelanggan, dimana jumlah dari 160 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui bahwa nilai rata rata responden “sangat baik” yaitu mencapai (16,2%), “baik” mencapai (73,4%), “cukup baik” mencapai (4,4%).

BAB V

KESIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN

5.1. KESIMPULAN

1. Hasil analisis pada *Value For Money* menunjukkan bahwa diperoleh nilai rata-rata tingkat ekonomi Puskesmas Jetis Yogyakarta 84,14% atau kurang dari 100% ($x < 100\%$) berarti ekonomis. Diperoleh nilai rata-rata tingkat efisiensi 101,52% atau lebih dari 100% ($x > 100\%$) berarti tidak efisien. Di peroleh nilai rata-rata tingkat efektivitas 94,22% atau kurang dari 100% ($x < 100\%$) berarti tidak efektif.
2. Hasil analisis pada *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa kinerja pada perspektif keuangan adalah baik yaitu dengan skor 3,77.
3. Hasil analisis pada *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa kinerja pada perspektif proses bisnis internal adalah baik yaitu dengan skor 3,65
4. Hasil analisis pada *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajarana adalah baik yaitu dengan skor 3,74
5. Hasil analisis pada *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa kinerja pada perspektif pelanggan adalah baik yaitu dengan skor 3,83

5.2. SARAN

Sehubungan dengan sangat baiknya kinerja pada perspektif proses bisnis internal Puskesmas Jetis Yogyakarta, maka dapat diberikan saran yaitu:

1. Puskesmas Jetis Yogyakarta memberikan administrasi pelayanan dan administrasi pelayanan keuangan Puskesmas Jetis yang didukung oleh sistem informasi berkomputer yang lebih lengkap, pegawai yang diterima di Puskesmas Jetis benar-benar berkemampuan sesuai dengan kebutuhan dan mempunyai ketrampilan yang berkompeten pada bidang pekerjaannya, sehingga tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai dalam pekerjaan relatif rendah.
2. Semua pegawai di Puskesmas Jetis minimal berpendidikan D3 bahkan dalam jangka panjang S1. Dengan demikian, maka perspektif proses bisnis internal dan kemudian berdampak pada kepuasan pelanggan akan mengalami peningkatan.
3. Puskesmas Jetis Yogyakarta agar memberikan promosi mengenai kesehatan yang dapat menarik perhatian masyarakat, agar pada realisasi pendapatan ditahun berikutnya dapat tercapai sesuai dengan yang ditargetkan.

5.3. KETERBATASAN

Pengukuran pada Balanced Score Card terdapat 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dan perspektif pelanggan. Namun, pada pengukuran perspektif keuangan, responden Puskesmas Jetis yang diberikan tidak hanya pada bagian keuangan, melainkan seluruh karyawan yang bekerja di Puskesmas Jetis sehingga validitas data rendah dan hasilnya kurang dapat di Generalisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Mahsun, M., *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPFE Yogyakarta, 2009.
- Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*, Andi, Yogyakarta, 2006.
- Kaplan R.S. & Norton, D.P.; *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action, 1996.*
- Mulyadi, *Balanced Scorecard; alat manajemen kontemporer untuk pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan*, salemba empat; jakarta, 2001.
- Kaplan, S. Robert, dan David, P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action.* Edisi 1. Boston : Harvard Business School Press.
- Kaplan, S. Robert, dan David, P. Norton, *Balanced Scorecard.* Jakarta : Penerbit Erlangga, 2000.
- Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard.* Jogjakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKNP, 2007.
- Bastian, Indra, *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*, Erlangga, Jakarta, 2006.
- Cushway, Barry, *Human Resource Management*, Penerbit: Gramedia, Jakarta, 2002.
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2006.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV. Alfabeta, 2008.
- Bernardin, H. John and Russel, *Human Resources Management*, Mc. Graw Hill, New York, 1993.
- Rahayu, Sri, 2005, *SPSS Versi 12.00, Dalam Riset Pemasaran*, Bandung: CV. Alfabeta.
- Santoso, Singgih, 2005, *Menguasai Statistik di Era Informasi*, Jakarta: PT. Elek Media Komputindo.
- Sugiyono. 2008, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Alfabeta, Bandung.

www.spm.depkes.go.id

Supranto, J. 1997. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan : Untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*. Rineka Cipta : Jakarta

Wikipedia. [http://id.wikipedia.org/wiki/Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah](http://id.wikipedia.org/wiki/Anggaran_Pendapatan_dan_Belanja_Daerah), diakses pada tanggal 23 Mei 2011.

Wikipedia. <http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>, diakses pada tanggal 23 Mei 2011.

