KINERJA PUSKESMAS DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*

(Studi Kasus pada Puskesmas Juwana Tahun 2010-2014)

SKRIPSI

Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

pada Universitas Negeri Semarang

Oleh

Maryudi

NIM 7311411105

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2015

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada :

Hari : Rabu
Tanggal : 29 Juli 2015

Mengetahui,	Dosen Pembimbing
Ketua Jurusan Manajemen	
Fakultas Ekonomi UNNES	
Rim Setya Witiastuti S.E., M.M.	Dr. Arief Yulianto, S.E., M.M.
NIP. 197610072006042002	NIP. 197507262000121001

ii

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada :

Hari : Jum'at

Tanggal : 07 Agustus 2015

Penguji I	Penguji II	Penguji III
Prof. Dr. H. Achmat Slamet, M.Si.	Moh. Khoiruddin, S.E., M.Si.	Dr. Arief Yulianto, S.E., M.M.
NIP. 19610524198611001	NIP. 197001062008121001	NIP. 197507262000121001

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi

Dr. Wahyono M.M.
NIP. 195601031983121001

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 29 Juli 2015

Maryudi

NIM 7311411105

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

Diperlukan keseimbangan antar aspek untuk mencapai suatu tujuan yang lebih baik.

Persembahan

Almamater UNNES

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan atas rahmat, karunia dan hidayah-Nya serta innayah-Nya. Karena skripsi ini dapat terselesaikan secara tepat waktu. Salawat serta salam penulis juga panjatkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya. Dengan berucap syukur Alhamdulillah penulis akhirnya dapat menyelesaikan skripsi berjudul "Kinerja Puskesmas dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Puskesmas Juwana Tahun 2010-2014)".

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tersusun bukan atas kemampuan penulis dan usaha penulis sendiri. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada Dr. Arief Yulianto, S.E., M.M. yang telah membimbing dalam menyelesaikan skripsi ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk dapat meninba ilmu di Univesitas Negeri Semarang.
2. Dr. Wahyono M.M., Dekan Fakultas Ekonomi yang telah menyetujui skripsi ini.
3. Rini Setyo Witiastuti, S.E., M.M., Ketua Jurusan Manajemen yang telah memberikan kemudahan administrasi dalam proses penyusunan skripsi.

4. Dr. Arief Yulianto, S.E., M.M.,dosen pembimbing yang sabar dan tulus dalam membimbing, mengarahkan dan memotivasi penulis dalam penyusunan skripsi, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Kedua orang tua penulis yang disayangi dan dicintai. Narto dan Harti, yang senantiasa memberikan kasih sayang, perhatian, dan motivasi, serta tak lupa do'anya yang menyertai dalam proses penyusunan skripsi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Kedua kakak penulis, Hartono dan Agus Prayikno yang penulis cintai, yang selalu memberi motivasi dan semangat serta do'a dalam penyusunan skripsi.
7. Temen-temen kontrakan yang memberi motivasi dan selalu menghibur selama proses penyusunan skripsi (Baim, Faris, Ichsan, Fadil, Anggi, Edy, Aris dan Timung).
8. Semua teman-teman mahasiswa di Jurusan Manajemen tahun angkatan 2011 yang telah memberi dorongan kepada penulis.
9. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi sampai dengan selesai yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi seluruh pembaca.Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu dengan rendah hati dan lapang dada penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun.

Semarang, Agustus 2015
Penulis

Maryudi

SARI

Maryudi. 2015. "KINERJA PUSKESMAS MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* (Studi Kasus pada Puskesmas Juwana Periode 2010 – 2014)". Skripsi. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing I. Dr. Arief Yulianto, S.E., M.M.

Kata kunci : *Balanced Scorecard* dan Kinerja Puskesmas.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Puskesmas Juwana dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*pada periode 2010 – 2014.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Variabel yang digunakan adalah perspektif-perspektif yang ada di dalam metode *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Jenis data yang digunakan adalah data sekunder. Metode pengumpulan datanya adalah dokumentasi. Metode analisis yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kuantitatif dan analisis faktor.

Hasil penelitian ini menunjukkan dari perspektif keuangan sudah menunjukkan kinerja yang baik, perspektif pelanggan kinerjanya kurang baik, perspektif proses bisnis internal kinerjanya diketahui sangat baik, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja yang tidak baik. Namun, secara keseluruhan dari hasil empat perspektif yang dianalisis menunjukkan hasil bahwa kinerja Puskesmas Juwana termasuk dalam kategori baik. Dari hasil analisis faktor diketahui bahwa perspektif keuangan paling berperan atau dominan terhadap kinerja Puskesmas Juwana.

ABSTRACT

Maryudi. 2015. "HEALTH PERFORMANCE USING BALANCED SCORECARD(A Case Study in Puskesmas Juwana of 2010-2014 Period)". Final Project. Management Department. Faculty of Economics. State University of Semarang. First Advisor. Dr. Arief Yulianto, S.E., M.M.

Keywords: Balanced Scorecard and The Performance of Puskesmas Juwana

This study aims to determine the performance of Puskesmas Juwana using the Balanced Scorecard method in the period 2010 – 2014.

This research is descriptive with quantitative approach. Variables used are perspectives in the Balanced Scorecard method, namely financial perspective, customer perspective, internal business processes, and learning and growth perspective. Data used is secondary data. Data collection method is documentation. The analytical method used is quantitative descriptive approach and factor analysis.

Results of this study show from a financial perspective has shown good performance, good customer perspective underperforming, internal business process perspective known excellent performance, as well as learning and growth perspective shows that the performance is not good. However, overall the results of the four perspectives are analyzed, shows that the performance of PHC Juwana included in either category.

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL i

PERSETUJUAN PEMBIMBING ii

PENGESAHAN KELULUSAN iii

PERNYATAAN iv

MOTO DAN PERSEMBAHAN v

PRAKATA vi

SARI viii

ABSTRACT ix

DAFTAR ISI x

DAFTAR TABEL xiv

DAFTAR GAMBAR xvi

DAFTAR LAMPIRAN xvii

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1. Latar Belakang Masalah 1

1.2. Rumusan Masalah 5

1.3. Tujuan Penelitian 5

1.4. Kegunaan Penelitian 6

BAB II TELAAH TEORI 7

2.1.Kinerja 7

2.1.1.PengertianKinerja 7

2.1.2. Pengertian Pengukuran Kinerja 7

2.2.*Balanced Scorecard* 8

2.2.1. Pengertian *Balanced Scorecard*..... 8

2.2.2. Perspektif – perspektif dalam *Balanced Scorecard*..... 10

2.2.3. Keunggulan *Balanced Scorecard* 18

2.3. Penelitian Terdahulu 21

2.4. Kerangka Berfikir..... 23

BAB III METODE PENELITIAN 25

3.1. Jenis Penelitian..... 25

3.2.Obyek Penelitian 25

3.3.Variabel Penelitian 26

3.4.Jenis Data 29

3.5.Metode Pengumpulan Data 30

3.6. Metode Analisis Data 30

3.7. Analisis Faktor 33

3.7.1. Pengertian Analisis Faktor 33

3.7.2.Asumsi Analisis Faktor 34

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... 36

4.1.Kinerja Puskesmas Juwana dari Perspektif – Perspektif Balanced Scorecard..... 36

4.1.1.Kinerja Puskesmas Juwana dari Perspektif Keuangan..... 37

4.1.2.Kinerja Puskesmas Juwana dari Perspektif Pelanggan 38

4.1.3.Kinerja Puskesmas Juwana dari Perspektif Proses Bisnis Internal 39

4.1.4.Kinerja Puskesmas Juwana dari Perspektif

Pembelajaran dan Pertumbuhan 40

4.1.5.Kinerja Puskesmas Juwana dari Keempat Perspektif

Balanced Scorecard 41

4.1.6. Uji Faktor 41

4.2. Pembahasan 43

BAB V PENUTUP 48

5.1. Simpulan 48

5.2. Saran 49

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1. Jumlah Pendapatan dan Pasien Puskesmas Juwana 3