Falah, A. 2010. “Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Metode *Balance Scorecard* Pada PDAM Kabupaten Semarang” Universitas Diponegoro Semarang

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Correlations

		Correlations													
		Kept1	Kept2	Kept3	Kept4	Kept5	Kept6	Kept7	Kept8	Kept9	Kept10	Kept11	Kept12	Kept13	
K1	4	1													
	2		0.85												
	1			1											
K2	4			0.77											
	2				0.77										
	1					1									
K3	4				0.82										
	2					0.82									
	1						1								
K4	4					0.89									
	2						0.89								
	1							1							
K5	4						0.88								
	2							0.88							
	1								1						
K6	4							0.86							
	2								0.86						
	1									1					
K7	4								0.81						
	2									0.81					
	1										1				
K8	4									0.80					
	2										0.80				
	1											1			
K9	4											0.80			
	2												0.80		
	1													1	
K10	4													0.80	
	2														0.80
	1														1

Reliability

Case Pro :

	N	%
1	30	100.0
2	0	0.0
3	0	0.0
4	0	0.0
5	0	0.0
6	0	0.0
7	0	0.0
8	0	0.0
9	0	0.0
10	0	0.0
11	0	0.0
12	0	0.0
13	0	0.0
14	0	0.0
15	0	0.0
16	0	0.0
17	0	0.0
18	0	0.0
19	0	0.0
20	0	0.0
21	0	0.0
22	0	0.0
23	0	0.0
24	0	0.0
25	0	0.0
26	0	0.0
27	0	0.0
28	0	0.0
29	0	0.0
30	0	0.0
31	0	0.0
32	0	0.0
33	0	0.0
34	0	0.0
35	0	0.0
36	0	0.0
37	0	0.0
38	0	0.0
39	0	0.0
40	0	0.0
41	0	0.0
42	0	0.0
43	0	0.0
44	0	0.0
45	0	0.0
46	0	0.0
47	0	0.0
48	0	0.0
49	0	0.0
50	0	0.0

Lists :

Relia :

Cr	N of Items	Alpha
1	12	.000

Correlations

Correlations

	BI	BH0	BH1	BH2	BH3	BH4	BH5	BH6	BH7	BH8	BH9	BH10
BI	1.000											
BH0	.493	1.000										
BH1	.443	.681	1.000									
BH2	.410	.674	.613	1.000								
BH3	.389	.658	.601	.591	1.000							
BH4	.368	.642	.584	.577	.569	1.000						
BH5	.347	.626	.567	.560	.552	.544	1.000					
BH6	.326	.609	.550	.543	.535	.527	.519	1.000				
BH7	.305	.593	.533	.526	.518	.510	.502	.494	1.000			
BH8	.284	.576	.516	.509	.501	.493	.485	.477	.469	1.000		
BH9	.263	.560	.500	.493	.485	.477	.469	.461	.453	.445	1.000	
BH10	.242	.543	.483	.476	.468	.460	.452	.444	.436	.428	.420	1.000

Case Pro

Reliability

Case Pro	N	%
1	30	100.0
2	30	100.0
3	30	100.0
4	30	100.0
5	30	100.0
6	30	100.0
7	30	100.0
8	30	100.0
9	30	100.0
10	30	100.0

Reliability

Reliability	Alpha	Cr
1	.93	
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Correlations

Reliability

Case Pro :

	N	%
a	30	100,0
b	30	100,0
c	30	100,0

Listwise

Relia :

Alpha	Cr
.90	
Not Home	

Correlations

Correlations

	kepp1	kepp2	kepp3	kepp4	kepp5	kepp6	kepp7	kepp8	kepp9	kepp10	kepp11	kepp12
1	1											
2	0.114	1										
3	0.114	0.114	1									
4	0.114	0.114	0.114	1								
5	0.114	0.114	0.114	0.114	1							
6	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	1						
7	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	1					
8	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	1				
9	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	1			
10	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	1		
11	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	1	
12	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	1

Reliability

Case Pro :

	N	%
1	30	100.0
2	0	0.0
3	0	0.0
4	0	0.0
5	0	0.0
6	0	0.0
7	0	0.0
8	0	0.0
9	0	0.0
10	0	0.0
11	0	0.0
12	0	0.0
13	0	0.0
14	0	0.0
15	0	0.0
16	0	0.0
17	0	0.0
18	0	0.0
19	0	0.0
20	0	0.0
21	0	0.0
22	0	0.0
23	0	0.0
24	0	0.0
25	0	0.0
26	0	0.0
27	0	0.0
28	0	0.0
29	0	0.0
30	0	0.0
31	0	0.0
32	0	0.0
33	0	0.0
34	0	0.0
35	0	0.0
36	0	0.0
37	0	0.0
38	0	0.0
39	0	0.0
40	0	0.0
41	0	0.0
42	0	0.0
43	0	0.0
44	0	0.0
45	0	0.0
46	0	0.0
47	0	0.0
48	0	0.0
49	0	0.0
50	0	0.0
51	0	0.0
52	0	0.0
53	0	0.0
54	0	0.0
55	0	0.0
56	0	0.0
57	0	0.0
58	0	0.0
59	0	0.0
60	0	0.0
61	0	0.0
62	0	0.0
63	0	0.0
64	0	0.0
65	0	0.0
66	0	0.0
67	0	0.0
68	0	0.0
69	0	0.0
70	0	0.0
71	0	0.0
72	0	0.0
73	0	0.0
74	0	0.0
75	0	0.0
76	0	0.0
77	0	0.0
78	0	0.0
79	0	0.0
80	0	0.0
81	0	0.0
82	0	0.0
83	0	0.0
84	0	0.0
85	0	0.0
86	0	0.0
87	0	0.0
88	0	0.0
89	0	0.0
90	0	0.0
91	0	0.0
92	0	0.0
93	0	0.0
94	0	0.0
95	0	0.0
96	0	0.0
97	0	0.0
98	0	0.0
99	0	0.0
100	0	0.0

Lists
random

Relie :

Relie	Alpha	Cr
1	0.05	0.05
2	0.05	0.05
3	0.05	0.05
4	0.05	0.05
5	0.05	0.05
6	0.05	0.05
7	0.05	0.05
8	0.05	0.05
9	0.05	0.05
10	0.05	0.05
11	0.05	0.05
12	0.05	0.05
13	0.05	0.05
14	0.05	0.05
15	0.05	0.05
16	0.05	0.05
17	0.05	0.05
18	0.05	0.05
19	0.05	0.05
20	0.05	0.05
21	0.05	0.05
22	0.05	0.05
23	0.05	0.05
24	0.05	0.05
25	0.05	0.05
26	0.05	0.05
27	0.05	0.05
28	0.05	0.05
29	0.05	0.05
30	0.05	0.05
31	0.05	0.05
32	0.05	0.05
33	0.05	0.05
34	0.05	0.05
35	0.05	0.05
36	0.05	0.05
37	0.05	0.05
38	0.05	0.05
39	0.05	0.05
40	0.05	0.05
41	0.05	0.05
42	0.05	0.05
43	0.05	0.05
44	0.05	0.05
45	0.05	0.05
46	0.05	0.05
47	0.05	0.05
48	0.05	0.05
49	0.05	0.05
50	0.05	0.05
51	0.05	0.05
52	0.05	0.05
53	0.05	0.05
54	0.05	0.05
55	0.05	0.05
56	0.05	0.05
57	0.05	0.05
58	0.05	0.05
59	0.05	0.05
60	0.05	0.05
61	0.05	0.05
62	0.05	0.05
63	0.05	0.05
64	0.05	0.05
65	0.05	0.05
66	0.05	0.05
67	0.05	0.05
68	0.05	0.05
69	0.05	0.05
70	0.05	0.05
71	0.05	0.05
72	0.05	0.05
73	0.05	0.05
74	0.05	0.05
75	0.05	0.05
76	0.05	0.05
77	0.05	0.05
78	0.05	0.05
79	0.05	0.05
80	0.05	0.05
81	0.05	0.05
82	0.05	0.05
83	0.05	0.05
84	0.05	0.05
85	0.05	0.05
86	0.05	0.05
87	0.05	0.05
88	0.05	0.05
89	0.05	0.05
90	0.05	0.05
91	0.05	0.05
92	0.05	0.05
93	0.05	0.05
94	0.05	0.05
95	0.05	0.05
96	0.05	0.05
97	0.05	0.05
98	0.05	0.05
99	0.05	0.05
100	0.05	0.05

Hasil Frekuensi Karakteristik Responden

Frequencies

JK

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
1	37	100,0	100,0
2	20	52,0	52,0
3	27	71,4	71,4
4	27	71,4	71,4
5	27	71,4	71,4

Pddkn

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
1	37	100,0	100,0
2	11	29,0	29,0
3	34	90,0	90,0
4	12	31,1	31,1
5	12	31,1	31,1

LK

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
1	37	100,0	100,0
2	7	18,0	18,0
3	10	26,0	26,0
4	11	29,0	29,0
5	0	0,0	29,0
6	0	0,0	29,0
7	4	10,0	39,0
8	7	18,0	57,0
9	7	18,0	75,0
10	10	26,0	100,0

Frequencies

Frekuensi Variabel

Interval Skala

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,79	STS/STP
1,80 s/d 2,59	TS/TP
2,60 s/d 3,39	RR/S
3,40 s/d 4,19	S/P
4,20 s/d 5,00	SS/SP