Tabel 2.1.Perbedaan Sistem *Balanced Scorecard* dengan Sistem Manajemen Tradisional 19

Tabel 3.1.Standar Ideal Kinerja Pelayanan 27

Tabel 3.2. Skor Penilaian 31

Tabel 3.3.Skor Penilaian *Balanced Scorecard*..... 31

Tabel 4.1.Hasil Perspektif Keuangan..... 37

Tabel 4.2.Hasil Perspektif Pelanggan 38

Tabel 4.3.Hasil Perspektif Proses Bisnis Internal 39

Tabel 4.4. Hasil Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 40

Tabel 4.5. Kinerja Puskesmas Juwana 41

Tabel 4.6.*Output KMO and Bartlett's Test*..... 41

Tabel 4.7.*Output Anti-image Matrices*..... 42

Tabel 4.8.*Output Communalities* 43

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1. Kerangka Kerja *Balanced Scorecard* 9

Gambar 2.2.Perspektif Pelanggan 13

Gambar 2.3. Proporsisi Nilai Pelanggan 15

Gambar 2.4. Perspektif Proses Bisnis Internal 16

Gambar 2.5. Kerangka Kerja Ukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 18

Gambar 2.6. Kerangka Berfikir..... 24

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.Surat Ijin Observasi

Lampiran 2. Surat Rekomendasi Penelitian

Lampiran 3. Surat Balasan UPT. Puskesmas Juwana

Lampiran 4. Perhitungan Perspektif Keuangan

Lampiran 5. Perhitungan Perspektif Pelanggan

Lampiran 6. Perhitungan Perspektif Proses Bisnis Internal

Lampiran 7. Perhitungan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Lampiran8. Hasil *Output* SPSSAnalisis Faktor

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Ulum (2009) dalam Waskito, Anisykurlillah dan Murtini (2014) mengemukakan, sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system*. Menurut Mulyadi (2001), tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran organisasi.

Wiyati (2014) mengemukakan, sistem pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional hanya ditekankan pada aspek keuangan, ada beberapa kelebihan dan kelemahan dalam sistem pengukuran tradisional yang menekankan pada aspek keuangan. Kelebihannya adalah orientasinya pada keuntungan jangka pendek dan hal ini akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja perusahaan jangka pendek,sedangkan kelemahannya adalah pengukuran kinerja secara tradisional perusahaan hanya mengutamakan keuangan, hal ini kurang dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi perusahaan.

Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan, ukuran keuangan hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu. Investasi dalam kapabilitas jangka panjang dan hubungan dengan pelanggan merupakan faktor yang tidak kalah penting dalam mencapai keberhasilan. Menurut Gosh dan Subrata (2006) dalam Handayani (2011), pengukuran kinerja perusahaan tidak lagi dianggap baik jika hanya dilihat dari sisi keuangan saja yang dianggap tidak mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat dalam perusahaan, karena tidak memperhatikan hal-hal lain diluar keuangan, yaitu sisi pelanggan dan karyawan yang merupakan faktor penting bagi perusahaan serta roda penggerak perusahaan.

Adanya keterbatasan tersebut, maka pada tahun 2000 Kaplan dan Norton memperkenalkan bentuk pengukuran kinerja baru, selain untuk mengatasi keterbatasan tersebut diharapkan konsep tersebut mampu mengatasi aspek sosial lainnya, konsep tersebut dikenal dengan *Balanced Scorecard*. Kaplan dan Norton (2000) menyatakan *Balanced Scorecard* adalah sistem pengukuran yang menyeimbangkan alat ukur lama yang berdimensi pada aspek keuangan dengan dimensi-dimensi yang baru yaitu pada aspek non keuangan. Menurut Mulyadi (2001), *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Pada awalnya, *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya, *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan implementasinya, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik.

Aurora (2010) mengemukakan, penerapan *Balanced Scorecard* pada sektor bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan (*competitiveness*), sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai, misi dan pencapaian. Dari aspek keuangan, untuk sektor bisnis akan mengutamakan keuntungan, pertumbuhan dan pangsa pasar, sedangkan sektor publik dimaksudkan untuk pengukuran produktivitas dan tingkat efisiensi.

Tabel 1.1. Jumlah Pendapatan dan Pasien Puskesmas Juwana

Tahun	Pendapatan	Pasien
2010	506.808.000	62454
2011	1.020.751.720	66589
2012	1.160.331.090	78589
2013	1.386.970.750	83636
2014	1.650.653.750	84755

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti di Puskesmas Juwana, bahwa Puskesmas Juwana dalam beberapa tahun terakhir ini menunjukkan perkembangan yang cukup baik, hal ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah kunjungan pasien dan pertumbuhan pendapatan. Dalam mengukur kinerjanya Puskesmas menggunakan kinerja keuangan (pendapatan) dan peningkatan jumlah pasien. Pengukuran kinerja tersebut masih didasarkan pada standar yang ditetapkan oleh pemerintah, padahal masih ada faktor – faktor lain yang dapat dijadikan ukuran kinerja Puskesmas. Untuk itulah diperlukan adanya pengukuran kinerja dengan menggunakan metode*Balanced Scorecard*, dimana alat pengukur kinerja ini mencakup semua aspek yang kemudian dikelompokkan menjadi empat perspektif utama yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Mahmudi (2007) dalam Aurora (2010) mengemukakan, adanya fakta bahwa banyak perusahaan yang mengadopsi metode*Balanced Scorecard* menunjukkan banyak perubahan yang signifikan,antara lain: manajemen semakin berorientasi pada pelanggan, waktu responterhadap pelanggan semakin cepat, perbaikan kualitas produk, penekanan padakerja tim, dan manajemen lebih berorientasi pada masa depan. Menurut pendapat Chow (1998) dalam Fathoni dan Kesuma (2011), yang menganjurkan penerapan *Balanced Scorecard* dalam penilaian kinerja organisasi kesehatan.

Dengan dasar tersebut, maka penulis ingin mengetahui dan mendeskripsikan kinerja Puskesmas Juwana menggunakanperspektif-perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja Puskesmas Juwana, untuk dapat meningkatkan kinerja dan pelayanan. Perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard*yaitu perspektifkeuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan konsep mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*sehingga peneliti dapat menjelaskan tentang pengukuran kinerja dengan metode yang peneliti pakai. Puskesmas Juwana lebih meningkatkan kinerja yang belum optimal dan mempertahankan kinerja yang sudah optimal untuk dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada pasien.

1.2.Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja Puskesmas Juwana dari perspektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja Puskesmas Juwana dari perspektif pelanggan ?
3. Bagaimana kinerja Puskesmas Juwana dari perspektif proses bisnis internal ?
4. Bagaimana kinerja Puskesmas Juwana dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ?

1.3.Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah yang telah diidentifikasi di atas, maka penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan:

1. Mendeskripsikan kinerja Puskesmas Juwana dari perspektif keuangan.
2. Mendeskripsikan kinerja Puskesmas Juwana dari perspektif pelanggan.
3. Mendeskripsikan kinerja Puskesmas Juwana dari perspektif proses bisnis internal.
4. Mendeskripsikan kinerja Puskesmas Juwana dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1.4.Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Bagi Akademisi

   Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk menambah pengetahuan mengenai penilaian kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*.

2. Bagi Pihak Puskesmas

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu Puskesmas sebagai organisasi pelayanan kesehatan dalam melakukan pengukuran dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang mungkin dapatditerapkan di masa yang akan datang.

BAB II

TELAAH TEORI

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan, kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaandalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Menurut Tika (2006), kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu.Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Jadi, kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh perusahaan atau organisasi dalam periode tertentu yang dipengaruhi oleh berbagai faktor.

2.1.2. Pengertian Pengukuran Kinerja

Kaplan dan Norton (2000)mengemukakan, pengukuran Kinerja perusahaan merupakan bagian dari sstem pengendalian manajemen yang mencakup, baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai serta proses operasinya.