Frequencies

KEU

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	4	7,0	7,0	7,0
RR	1	1,8	1,8	8,8
S	2	3,5	3,5	12,3
S	4	7,0	7,0	19,3
S	2	3,5	3,5	22,8
S	14	24,6	24,6	47,4
S	5	8,8	8,8	56,1
S	4	7,0	7,0	63,2
S	5	8,8	8,8	71,9
S	6	10,5	10,5	82,5

S	4	7,0	7,0	89,5
SS	2	3,5	3,5	93,0
SS	2	3,5	3,5	96,5
SS	2	3,5	3,5	100,0
Total	57	100,0	100,0	

BI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RR	4	7,0	7,0	7,0
	S	2	3,5	3,5	10,5
	S	11	19,3	19,3	29,8
	S	14	24,6	24,6	54,4
	SS	5	8,8	8,8	63,2
	SS	16	28,1	28,1	91,2
	SS	4	7,0	7,0	98,2
	SS	1	1,8	1,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

PP

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
--	-----------	---------	---------------	------------

				Percent
Valid	S	4	7,0	7,0
	S	2	3,5	10,5
	S	4	7,0	17,5
	S	2	3,5	21,1
	S	5	8,8	29,8
	S	2	3,5	33,3
	P	2	3,5	36,8
	P	4	7,0	43,9
	P	2	3,5	47,4
	P	2	3,5	50,9
	P	4	7,0	57,9
	P	2	3,5	61,4
	P	2	3,5	64,9
	P	8	14,0	78,9
	P	6	10,5	89,5
	P	2	3,5	93,0
	P	2	3,5	96,5
	SP	2	3,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0

Frequencies

KEP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	3	3,5	3,5	3,5

P	1	1,2	1,2	4,7
P	3	3,5	3,5	8,1
P	6	7,0	7,0	15,1
P	9	10,5	10,5	25,6
P	9	10,5	10,5	36,0
P	12	14,0	14,0	50,0
P	9	10,5	10,5	60,5
P	9	10,5	10,5	70,9
P	9	10,5	10,5	81,4
P	3	3,5	3,5	84,9
SP	6	7,0	7,0	91,9
SP	6	7,0	7,0	98,8
SP	1	1,2	1,2	100,0
Total	86	100,0	100,0	

HASIL UJI FREKUENSI BISNIS INTERNAL

Statistics

		bi1	bi2	bi3	bi4	bi5	bi6	bi7	bi8	bi9	bi10
N	Valid	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.8070	3.9474	3.9649	3.9474	4.1053	4.0526	4.0877	4.2281	4.3860	4.4211
Mode		4.00	4.00	4.00	3.00 ^a	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
Sum		217.00	225.00	226.00	225.00	234.00	231.00	233.00	241.00	250.00	252.00
Percent iles	25	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	50	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	75	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Frequency Table

bi1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	21.1	21.1	21.1
	4	44	77.2	77.2	98.2
	5	1	1.8	1.8	100.0
Total		57	100.0	100.0	

bi2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	10.5	10.5	10.5
	4	48	84.2	84.2	94.7
	5	3	5.3	5.3	100.0
Total		57	100.0	100.0	

bi3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	12.3	12.3	12.3
	4	45	78.9	78.9	91.2
	5	5	8.8	8.8	100.0
Total		57	100.0	100.0	

bi4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	20	35.1	35.1	35.1
	4	20	35.1	35.1	70.2

	5	17	29.8	29.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

bi5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	17.5	17.5	17.5
	4	31	54.4	54.4	71.9
	5	16	28.1	28.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

bi6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	21.1	21.1	21.1
	4	30	52.6	52.6	73.7
	5	15	26.3	26.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

bi7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.5	3.5	3.5
	3	6	10.5	10.5	14.0
	4	34	59.6	59.6	73.7
	5	15	26.3	26.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

bi8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	7.0	7.0	7.0
	4	36	63.2	63.2	70.2
	5	17	29.8	29.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

bi9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	7.0	7.0	7.0
	4	27	47.4	47.4	54.4
	5	26	45.6	45.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

bi10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	7.0	7.0	7.0
	4	25	43.9	43.9	50.9
	5	28	49.1	49.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

FREKUENSI PERSPEKTIF KEUANGAN

Statistics

		keu1	keu2	keu3	keu4	keu5	keu6	keu7	keu8	keu9	keu10	keu11	keu12
N	Valid	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.1930	3.6667	3.5614	4.0000	4.1228	3.4035	3.5965	4.0351	3.9123	3.8772	4.0175	3.9474
Mode		2.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Sum		182.00	209.00	203.00	228.00	235.00	194.00	205.00	230.00	223.00	221.00	229.00	225.00
Percentiles	25	2.0000	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000	2.5000	3.0000	4.0000	3.0000	3.0000	4.0000	4.0000
	50	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	75	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000	5.0000	4.0000	4.0000	5.0000	5.0000	5.0000	4.5000	4.0000