Tangkilisan (2003)mengemukakan, pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi bagian oprasional dankaryawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja suatu perusahaan sangat berguna untuk perencanaan perusahaan di masa yang akan datang untuk membuat kinerja perusahaan lebih baik dari sebelumnya.

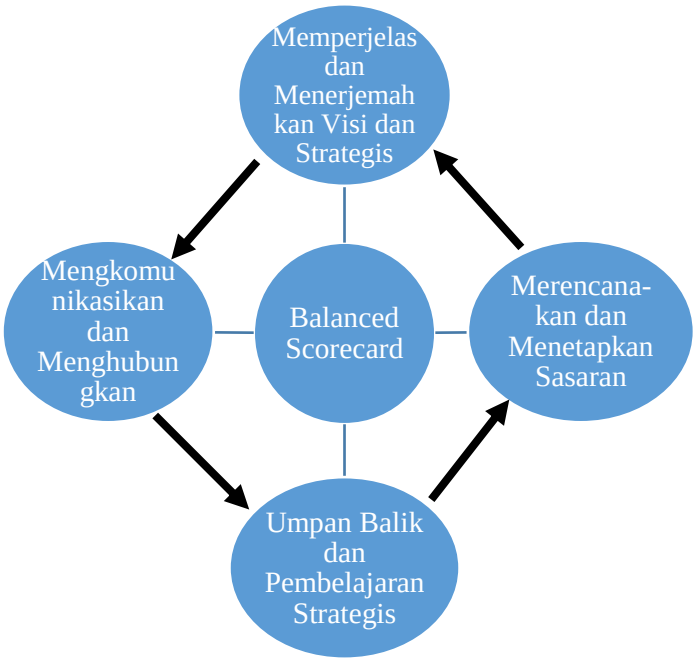
2.2. *Balanced Scorecard*

2.2.1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (2000)mengemukakan,*Balanced Scorecard* adalah sistem pengukuran yang menyeimbangkan alat ukur lama yang berdimensi pada aspek keuangan dengan dimensi-dimensi yang baru yaitu pada aspek non keuangan. Menurut Tangkilisan (2003) sistem *Balanced Scorecard* merupakan solusi menarik untuk diterapkan dalam era yang terus mengalami transformasi, karena dalam sistem tersebut secara keseluruhan melihat empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal,serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan,maka dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen untuk mengukur dan mengendalikan secara cepat, tepat serta komprehensif, dan memberikan pemahaman pada

manajer tentang kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan,*Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran keuangan kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong *(drivers)* kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi, di mana tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan melalui empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.Berdasarkan pendapat Kaplan dan Norton (2000) didapatkan kerangka kerja *Balanced Scorecard* sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Kerja *Balanced Scorecard*

Sumber: Kaplan dan Norton (2000)

2.2.2 Perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (2000)mengemukakan, berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan) yang dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan

Perspektif ini berhubungan dengan pencapaian yang berhubungan dengan sasaran keuangan dalam peningkatan perolehan profit bagi organisasi. Indikator ini dicapai dengan pencapaian *operating income, return on capital employee* dan *economic value added*. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan.Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari kehidupan siklus bisnis, yaitu: *growth, sustain,* dan *harvest.* Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya berbeda pula. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan pengukuran kinerja dengan mempertimbangkan adanya tahapan dari kehidupan siklus bisnis, yaitu :

1) Growth

Merupakan tahapan awal siklus kehidupan perusahaan di mana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Manajemen berkomitmen

mengembangkan produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk atau jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

2) Sustain

Tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian investasi yang dilakukan. Tolok ukur yang digunakan misalnya; *return on investment* dan nilai tambah ekonomi.

3) Harvest

Tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolok ukur adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Dalam perspektif ini peran riset pasar sangat besar. Suatu produk atau jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensial pelanggan, artinya memberikan manfaat yang lebih besar dan apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting (kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas) dengan pelanggan dan segmen sasaran.

Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan, ada dua kelompok pengukuran dalam kinerja pelanggan. Kelompok pertama adalah *core measurement group* (kelompok inti) yang terdiri dari :

1. Pangsa Pasar *(MarketShare)*

   Pengukuran ini akan mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain : jumlah pelanggan, jumlah penjualan.

2. Retensi Pelanggan *(Customer Retention)*

   Menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran ini dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan yang ada saat ini.

3. Akuisisi Pelanggan *(Customer Acquisition)*

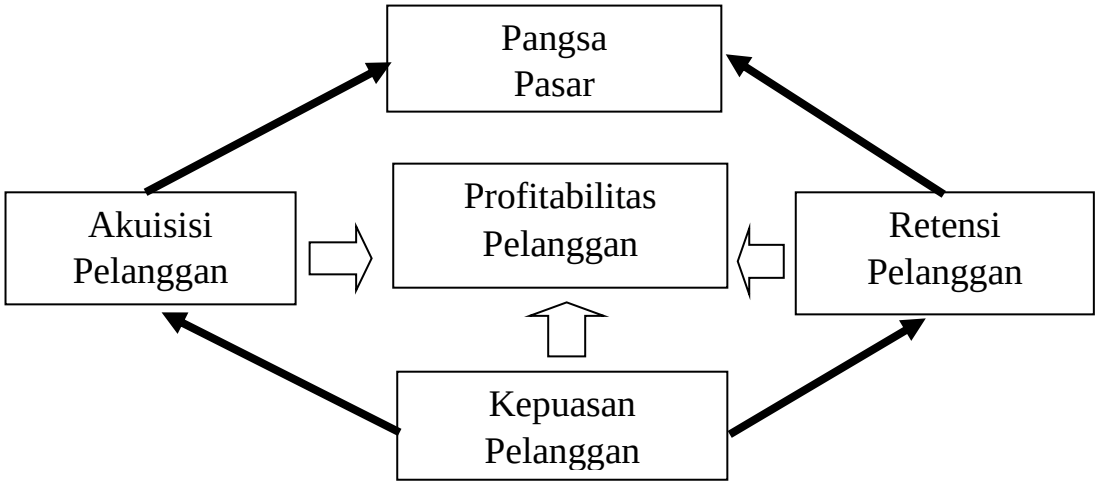
   pengukuran ini menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampumenarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru. Akuisisi ini dapatdiukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru dengan total pelanggan yang ada.

4. Kepuasan Pelanggan *(Customer Satisfaction)*

   Pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan. Teknik yang dipakai untuk mengukur/menilai kepuasan pelanggan pada umumnya dengan memakai kuesioner, survey, atau interview.

5. Profitabilitas Pelanggan

   Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.



Gambar 2.2. Perspektif Pelanggan
Sumber: Kaplan dan Norton (2000)

Kelompok kedua adalah kelompok pengukuran nilai pelanggan (*customer value propotion*) Merupakan kelompok penunjang yang merupakan konsep kunci untuk memahami pemicu-pemicu (*driver*). Dari kelompok-kelompok pengukuran inti konsumen kelompok pengukuran nilai konsumen terdiri dari :

1. Atribut-atribut Produk dan Jasa

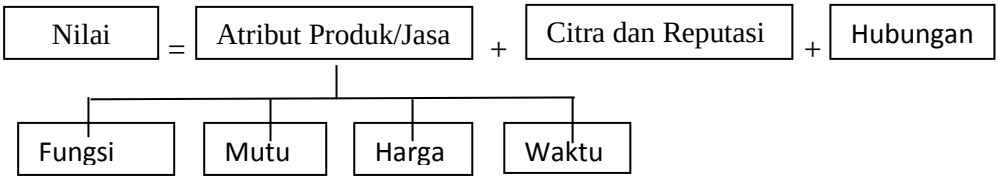
   Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga murah. Perusahaan harus mengidentifikasikan apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.

2. Hubungan dengan Konsumen *(Customer Relantionship)*

   Meliputi hubungan dengan konsumen yang meliputi melalui pengisian produk atau jasa kepada konsumen, termasuk dimensi respon dan waktu pengirimannya dan bagaimana pula kesan yang timbul dari konsumen setelah membeli produk atau jasa perusahaan tersebut.

3. Citra dan Reputasi *(Image and Reputation)*

   Dalam dimensi ini termuat faktor-faktor yang membuat konsumen merasa tertarik pada perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.



Gambar 2.3. Proposisi Nilai Pelanggan
Sumber: Kaplan dan Norton (2000)

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu:

1. Proses Inovasi

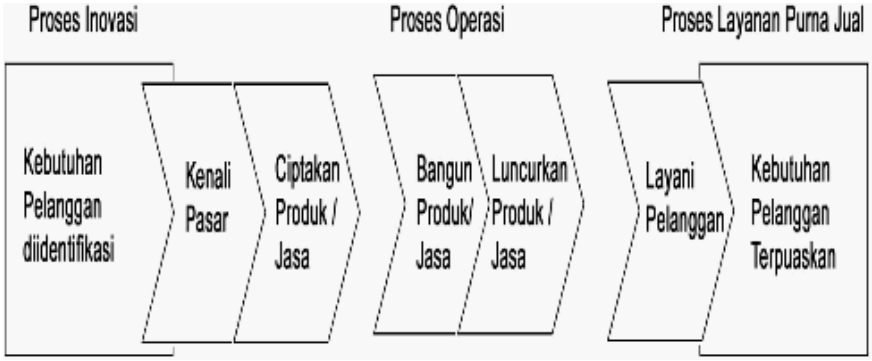
   Dalam proses ini penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efesiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi konsumen. Tolak ukur dalam proses inovasi antara lain : (1) prosentase penjualan dari produk baru terhadap total penjualan, (2) pengenalan produk baru dari yang direncanakan, dan (3) waktu untuk mengembangkan produk generasi berikutnya.

2. Proses Operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis,lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatanwaktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Aktivitas yang terjadi misalnya; garansi dan perbaikan penanganan atas barang yang rusak dan yang dikembalikan.



Gambar 2.4. Perspektif Proses Bisnis Internal

Sumber: Kaplan dan Norton (2000)

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif yang terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi untuk terus memperhatikan

karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkat pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif sebelumnya dan tujuan perusahaan. Dalam perspektif ini, terdapat tiga faktor yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu :

1. Kemampuan Karyawan

   Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

2. Kemampuan Sistem Informasi

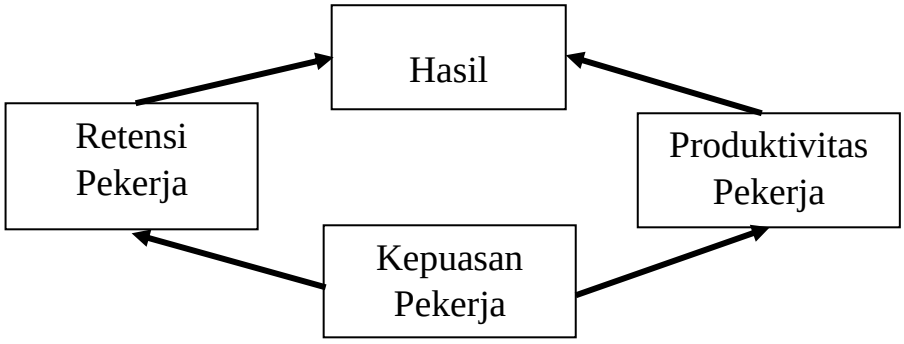
   Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitaskaryawan juga dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik pengukuran terhadap akses sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur prosentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, prosentase ketersedian informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.

3. Motivasi

Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu bagus tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya, maka semua itu akan sia-sia saja sehingga perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.

Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan, sebagian besar perusahaan menetapkan tujuan pekerja yang ditarik dari tiga pengukuran utama yang berlaku umum. Ketiga ukuran tersebut, yaitu:

a. Kepuasan pekerja
b. Retensi pekerja
c. Produktivitas pekerja



Gambar 2.5. Kerangka kerja ukuran persperktif pembelajaran dan pertumbuhan
Sumber: Kaplan dan Norton (2000)

2.2.3. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan, bahwa pengukuran kinerja secara tradisional hanya berlandaskan pada peristiwa masa lalu,

sedangkan konsep *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan dengan memberikan gambaran tentang keberhasilan perusahaan pada masa kini dan masa yang akan datang.

Pengukuran kinerja tradisional hanya memandang kinerja perusahaan hanya dari perspektif keuangan saja sedangkan tujuan dan ukuran *Balanced Scorecard* memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Tabel 2.1. Perbedaan sistem Balanced Scorecard dengan sistem manajemen tradisional

No	Sistem *Balanced Scorecard*	Sistem Manajemen Tradisional
1	Mencakup perspektif yang komprehensif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan	Hanya berfokus pada aspek keuangan
2	Koheren, terukur, dan seimbang	Tidak Koheren

Sumber: Mulyadi (2001)

Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan, keunggulan *Balanced Scorecard* dalam konsep pengukuran kinerja memiliki karakteristik sebagai berikut :

a. Komprehensif

Balanced Scorecard merumuskan sasaran strategik, tidak hanya terbatas perspektif keuangan, namun meluas ke perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan sasaran strategik ke perspektif non keuangan tersebut mengarahkan

perhatian personel dan mengarahkan seluruh usaha ke pemacu sesungguhnya yaitu kinerja keuangan.

b. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam empat perspektif meliputi jangka pendek dan panjang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *Scorecard* personal staf dengan *Scorecard* perusahaan sehingga setiap personal yang ada dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

d. Terukur

Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

2.3. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu mengenai *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

Pengarang	Judul	Indikator	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Ketut Mahardika dan Ni Luh Supadmi (2014)	Analisis Komparatif Kinerja Puskesmas Denpasar Selatan dan Denpasar Timur dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*	1. Perspektif Keuangan, yaitu rasio ekonomi, efisiensi, dan efektifitas. 2. Perspektif Pelanggan, yaitu kepuasan pasien. 3. Perspektif Proses Bisnis Internal, yaitu proses pelayanan. 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, yaitu kepuasan karyawan.	Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *Accidental Sampling*. Jumlah sampel pasien sebanyak 200 dan karyawan sebanyak 103.	Kinerja Puskesmas Denpasar selatan dan Denpasar Timur secara keseluruhan baik. Tidak ada perbedaan yang signifikan.
Zaenal Mutaqien (2006)	Penilaian Kinerja Lima Puskesmas di Kota Cirebon dengan Pendekatan *Balanced Scorcard*	1. Perspektif Keuangan, yaitu pendapatan retribusi pelayanan kesehatan. 2. Perspektif Pelanggan, yaitu kepuasan pasien. 3. Perspektif Proses Bisnis	Teknik pengambilan sampel menggunakan metode Purposive Sampling. Untuk pengambilan sampel karyawan menggunakan	Kelima Puskesmas penilaian kinerjanya semua dalam kategori baik.

		Internal, yaitu kualitas proses pelayanan. 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, yaitu kemampuan petugas dan motivasi petugas.	metode teknik sampel jenuh. Jumlah sampel pasien 400 dan karyawan 135.	
Yeni Febriana (2012)	Kinerja Puskesmas Pahandut Kota Palangkaraya dengan Analisis Dasar Aspek-Aspek *Balanced Scorecard*	1. Perspektif Keuangan, yaitu anggaran, pendapatan, dan rencana kegiatan anggaran (RKA). 2. Perspektif Pelanggan, yaitu kepuasan pasien. 3. Perspektif Proses Bisnis Internal, yaitu proses operasi dan purna jual. 4. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu tingkat kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, motivasi pemberdayaa	Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *Purposive Sampling.* Jumlah sampel pasien sebanyak 100 dan karyawan sebanyak 59.	Dari keempat perspektif hanya perspektif keuangan yang kurang baik. Namun secara keseluruhan kinerja Puskesmas Pahandut dikatakan baik.