Frequency Table

keu1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	20	35.1	35.1	35.1
	3	12	21.1	21.1	56.1
	4	19	33.3	33.3	89.5
	5	6	10.5	10.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

keu2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7.0	7.0	7.0
	3	17	29.8	29.8	36.8
	4	30	52.6	52.6	89.5
	5	6	10.5	10.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

keu3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	17.5	17.5	17.5
	3	13	22.8	22.8	40.4
	4	26	45.6	45.6	86.0
	5	8	14.0	14.0	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

keu4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7.0	7.0	7.0

	3	14	24.6	24.6	31.6
	4	17	29.8	29.8	61.4
	5	22	38.6	38.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

keu5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7.0	7.0	7.0
	3	7	12.3	12.3	19.3
	4	24	42.1	42.1	61.4
	5	22	38.6	38.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

keu6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	14	24.6	24.6	24.6
	3	16	28.1	28.1	52.6
	4	17	29.8	29.8	82.5
	5	10	17.5	17.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

keu7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	17.5	17.5	17.5
	3	15	26.3	26.3	43.9
	4	20	35.1	35.1	78.9
	5	12	21.1	21.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

keu8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7.0	7.0	7.0
	3	9	15.8	15.8	22.8
	4	25	43.9	43.9	66.7
	5	19	33.3	33.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

keu9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	10.5	10.5	10.5
	3	9	15.8	15.8	26.3
	4	26	45.6	45.6	71.9
	5	16	28.1	28.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

keu10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7.0	7.0	7.0
	3	15	26.3	26.3	33.3
	4	22	38.6	38.6	71.9
	5	16	28.1	28.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

keu11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7.0	7.0	7.0
	3	5	8.8	8.8	15.8
	4	34	59.6	59.6	75.4
	5	14	24.6	24.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

keu12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7.0	7.0	7.0
	3	7	12.3	12.3	19.3
	4	34	59.6	59.6	78.9
	5	12	21.1	21.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

HASIL UJI FREKUENSI KEPUASAN PELANGGAN

Statistics

		kep1	kep2	kep3	kep4	kep5	kep6	kep7	kep8	kep9	kep10	kep11
N	Valid	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.6375	3.9562	3.8125	3.5875	3.8938	3.7375	3.8812	3.8375	4.2000	3.7438	3.5812
Mode		5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00
Sum		742.00	633.00	610.00	574.00	623.00	598.00	621.00	614.00	672.00	599.00	573.00
Percentiles	25	4.0000	4.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000	3.0000	3.0000
	50	5.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000
	75	5.0000	4.0000	5.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000	4.0000	4.0000

Frequency Table

kep1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	6.2	6.2	6.2
	4	38	23.8	23.8	30.0
	5	112	70.0	70.0	100.0
Total		160	100.0	100.0	

kep2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	21	13.1	13.1	13.1
	4	125	78.1	78.1	91.2
	5	14	8.8	8.8	100.0
Total		160	100.0	100.0	

kep3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	3.8	3.8	3.8
	2	8	5.0	5.0	8.8
	3	43	26.9	26.9	35.6
	4	56	35.0	35.0	70.6
	5	47	29.4	29.4	100.0
Total		160	100.0	100.0	

kep4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.2	1.2	1.2
	2	18	11.2	11.2	12.5
	3	49	30.6	30.6	43.1
	4	66	41.2	41.2	84.4
	5	25	15.6	15.6	100.0
Total		160	100.0	100.0	

kep5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	49	30.6	30.6	30.6
	4	79	49.4	49.4	80.0
	5	32	20.0	20.0	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

kep6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	60	37.5	37.5	37.5
	4	82	51.2	51.2	88.8
	5	18	11.2	11.2	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

kep7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	51	31.9	31.9	31.9
	4	77	48.1	48.1	80.0
	5	32	20.0	20.0	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

kep8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	58	36.2	36.2	36.2
	4	70	43.8	43.8	80.0
	5	32	20.0	20.0	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

kep9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	9.4	9.4	9.4

	4	98	61.2	61.2	70.6
	5	47	29.4	29.4	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

kep10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	61	38.1	38.1	38.1
	4	79	49.4	49.4	87.5
	5	20	12.5	12.5	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

kep11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	3.8	3.8	3.8
	3	79	49.4	49.4	53.1
	4	51	31.9	31.9	85.0
	5	24	15.0	15.0	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

TABEL FREKUENSI PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN

		pp1	pp2	pp3	pp4	pp5	pp6	pp7	pp8	pp9	pp10	pp11	pp12	pp13	pp14	pp15	pp16	pp17	pp18	p
N	Valid	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.473	3.403	3.491	3.631	3.526	3.578	3.877	3.701	3.631	3.456	3.771	3.789	4.175	3.754	3.315	3.508	3.596	3.491	3
		7	5	2	6	3	9	2	8	6	1	9	5	4	4	8	8	5	2	2
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	
Sum		198.0	194.0	199.0	207.0	201.0	204.0	221.0	211.0	207.0	197.0	215.0	216.0	238.0	214.0	189.0	200.0	205.0	199.0	2
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Percentiles	25	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	4.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3
	50	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000	3.000	4
	75	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	4.000	4.000	4.000	4.500	4.500	5.000	4.500	4.000	4.000	4.000	4.000	4
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

HASIL UJI FREKUENSI PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN

pp1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	14.0	14.0	14.0
	3	18	31.6	31.6	45.6
	4	27	47.4	47.4	93.0
	5	4	7.0	7.0	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

pp2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	10.5	10.5	10.5
	3	24	42.1	42.1	52.6
	4	25	43.9	43.9	96.5
	5	2	3.5	3.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

pp3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	14.0	14.0	14.0
	3	19	33.3	33.3	47.4

	4	24	42.1	42.1	89.5
	5	6	10.5	10.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

pp4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7.0	7.0	7.0
	3	17	29.8	29.8	36.8
	4	32	56.1	56.1	93.0
	5	4	7.0	7.0	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

pp5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	10.5	10.5	10.5
	3	17	29.8	29.8	40.4
	4	32	56.1	56.1	96.5
	5	2	3.5	3.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

pp6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	10.5	10.5	10.5
	3	18	31.6	31.6	42.1
	4	27	47.4	47.4	89.5
	5	6	10.5	10.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

pp7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	10.5	10.5	10.5
	3	14	24.6	24.6	35.1
	4	18	31.6	31.6	66.7
	5	19	33.3	33.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

pp8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	10.5	10.5	10.5
	3	13	22.8	22.8	33.3
	4	30	52.6	52.6	86.0
	5	8	14.0	14.0	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

pp9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7.0	7.0	7.0
	3	19	33.3	33.3	40.4
	4	28	49.1	49.1	89.5
	5	6	10.5	10.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

pp10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	10.5	10.5	10.5
	3	21	36.8	36.8	47.4
	4	28	49.1	49.1	96.5
	5	2	3.5	3.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

pp11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	10.5	10.5	10.5
	3	15	26.3	26.3	36.8
	4	22	38.6	38.6	75.4
	5	14	24.6	24.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

pp12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	8.8	8.8	8.8
	3	16	28.1	28.1	36.8
	4	22	38.6	38.6	75.4
	5	14	24.6	24.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

pp13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7.0	7.0	7.0
	3	4	7.0	7.0	14.0
	4	27	47.4	47.4	61.4
	5	22	38.6	38.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

pp14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	2	4	7.0	7.0	7.0
	3	20	35.1	35.1	42.1
	4	19	33.3	33.3	75.4
	5	14	24.6	24.6	100.0
Total		57	100.0	100.0	

pp15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	14.0	14.0	14.0
	3	31	54.4	54.4	68.4
	4	10	17.5	17.5	86.0
	5	8	14.0	14.0	100.0
Total		57	100.0	100.0	

pp16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7.0	7.0	7.0
	3	24	42.1	42.1	49.1
	4	25	43.9	43.9	93.0
	5	4	7.0	7.0	100.0
Total		57	100.0	100.0	

pp17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	10.5	10.5	10.5
	3	13	22.8	22.8	33.3
	4	36	63.2	63.2	96.5
	5	2	3.5	3.5	100.0
Total		57	100.0	100.0	

pp18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7.0	7.0	7.0
	3	26	45.6	45.6	52.6
	4	22	38.6	38.6	91.2
	5	5	8.8	8.8	100.0
Total		57	100.0	100.0	

pp19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	5.3	5.3	5.3
	3	12	21.1	21.1	26.3

	4	30	52.6	52.6	78.9
	5	12	21.1	21.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

pp20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	10.5	10.5	10.5
	3	21	36.8	36.8	47.4
	4	28	49.1	49.1	96.5
	5	2	3.5	3.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

pp21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7.0	7.0	7.0
	3	13	22.8	22.8	29.8
	4	36	63.2	63.2	93.0
	5	4	7.0	7.0	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

pp22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.5	3.5	3.5
	3	27	47.4	47.4	50.9
	4	22	38.6	38.6	89.5
	5	6	10.5	10.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

pp23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	25	43.9	43.9	43.9
	4	30	52.6	52.6	96.5
	5	2	3.5	3.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Yogyakarta, Mei 2012

No : -

Hal : Pengisian Kuesioner

Kepada Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i

.....