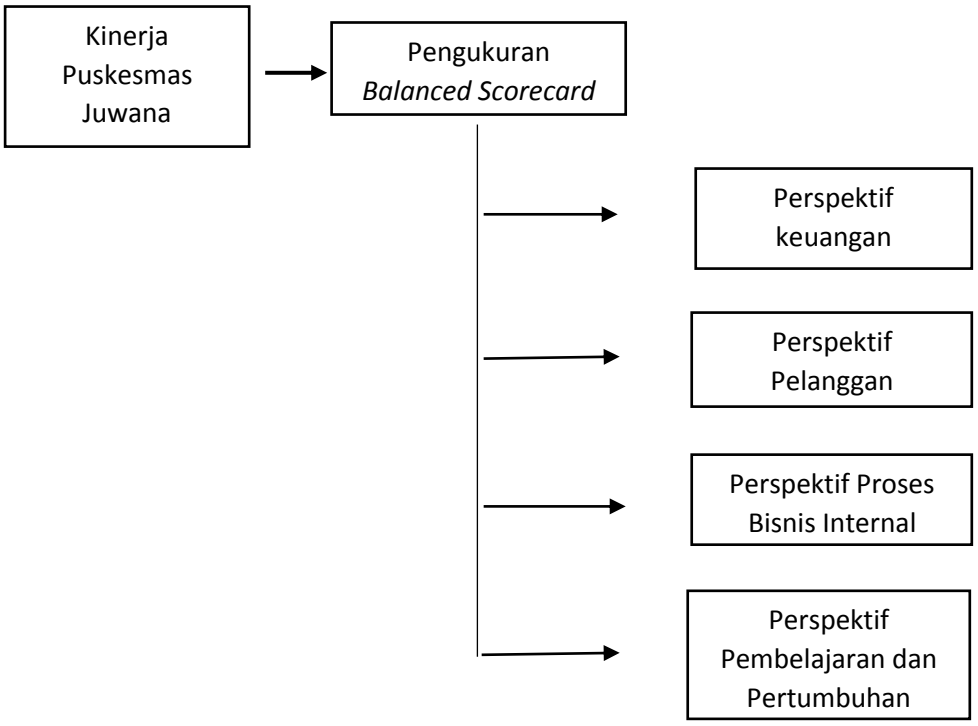
		n, dan keserasian individu.		
M. Iqbal Natadipura (2010)	Analisis Kinerja Puskesmas Emparu Kabupaten Sintang Berdasarkan Pendekatan *Balanced Scorecard*	1. Perspektif Keuangan, yaitu jumlah anggaran. 2. Perspektif Pelanggan, yaitu kepuasan pasien. 3. Perspektif Proses Bisnis Internal, yaitu proses pelayanan serta kemampuan sarana dan prasarana. 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, yaitu tingkat pelatihan karyawan dan kepuasan karyawan.	Teknik pengambilan sampel mengguna kan metode *Purposive Sampling*. Jumlah sampel pasien sebanyak 20 dan karyawan sebanyak 20.	Perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal dikatakan baik, sedangkan perspektif pelanggan dan perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan dikatakan kurang baik.

2.4. Kerangka Berfikir

Puskesmas merupakan salah satu bentuk pelayanan kesahatan pada masyarakat yang pasti mempunyai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang sudah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka sangat penting diadakan pengukuran kinerja di dalam waktu tertentu sehingga dapat diketahui tingkat kemajuan. Salah satu bentuk pengukuran kinerja untuk

menyeimbangkan hasil keuangan adalah dengan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu pengukuran kinerja.

Kaplan dan Norton (2000)mengemukakan, *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja yang digunakan oleh perusahaan yang didesain untuk mengarahkan kinerja ke suatu tujuan yang dengan berpedoman pada visi, misi. Untuk lebih jelasnya sistem pengukuran kinerja dengan menerapkan *Balanced Scorecard* pada Puskesmas Juwana dapat dilihat melalui skema berikut ini :



Gambar 2.6. Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Berdasarkan karakteristik permasalahan dan tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka penelitian ini bisa dikategorikan ke dalam penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Nasir, dkk (2011), penelitian deskriptif menghadirkan gambaran tentang situasi atau fenomena sosial secara detail. Sedangkan, pendekatan kuantitatif menurut Nasir, dkk (2011), adalah penelitian yang analisisnya lebih fokus pada data angka.

3.2. Objek Penelitian

Penelitian ini menggunakan Puskesmas Juwana sebagai obyek penelitiannya karena puskesmas ini merupakan salah satu organisasi sektor publik yang dimiliki oleh pemerintah daerah berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat, maka diperlukan suatu pengukuran kinerja yang tepat untuk diterapkan pada puskesmas ini agar dapat menilai kinerja puskesmas apakah sudah dapat dikatakan baik sesuai dengan yang diharapkanpemerintah daerah serta masyarakat.

3.3. Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan ukuran yang ada dalam perspektif-perspektif *Balanced* Scorecard. Karena penelitian ini dilakukan di organisasi kesehatan, maka instrumen yang digunakan disesuaikan dengan keadaan organisasi sesuai dengan instrumen yang digunakan pada penelitian terdahulu yaitu :

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan berkaitan erat dengan tingkat efektifitas dan efisiensi. Adapun penelitian ini dilakukan pada organisasi sektor pubik yang kegiatannya dilakukan pada sektor nirlaba, maka penggunaan instrumen *value for money* yang dikembangkan oleh Mardiasmo (2002) adalah yang paling tepat. Salah satu instrumennya adalah rasio ekonomis yaitu rasio yang menggambarkan pengelolaan dalam menggunakan anggaran yang sudah ditetapkan.Semakin banyak anggaran yang dapat diserap, maka semakin baik kinerjanya. Perhitungan rasio ekonomis menurut Handayani (2011) sebagai berikut:

$$\text{Rasio Ekonomis} = \frac{Pengeluaran}{Anggaran\ yang\ ditetapkan\ PEMDA} \text{ x } 100\%$$

b. Perspektif Pelanggan

Pengukuran terkait dalam perspektif pelanggan menurut Kaplan dan Norton (2000), adalah tingkat akuisisi pelanggan yaitu mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru. Akuisisi ini diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan

dari tahun ke tahun.Semakin besar tingkat akuisisi pelanggan, maka semakin baik kinerjanya. Perhitungan tingkat akuisisi pelanggan menurut Handayani (2011) sebagai berikut:

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{Pasien\ Baru}{Total\ Pasien} \text{ x } 100\%$$

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal terkait dengan penilaian atas proses yang telah dibangun dalam melayani masyarakat. Penilaian ini menurut Mulyadi (2001) bertujuan dalam rangka meningkatkan dan mendorong pertumbuhan organisasi, untuk meningkatkan tingkat pelayanan kepada pelanggan. Untuk tingkat pelayanan diukur dengan menggunakan standar kinerja pelayanan puskesmas sesuai dengan DepKes RI (2005) yaitu *Bed Occupancy Rate* (BOR), *Bed Turn Over* (BTO), *Turn Over Interval* (TOI), *Average Length of Stay* (ALOS), *Gross Death Rate* (GDR), *Net Death Rate* (NDR).Angka standar ideal dari kinerja pelayanan menurut DepKes RI (2005) sebagai beirkut:

Tabel 3.1. Standar Ideal Kinerja Pelayanan

Indikator	Standar Ideal
BOR	60% - 85%
BTO	40 - 50 kali
TOI	1 - 3 hari
ALOS	6 - 9 hari
GDR	≤ 45%
NDR	≤ 25%

Sumber: DepKes RI (2005)

Perhitungan kinerja pelayanan menurut DepKes RI (2005) sebagai berikut:

a) BOR (*Bed Occupancy Rate*) adalah presentase pemakaian tempat tidur pada satu-satuan waktu tertentu.

$$\text{BOR} = \frac{Jumlah\ hari\ perawatan}{Jumlah\ tempat\ tidur\ x\ Jumlah\ hari\ dalam\ setahun} \text{ x } 100\%$$

b) BTO (*Bed Turn Over*) adalah frekuensi pemakaian tempat tidur pada satu periode (1 tahun). Indikator ini memberikan tingkat efisiensi pada pemakaian tempat tidur.