Di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta, Penulis bermaksud mengadakan penelitian dalam menyusun skripsi mengenai "Evaluasi Pengukuran Kinerja Sektor Publik (Studi pada Puskesmas Jetis)".

Berkenaan maksud di atas, maka penulis sangat mengharapkan bantuan partisipasi dari Bapak/Ibu/Sdr/i untuk bersedia meluangkan waktu untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam lembar kuesioner yang terlampir pada halaman berikut ini. Pertanyaan-pertanyaan tersebut dimaksudkan hanya untuk keperluan memperoleh data yang sangat saya perlukan dalam penyusunan skripsi yang sedang saya buat dan data yang saya peroleh tersebut tidak akan dipergunakan untuk keperluan lain.

Akhir kata, atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/i sekalian, penulis ucapkan terima kasih.

Wasallamu'alaikum

Hormat Saya

Chandra Noveris Garjito

KUESIONER

I. Identitas Responden

1. Nama :(boleh tidak diisi)
2. Jenis Kelamin : 1. Laki-laki
2. Perempuan
3. Pendidikan :
 - a. SLTA/Sederajat
 - b. Diploma
 - c. S1
 - d. S2
4. Lama Kerja.....Tahun

II. Beri jawaban atas pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan cara melingkari salah satu skor yang ada, yaitu 1 sampai dengan 5 untuk setiap pernyataan dengan ketentuan :

1. Sangat Tidak Setuju diberi skor 1
2. Tidak Setuju diberi skor 2
3. Kurang Setuju diberi skor 3
4. Setuju diberi skor 4
5. Sangat Setuju diberi skor 5

A. Kinerja pada Perspektif Keuangan

Pernyataan		STS	TS	KS	S	SS
1	Realisasi biaya operasional lebih kecil daripada anggaran.					
2	Persentase dana untuk investasi pada Puskesmas Jetis ini lebih besar daripada persentase dana untuk operasional.					
3	Penggunaan dana operasional di Puskesmas Jetis ini sudah cukup efisien dan efektif.					
4	Penggunaan dana investasi (pengembangan) di ini sudah efektif.					
5	Puskesmas Jetis ini terdapat bernagai sumber pendapatan selain dari pasien dan subsidi dari pemerintah/yayasan.					
6	Jumlah dana selain dari Pasien dan subsidi dari pemerintah/yayasan cukup signifikan dalam membantu pengelolaan Puskesmas Jetis.					

7	Jumlah Pasien dan sumbangan dari pemerintah/yayasan pertahun di Puskesmas Jetis ini mencukupi untuk biaya operasional.					
8	Jumlah Pasien dan sumbangan sumbangan dari pemerintah/yayasan per tahun di Puskesmas Jetis ini cukup untuk menutup biaya operasional dan pengembangan.					
9	Selain mencukupi untuk menutup biaya operasional dan pengembangan, jumlah pasien dan sumbangan dari pemerintah/yayasan per tahun di Puskesmas Jetis ini dapat juga dimanfaatkan untuk investasi diluar usaha pokok.					
10	Besarnya jumlah pasien di Puskesmas Jetis ini selalu meningkat setiap bulan					
11	Rata-rata besarnya sumbangan dari pemerintah/yayasan di Puskesmas Jetis ini selalu meningkat setiap tahun					
12	Puskesmas Jetis ini tidak pernah mengalami kesulitan untuk membayar biaya operasional					

B. Kinerja pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Pernyataan		STS	TS	KS	S	SS
1	Administrasi pelayanan Puskesmas Jetis telah didukung oleh sistem informasi berkomputer					
2	Administrasi pelayanan keuangan dan umum telah didukung oleh sitem informasi keuangan dan umum berkomputer.					
3	Proses rekrutmen pegawai Puskesmas Jetis sangat efektif					
4	Pegawai yang diterima di Puskesmas Jetis ini berkemampuan sesuai dengan kebutuhan.					

5	Semua pegawai di Puskesmas Jetis mempunyai ketrampilan yang berkompeten pada bidang pekerjaannya.					
6	Tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai dalam pekerjaan relatif rendah.					
7	Hampir semua pegawai di Puskesmas Jetis berpendidikan minimal D3.					
8	Untuk meningkatkan kualitas pelayanan, Puskesmas Jetis menerapkan <i>quality assurance</i> .					
9	Puskesmas Jetis selalu menggali informasi kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan oleh pasar.					
10	Puskesmas Jetis mempunyai fasilitas pendukung pelayanan kesehatan (laboratorium, ruang khusus konsultasi medis)					

Keterangan :