$$\text{BTO} = \frac{Jumlah\ pasien\ keluar\ (hidup{+}mati)}{Jumlah\ tempat\ tidur}$$

c) TOI (*Turn Over Interval*) adalah rata-rata hari tempat tidur tidak ditempati dari saat terisi ke saat terisi berikutnya.

$$\text{TOI} = \frac{(Jumlah\ tempat\ tidur\ x\ Jumlah\ hari\ dalam\ setahun) - Jumlah\ hari\ peraw}{jumlah\ pasien\ keluar\ (hidup + mati)}$$

d) ALOS (*Average Length of Stay*) adalah rata-rata lama rawat (dalam satuan hari) seorang pasien.

$$\text{ALOS} = \frac{Lama\ dirawat}{Jumlah\ pasien\ keluar\ (hidup{+}mati)}$$

e) GDR (*Gross Death Rate*) adalah angka kematian umum untuk tiap-tiap 1000 pasien keluar.

$$\text{GDR} = \frac{Jumlah\ pasien\ mati\ seluruhnya}{Jumlah\ pasien\ keluar\ (hidup{+}mati)} \text{ x } 1000$$

f) NDR (*Net Death Rate*) adalah angka kematian ≥ 48 jam setelah dirawat untuk tiap-tiap 1000 pasien yang keluar.

$$\text{NDR} = \frac{Jumlah\ pasien\ mati \geq 48\ jam\ setelah\ dirawat}{Jumlah\ pasien\ keluar\ (hidup+mati)} \text{ x } 1000$$

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran memberikan penilaian yang merupakan pemacu untuk membangun kualitas pelayanan dan kualitas personel yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, pelanggan dan proses bisinis internal. Sesuai dengan penilitian Pramadhany (2011) tolok ukur yang digunakan adalah tingkat pelatihan karyawn. Peningkatan kapabilitas karyawan dinilai dari peningkatan pelatihan/seminar yang diadakan baik dari dalam maupun luar puskesmas. Semakin tinggi tingkat pelatihan, maka kemampuan karyawan dalam pelayanan semakin baik. Perhitungannya sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Pelatihan Karyawan} = \frac{Jumlah\ Karyawan\ sedang\ Pelatihan}{Jumlah\ Karyawan} \text{ x100\%}$$

3.4. Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Menurut Hasan (2006), data sekunder adalah data yang diperoleh/dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada. Data sekunder pada umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan. Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan

adalah dana anggaran tahun 2010 - 2014, penggunaan dana anggaran tahun 2010 - 2014, dan data-data yang menyangkut perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan selama tahun 2010 – 2014.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode dokumentasi. Menurut Ardianto (2010), Dokumentasi yaitu salah satu teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengetahui data historis. Metode dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data keuangan (anggaran dan realisasi anggaran), data yang mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

3.6. Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Metode ini dilakukan dengan cara:

a. Memaparkan dan menjelaskan data-data yang telah didapatkan, seperti data keuangan puskesmas, data pasien, laporan kinerja standar pelayanan puskesmas dan data karyawan.
b. Memberikan skor masing-masing indikator kinerja yang terdapat dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard* sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan tiap-tiap perspektif.

Tabel 3.2. Skor Penilaian

Skor	Kriteria
3	Baik
2	Cukup
1	Jelek

Sumber: Mulyadi (2001)

c. Melakukan penilaian kinerja yang dicapai oleh Puskesmas Juwana dari hasil pemberian skor pada masing-masing indikator dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* menggunakan perhitungan yang ditetapkan oleh Valva dalam Septianie (2013), sebagai berikut:

Kinerja = $\frac{Total\ skor}{Skor\ maksimal}$ x 100%

a) Sangat baik : 80% - 100%

b) Baik : 60% - < 80%

c) Cukup baik : 40% - < 60%

d) Tidak baik : 20% - < 40%

e) Sangat tidak baik: 0% - < 20%

Tabel 3.3. Skor Penilaian *Balanced Scorecard*

Variabel	Interval	Kriteria	Bobot Nilai
Perspektif Keuangan			
1. Rasio Ekonomis	80% - 100%	Baik	3
	60% - < 80%	Cukup	2
	< 60%	Jelek	1
Perspektif Pelanggan			
Akuisisi Pasien	>15%	Baik	3

	10% - 15%	Cukup	2
	<10%	Jelek	1
Perspektif Proses Bisnis Internal			
Kinerja Proses Pelayanan			
BOR	60% - 85%	Baik	3
	55% - < 60%	Cukup	2
	> 85% - 90%	Cukup	2
	< 55%	Jelek	1
	> 90%	Jelek	1
BTO	40 kali - 50 kali	Baik	3
	> 50 kali - 70 kali	Cukup	2
	< 40 kali	Jelek	1
	> 70 kali	Jelek	1
TOI	1 hr - 3 hr	Baik	3
	4 hr - 5 hr	Cukup	2
	> 5 hr	Jelek	1
ALOS	6 hr - 9 hr	Baik	3
	2 hr - 5 hr	Cukup	2
	> 9 hr	Jelek	1
	< 2 hr	Jelek	1
GDR	< 45/1000	Baik	3
	45 - 60/1000	Cukup	2
	> 60/1000	Jelek	1
NDR	< 25/1000	Baik	3
	25 - 40/1000	Cukup	2
	< 40/1000	Jelek	1
Perspektif PembelajarandanPertumbuhan			
Tingkat Pelatihan Karyawan	> 50 %	Baik	3
	25% - 50%	Cukup	2
	< 25 %	Jelek	1

Sumber: Valva dalam Septianie (2013)

3.7. Analisis Faktor

3.7.1. Pengertian Analisis Faktor

Ghozali (2011) mengemukakan bahwa analis faktor merupakan suatu teknik analisis yang dilakukan untuk mengumpulkan beberapa *indicator* (*observervariable*) menjadi beberapa variabel saja (*unobservervariable*). Menurut Ghozali (2011) Tujuan utama dari analisis faktor adalah mendefinisikan struktur suatu data matrik dan menganalisis struktur saling hubungan (korelasi) antar sejumlah besar variabel (*test score, test items,* jawaban kuesioner) dengan cara mendefinisikan satu set kesamaan variabel atau dimensi dan sering disebut dengan faktor. Dengan analisis faktor, peneliti mengidentifikasi dimensi suatu struktur dan kemudian menentukan sampai seberapa jauh setiap variabel dapat dijelakan oleh setiap dimensi. Begitu dimensi dan penjelasan setiap variabel diketahui, maka dua tujuan utama analisis faktor dapat dilakukan yaitu data *summarization* dan data *reduction*.

Panter, dkk (1997) menjelaskan bahwa analisis faktor mempunyai peranan penting di dalam memformulasikan data pada suatu pengelompokan atau pembentukan suatu variabel baru (faktor) yang berdasarkan adanya hubungan antardimensi pembentuk faktor atau adanya konfirmatori sebagai variabel baru (faktor). Hal ini didukung oleh pendapat Ozer dan Reise (1994) dalam Panter, dkk (1997) bahwa pendekatan analisis faktor mempunyai peran utama menentukan variabel

atau instrumen yang dominan memberikan peranan atau sumbangan dari faktor yang terbentuk.

Analisis faktor ingin menemukan suatu cara meringkas (*summarize*) informasi yang ada dalam variabel asli (awal) menjadi satu set dimensi baru atau *variate* (faktor). Hal ini dilakukan dengan cara menentukan struktur lewat data *summarization* atau lewat data *reduction* (pengurangan data). Analisis faktor mengidentifikasi struktur hubungan antar variabel atau responden dengan cara melihat korelasi antar varibel atau korelasi antar responden.