1. Sangat tidak puas diberi skor 1
2. Tidak puas diberi skor 2
3. Sedang diberi skor 3
4. Puas diberi skor 4
5. Sangat puas diberi skor 5

C. Kinerja Pada Perspektif Pelanggan

No	URAIAN	JAWABAN				
		STP	TP	S	P	SP
Atribut Harga						
1	Tarif Yang dikenakan seimbang dengan layanan dan fasilitas yang					

	diberikan					
2	Tarif layanan yang dapat dijangkau oleh pasien					
Atribut Waktu						
3	Lamanya waktu dalam menunggu giliran periksa					
4	Tenaga medis melakukan pemeriksaan tepat waktu					
Atribut Mutu						
5	Kecekatan dan ketrampilan dokter dalam melayani keluhan pasien					
6	Dokter bersikap ramah, sopan dan menunjukkan kerelaan untuk melayani pasien					
7	Tenaga Non-medis bersikap ramah, sopan dan menunjukkan kerelaan untuk melayani pasien					
8	Kelengkapan dan kebersihan peralatan medis yang digunakan					
9	Ketersediaan obat-obat lengkap					
10	Pelayanan yang diberikan dimulai saat proses pendaftaran sampai dengan proses					

	pembayaran					
11	Kebersihan dan kenyamanan ruang tunggu					

D. Kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

No	URAIAN	JAWABAN				
		STP	TP	S	P	SP
Tanggapan terhadap semangat kerja						
1	Bagaimana tanggapan anda mengenai peraturan dan disiplin kerja yang ditetapkan di dalam instansi					
2	Bagaimana tanggapan anda mengenai kesempatan yang diberikan instansi kepada karyawan untuk melakukan inovasi terhadap pekerjaannya					
3	Bagaimana tanggapan anda mengenai program instansi dalam meningkatkan kemampuan karyawan untuk mendapatkan kemajuan dalam pekerjaan					
4	Bagaimana tanggapan anda mengenai kerjasama yang ada antara karyawan selama ini					
Tanggapan terhadap motivasi						

5	Bagaimana tanggapan anda mengenai penghargaan yang diberikan oleh instansi terhadap prestasi kerja karyawan					
6	Bagaimana tanggapan anda mengenai kesesuaian antara gaji atau upah yang diterima dengan pekerjaan yang telah dilakukan					
7	Bagaimana tanggapan anda mengenai jaminan sosial seperti masa libur/cuti bagi karyawan					
8	Bagaimana tanggapan anda mengenai kritik dan saran atasan terhadap pekerjaan yang telah anda selesaikan dapat dijadikan dorongan atau motivasi pribadi					
Tanggapan terhadap kepemimpinan						
9	Bagaimana tanggapan anda mengenai sikap pimpinan dalam memberikan bimbingan dan penghargaan terhadap karyawan					
10	Bagaimana tanggapan anda mengenai kebebasan berinisiatif yang diberikan instansi kepada karyawan dalam pengerjaan tugas-tugasnya					
11	Bagaimana tanggapan anda mengenai hubungan kerjasama					

	yang terjalin antara bawahan dan atasan					
	Tanggapan terhadap komunikasi					
12	Bagaimana tanggapan anda mengenai komunikasi yang terjalin dengan atasan					
13	Bagaimana tanggapan anda mengenai komunikasi yang terjalin dengan sesama rekan kerja					
14	Bagaimana tanggapan anda mengenai akses yang memadai terhadap informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik					
	Tanggapan mengenai kondisi fisik tempat bekerja					
15	Bagaimana tanggapan anda mengenai kondisi ruang kerja (kebersihan, kesehatan, dan penerangan ruang kerja)					
16	Bagaimana tanggapan anda mengenai kelengkapan peralatan kerja (komputer, telepon, dan alat tulis lainnya)					
17	Bagaimana tanggapan anda mengenai rasa aman yang diberikan oleh perusahaan.					
18	Bagaimana tanggapan anda mengenai fasilitas umum yang					

	disediakan perusahaan (toilet,taman,tempat parkir, dan mushola)					
	Tanggapan kepuasan karyawan dalam instansi					
19	Bagaimana tanggapan anda mengenai instansi dilihat dari sisi semangat kerja (kerjasama)					
20	Bagaimana tanggapan anda mengenai instansi dilihat dari sisi profesionalisme (penghargaan, upah/gaji)					
21	Bagaimana tanggapan anda mengenai instansi dilihat dari sisi kepemimpinan dan keleluasaan dalam bekerja					
22	Bagaimana tanggapan anda mengenai instansi dilihat dari sisi komunikasi (vertical dan horizontal)					
23	Bagaimana tanggapan anda mengenai instansi dilihat dari sisi kondidi fisik tempat bekerja (kesehatan, kebersihan,keamanan dan fasilitas tempat kerja)					