3.7.2. Asumsi Analisis Faktor

Analisis faktor menghendaki bahwa matrik data harus memiliki korelasi yang cukup agar dapat dilakukan analisis faktor. Menurut Ghozali (2011), jika berdasarkan data visual tidak ada nilai korelasi yang diatas 0.30, maka analisis faktor tidak dapat dilakukan. Korelasi antar variabel dapat juga dianalisis dengan menghitung *partialcorrelation* antar variabel yaitu korelasi antar variabel dengan asumsi variabel lainnya dianggap konstan. SPSS memberikan nilai *partialcorrelation* ini lewat *anti-image correlation matrix* yang berisi nilai negatif dari *partialcorrelation*.

Cara lain menentukan dapat tidaknya dilakukan analisis faktor adalah melihat matrik korelasi secara keseluruhan. Untuk menguji apakah terdapat korelasi antar variabel digunakan uji *Bartlett test of sphericity*.

Jika hasilnya signifikan berarti matrik korelasi memiliki korelasi signifikan dengan sejumlah variabel. Menurut Ghozali (2011),uji lain yang digunakan untuk melihat interkorelasi antar variabel dan dapat tidaknya analisis faktor dilakukan adalah *measure of sampling adequacy* (MSA). Nilai MSA bervariasi dari 0 sampai 1, jika nilai MSA kurang dari 0.50 maka analisis faktor tidak dapat dilakukan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Puskesmas Juwana sudah dapat dikatakan baik, untuk lebih jelasnya diuraikan dari tiap perspektif sebagai berikut :

1. Dilihat dari perspektif keuangan bahwa kinerja yang dicapai Puskesmas Juwana sudah dapat dikatakan sangat baik, namun dari instrumen yang digunakan yaitu rasio ekonomis yang menghitung realisasi penggunaan anggaran terlihat masih belum digunakan secara maksimal, karena dari tahun 2010 – 2014 realisasi anggaran belum ada yang mencapai 100%, jika ini mampu dipertahankan atau dimaksimalkan akan dapat mendanai segala kegiatan yang menunjang pelayanan, sehingga dapat meningkatkan pelayanan dan menarik pelanggan lebih banyak.
2. Dilihat dari perspektif pelanggan bahwa kinerja yang dicapai Puskesmas Juwana termasuk dalam kategori kurang baik, ini terlihat dari hasil pencapaian akuisisi pelanggan yang cenderung rendah dan fluktuatif dari tahun 2010 – 2014, jika ini tidak ditingkatkan maka akan dapat membuat pendapatan Puskesmas akan semakin menurun.
3. Dari perspektif proses bisnis internal bahwa kinerja Puskesmas Juwana termasuk dalam kategori sangat baik, ini terlihat dari kinerja pelayanan puskesmas yang dihitung dari kinerja rawat inap yaitu *Bed Occupancy Rate* (BOR), *Bed Turn Over* (BTO), *Turn Over Interval* (TOI), *Average*

Length of Stay (ALOS),*Gross Death Rate* (GDR), dan *net Death Rate* (NDR) menunjukkan hasil yang sesuai standar yang ditetapkan dan dari tahun 2010 – 2014 kinerjanya cenderung tetap. Pelayanan yang diberikan itu harus menciptakan rasa nyaman bagi pasien dan keluarganya, sehingga dapat dijadikan sebagai nilai jual tersendiri oleh Puskesmas Juwana.

4. Hasil dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa kinerja Puskesmas Juwana tidak baik, dari indikator yang digunakan yaitu tingkat pelatihan karyawan didapatkan hasil yang masih rendah dari standar yang ditetapkan, jika tingkat pelatihan yang diberikan pada karyawan itu kurang akan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.

5.2 Saran

Adapun saran-saran yang dapat diberikan sehubungan dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Akademisi

   Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian dengan dua obyek atau lebih untuk dapat dibandingkan dan menggunakan periode yang lebih panjang untuk dapat lebih menggambarkan obyek penelitian.

2. Bagi Pihak Puskesmas Juwana

   a. Perspektif keuangan, agar pihak puskesmas memaksimalkan anggaran yang sudah diberikan.

b. Perspektif pelanggan, disarankan untuk lebih meningkatkankualitas pelayanan supaya dapat lebih menarik pelanggan.
c. Perspektif proses bisnis internal, kinerja pelayanan sudah bagus supaya dipertahankan atau lebih ditingkatkan untuk lebih memberikan kenyamanan dan kepuasan pelanggan.
d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perlunya dilakukan peningkatan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan, hal ini dimaksudkan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan di masa yang akan datang dalam memberikan pelayanan pada pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

Adejoka, B.A dan Bayat, S.M. 2014. *Evaluation of Performance Management and Development Systems with Balanced Scorecard as a Performance Appraisal Tool At Mthatha General Hospital - Eastern Cape Province. Journal of Research and Development Vol. 1, No.7.*

Ardianto, E. 2010. *Metodologi Penelitian untuk Public Relations Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Simbiosa Rekatama Media.

Aurora, N. 2010. "Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada RSUD Tugurejo Semarang)". *Skripsi*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Departemen Kesehatan RI. 2005. *Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit*. Jakarta: Dirjen Binkesmas.

Fathoni dan Kesuma, I. 2011. "Analisis Penilaian Kinerja Rumah Sakit dengan Penerapan Balanced Scorecard (Studi Kasus Rumah Sakit "ABC")". *Jurnal Sistem Informasi*. Palembang: Universitas Sriwijaya.

Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Hasan, I. 2006. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.

Handayani, D.B. 2011. "Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada RSUD Kabupaten Kebumen". *Jurnal Dinamika Manajemen*. Vol. 2, No. 1, pp: 78-91. Semarang: Universitas Negeri Semarang.

Kaplan, R.S dan Norton, P.N. 2000. *Menerapkan Strategi menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga.

Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.

Mulyadi. 2001. *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan:Balanced Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat.

Nasir, A., Muhith, A., dan Ideputri, E.M. 2011.*Metodologi Penelitian Kesehatan*. Yogyakarta: Nuha Medika.

Panter, A.T., Swygert, K.A., Danistrom, W.G., Tanaka. 1997. Factor Analytic Approaches to Personality Item-Level Data. *Journal of Personality Assement*. Vol 68.

Pramadhany, W.E.Y. 2011. “Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja pada Organisasi Nirlaba”. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Septianie, L. 2013. “Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit Awal Bross Makassar”. *Skripsi*. Makassar: Universitas Hasanuddin.

Tangkilisan, S.N.H. 2003.*Manajemen Modern untuk Publik*. Yogyakarta: Balai Arung dan CO.

Tika, P.M. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan.* Jakarta: Bumi Aksara.

Ulum, I. 2006. *Audit Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta: Bumi Aksara.

Waskito, H.H., Anisykurillah I, dan Murtini H. 2014. “Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolok Ukur Kinerja pada RSUD Kota Semarang”. *Accounting Analysis Journal*, ISSN 2252-6765. Semarang: Universitas Negeri Semarang.

Wiyati, R. 2014. ”Penerapan Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard (studi kasus pada RSUD Selatpanjang)”. *Pekbis Jurnal*. Vol. 6, No. 1, Hal: 66-73. Riau: Universitas Lancang Kuning.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Ijin Observasi

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS EKONOMI
Gedung C, Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang – 50229
Telp. +62248508015 Fax. +62248508015
Laman: http://fe.unnes.ac.id email: fe@unnes

Nomor : 1550/UN37.1.7/PP/2014 29 Desember 2014
Hal. : Ijin observasi

Yth. Kepala Puskesmas Juwana
Jl. Ki Hajar Dewantara No. 16 Juwana Pati

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa kami:

Nama : Maryadi
NIM : 7311411105
Prodi/Jur. : Manajemen Keuangan , S1
Semester : Gasal: 2014/2015

Bermaksud akan menyusun skripsi dengan tema : "Analisis Kinerja Puskesmas Juwana dengan Metode Balanced Scorecard". Berkenaan dengan hal tersebut mohon kiranya agar mahasiswa yang bersangkutan dapat diijinkan untuk melakukan observasi di instansi yang Saudara pimpin dengan alokasi waktu bulan Januari 2015.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya, kami sampaikan terima kasih

a.n. Dekan
Pembantu Dekan Bid. Akademik

Drs. Heri Yanto, M. B. A., Ph.D
NIP. 196307181987021001

Tembusan Yth.
Ketua Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi UNNES

FM-05-AKD-24

Lampiran 2.Surat Rekomendasi Penelitian

PEMERINTAH KABUPATEN PATI
DINAS KESEHATAN

Jl. P. Diponegoro No. 153 Kode Pos 59119 Pati
Telp: (0295) 381685 Faxsimile : (0295) 385446 E-mail : dinkes.pati@gmail.com

Nomor : 070/0041/2015
Sifat : Biasa
Lampiran :
Perihal : *Rekomendasi Penelitian*

Pati, 12 Januari 2015

Kepada
Yth. Kepala Puskesmas Juwana
Di
Tempat

Meneruskan surat dari Kantor Penelitian dan Pengembangan Nomor. R / 070 / 001 / 2015 perihal tersebut pada pokok surat pada prinsipnya kami tidak keberatan yang bersangkutan untuk melakukan penelitian di wilayah kerja Puskesmas Saudara, dengan keterangan sebagai berikut :

Nama : Maryudi
Penelitian : Analisis Kinerja Puskesmas Juwana Dengan Metode Balanced Scorecard

Untuk itu diharapkan agar Saudara dapat membantu kelancaran kegiatan tersebut.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terimakasih.

An. Kepala Dinas Kesehatan
Kabupaten Pati
Kabid Pengembangan SDK

Titien Hindrati HS,SKM,MM
Penata Tk.I / III d
NIP. 19650929 198601 2 002

TEMBUSAN : Kepada Yth.
1. Dekan Fakultas Ekonomi UNNES Semarang

PEMERINTAH KABUPATEN PATI
DINAS KESEHATAN

Jl. P. Diponegoro No. 153 Kode Pos 59119 Pati
Telp: (0295) 381685 Faxsimile : (0295) 385446 E-mail : dinkes.pati@gmail.com

FORMULIR PERMOHONAN INFORMASI

No. Pendaftaran : 37 / 0257 / 2015

Nama	:	**Maryudi**
Pekerjaan	:	Mahasiswa
Program Studi / NIM	:	Fakultas Ekonomi UNNES Semarang
Nomor Telefon / Email	:	
Rincian Informasi	:	Analisis Kinerja Puskesmas Juwana Dengan Metode Balanced Scorecard.

Cara Memperoleh Informasi ** : 1. ☐ Melihat/Membaca/Mendengarkan/Mencatat ***
2. ☑ Mendapatkan Salinan Informasi (hard copy/soft copy)
***

Cara Mendapatkan Salinan Informasi :

1. ☑ Mengambil Langsung
2. ☐ Kurir
3. ☐ Pos
4. ☐ Faksimili
5. ☐ Email

Pati, Januari 2015

Petugas Pelayanan Informasi
(Penerima Permohonan)

Dra. TRI ANGGRAENI
NIP. 19610425 198203 2 004

Pemohon Informasi

(Maryudi)

* Diisi oleh Petugas Berdasarkan Nomor Registrasi Permohonan Informasi Publik
** Pilih salah satu dengan memberi Tanda (V)
*** Coret yang tidak perlu

Lampiran 3.Surat Balasan UPT. Puskesmas Juwana

PEMERINTAH KABUPATEN PATI
DINAS KESEHATAN
UPT. PUSAT KESEHATAN MASYARAKAT JUWANA
Jl. Ki Hajar Dewantoro No. 16 (Jl. Raya Juwana -Tayu) Telp. 471094

Juwana, 13 Januari 2015

Nomor : 070/ 031/ 2015
Perihal : **Permohonan Ijin Observasi**

Kepada :
Yth. Dekan Fakultas Ekonomi
UNNES Semarang
di
SEMARANG

Dengan hormat,

Meneruskan Surat dari Fakultas Ekonomi UNNES Semarang No. 1550/UN37.1.7/PP/2014 tanggal 29 Desember 2014 perihal tersebut pokok surat pada prinsipnya kami tidak keberatan yang bersangkutan untuk melakukan Permohonan Ijin Observasi di UPT. Puskesmas Juwana Kab. Pati, kami dengan keterangan sebagai berikut :

Nama	:	**MARYUDI**
NIM	:	7311411105
Alamat	:	Desa Langgenharjo Rt.03/RW.01 Kec. Juwana Kab. Pati
Bermaksud	:	Observasi Untuk Menyelesaikan Skripsi dengan Judul : " **ANALISIS KINERJA PUSKESMAS JUWANA DENGAN METODE BALANCED SCORECARD** " Fakultas Ekonomi Unnes Semarang
Penangung Jawab	:	Drs. Heri Yanto,MBA, Ph.D.

Demikian untuk menjadikan periksa, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

an. Kepala Puskesmas Juwana
Kasubbag Tata Usaha

SUNTARI, SH
NIP. 19640612 199009 2 001

Lampiran 4. Perhitungan Perspektif Keuangan

Tahun	Anggaran	Realisasi	Hasil
2010	Rp 220.365.000,00	Rp 200.134.203,00	90,82%
2011	Rp 220.765.000,00	Rp 203.408.293,00	92,14%
2012	Rp 221.346.000,00	Rp 211.949.504,00	95,75%
2013	Rp 235.500.000,00	Rp 220.196.625,00	93,50%
2014	Rp 258.754.000,00	Rp 236.604.496,00	91,44%

Lampiran 5.Perhitungan Perspektif Pelanggan

Tahun	Pertambahan Pasien	Total Pasien	Tingkat Akuisisi
2009	-	60356	-
2010	2098	62454	3,36%
2011	4135	66589	6,21%
2012	12000	78589	15,26%
2013	5047	83636	6,03%
2014	1119	84755	1,32%

Lampiran 6. Perhitungan Perspektif Proses Bisnis Internal

Tahun	Tempat tidur	Hari perawatan	Lama dirawat	Pasien keluar (hidup+mati)	Pasien keluar mati	Pasien keluar mati ≥ 48 jam dirawat
2010	32	2583	2583	736	5	0
2011	32	7567	7567	1788	7	0
2012	32	8006	8006	1975	8	0
2013	32	8052	8052	1980	7	0
2014	32	9752	9752	2035	10	0

Kinerja Pelayanan	Tahun				
	2010	2011	2012	2013	2014
BOR	22,11%	64,78%	65,54%	68,94%	83,49%
BTO	23 kali	55,87 kali	61,72 kali	61,87 kali	63,59 kali
TOI	5 hari	2,3 hari	1,86 hari	1,83 hari	0,95 hari
ALOS	3,5 hari	4,23 hari	4,05 hari	4,07 hari	4,79 hari
GDR	6,55	3,91	4,05	3,53	4,91
NDR	0	0	0	0	0

Lampiran 7. Perhitungan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tahun	Karyawan yang Ikut Pelatihan	Total Karyawan	Tingkat Pelatihan
2010	10	95	10,53%
2011	10	95	10,53%
2012	13	95	13,68%
2013	11	95	11,58%
2014	10	93	10,75%

Lampiran 8. Hasil *Output* SPSS Analisis Faktor

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.557
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	10.635
	Df	6
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		Keuangan	Pelanggan	Proses_Bisnis_Internal	Pertumbuhan_dan_Pembelajaran
Anti-image Covariance	Keuangan	.023	-.030	-.066	-.028
	Pelanggan	-.030	.082	.089	.011
	Proses_Bisnis_Internal	-.066	.089	.288	.072
	Pertumbuhan_dan_Pembelajaran	-.028	.011	.072	.051
Anti-image Correlation	Keuangan	.537[a]	-.687	-.816	-.810
	Pelanggan	-.687	.685[a]	.580	.169
	Proses_Bisnis_Internal	-.816	.580	.584[a]	.595
	Pertumbuhan_dan_Pembelajaran	-.810	.169	.595	.646[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
Keuangan	1.000	.988
Pelanggan	1.000	.886
Proses_Bisnis_Internal	1.000	.322
Pertumbuhan_dan_Pembelajaran	1.000	.918

Extraction Method: Principal Component Analysis.