



## Analisis Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Dinas Kesehatan Kota Metro, Lampung)

Ardian Rido Dwi Rahmanda<sup>1</sup>, Suyanto<sup>2</sup>, Elmira Febri Darmayanti<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Muhammadiyah Metro, Jl Ki Hajar Dewantara, 34111, Lampung, Indonesia

<sup>3\*</sup> Universitas Muhammadiyah Metro, Jl Ki Hajar Dewantara, 34111, Lampung, Indonesia

E-mail: [ardianridodr@gmail.com](mailto:ardianridodr@gmail.com)<sup>1</sup>  
[yanto.metro@gmail.com](mailto:yanto.metro@gmail.com)<sup>2</sup>  
[efdarmayanti@gmail.com](mailto:efdarmayanti@gmail.com)<sup>3</sup>

### ARTICLE INFO

Article history:  
Received Maret 2022  
Received in Revised April 2022  
Accepted September 2022

Keyword's : *Performance, Performance Measurement, Balanced Scorecard, Metro City Health Office, Lampung*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro, Lampung dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Tipe penelitian ini adalah penelitian kuantitatif kualitatif (*mix methods*) dengan menggunakan studi kasus di Dinas Kesehatan Kota Metro, Lampung. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sekunder. Pengumpulan data menggunakan metode dokumentasi, kuesioner, dan wawancara. Responden berasal dari masyarakat pengguna jasa dan pegawai Dinas Kesehatan Kota Metro, Lampung. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dan *convenience sampling*. Perspektif keuangan diukur menggunakan pendekatan *value for money*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro, Lampung dilihat dari Perspektif Pelanggan, Keuangan, Proses Bisnis Internal, serta Pertumbuhan dan Pembelajaran, secara keseluruhan memiliki kualitas kinerja baik.

*This study aims to measure the performance of the Metro City Health Office, Lampung using the Balanced Scorecard approach. Performance measurement is carried out based on four perspectives of the Balanced Scorecard, namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and growth and learning perspective. This type of research is quantitative qualitative research (mix methods) using case studies at the Metro City Health Office, Lampung. Sources of data used are primary and secondary data sources. Collecting data using the method of documentation, questionnaires, and interviews. Respondents came from community service users and employees of the Metro City Health Service, Lampung. The sampling technique used was purposive sampling and convenience sampling. The financial perspective is measured using a value for money approach. The results of this study indicate that the performance of the Metro City Health Office, Lampung seen from the perspective of customers, finance, internal business processes, and growth and learning, overall has good performance quality.*

Expensive : Jurnal Akuntansi dan Keuangan

Website : <https://scholar.ummetro.ac.id/index.php/expensive>



This is an open access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

\* Corresponding author. Telp.: +6281-0000-0000; fax: +0-000-000 0000. E-mail address: [author@institute.xxx](mailto:author@institute.xxx)  
Peer review under responsibility of Expensive: Accounting Journal. [XXXX-XXXX](#)

## PENDAHULUAN

Sejalan dengan ditetapkannya Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) maka setiap instansi pemerintah diwajibkan untuk menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) sebagai bahan pertanggungjawaban kinerja instansi tersebut. Dengan adanya LKIP diharapkan selain dapat mendukung penyelenggaraan pemerintah yang transparan dan akuntabel, juga dapat menjadi sarana strategis untuk mengevaluasi diri dalam rangka peningkatan kinerja di masa yang akan datang dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik.

Pelaporan kinerja Instansi Pemerintah dalam pelaksanaannya mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah dimana dalam pengukuran Laporan Kinerja Instansi Pemerintah menggabungkan dua aspek pengukuran, yaitu kinerja keuangan dan kinerja capaian program. Pengukuran kinerja hanya berfokus pada kedua aspek tersebut masih terdapat kekurangan. Dalam LKPI indikator kinerja yang digunakan adalah indikator yang bersifat teknis, belum melihat pada indikator yang bersifat non-teknis. Selain itu, target kinerja yang digunakan dalam LKPI adalah target kinerja yang disesuaikan dengan anggaran kagiatan. Capaian kinerja dalam LKPI secara keseluruhan belum dapat menjelaskan sebab akibatnya atau merupakan penjelasan dari asumsi yang dibuat.

Dinas Kesehatan Kota Metro merupakan salah satu instansi pemerintah di Kota Metro yang menggunakan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dalam pengukuran kinerjanya sebagai perwujudan kewajiban Dinas Kesehatan Kota Metro dalam pelaksanaan tugas pokok fungsi, pengelolaan sumber daya dan pelaksanaan kebijakan serta untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan / kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran yang telah diterapkan secara periodik setiap akhir anggaran. Pengukuran kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro yang mengacu kepada LAKIP sehingga menyebabkan pengukuran kinerja hanya berfokus pada aspek capaian program dan keuangan. Dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Dinas Kesehatan Kota Metro tahun 2020 pengukuran kinerja terhadap aspek keuangan diuraikan dalam bentuk ringkasan realisasi anggaran. Sedangkan untuk aspek capaian program mengacu pada Rencana Strategis Satuan Kerja Perangkat Daerah Dinas Kesehatan Kota Metro Tahun 2016-2021 seperti yang terdapat pada perjanjian Kinerja Tahun 2020 hasil riview sebagai berikut:

Berdasarkan hasil capaian kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro tahun 2020, dari 13 indikator kinerja yang sudah ditetapkan pada tahun 2020 terdapat 8 (61%) indikator kinerja yang sudah mencapai target dan terdapat 5 indikator kinerja yang belum mencapai target (39%). Adapun indikator yang belum mencapai target ialah rasio posyandu terhadap jumlah balita, jumlah puskesmas ramah anak, jumlah puskesmas berstatus terakreditasi, jumlah puskesmas berstatus BLUD dan cakupan peserta PBI-JKN. Penyebab belum tercapainya target tersebut diantaranya Kegiatan Dinas Kesehatan tidak bersifat rutinitas saja, namun ada beberapa kegiatan yang inovatif, dan pelaksanaannya disesuaikan dengan kebutuhan, situasi serta kondisi pada tahun yang bersangkutan dimana pandemi Covid-19 juga menjadi penyebab belum tercapainya target yang telah ditetapkan. Karena hal ini dibutuhkan suatu metode pengukuran kinerja yang dapat mengukur kinerja secara keseluruhan sehingga dapat menggambarkan kondisi organisasi secara keseluruhan.

*Balanced Scorecard* merupakan salah satu alat untuk pengukuran kinerja yang dapat mengukur kinerja organisasi secara menyeluruh tidak hanya terfokus pada aspek keuangan namun juga aspek non-keuangan. Dalam BSC Pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan . Penggunaan metode *Balanced Scorecard* sebagai metode dalam pengukuran kinerja di Dinas Kesehatan Kota Metro akan memberikan gambaran jangka panjang mengenai kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro secara menyeluruh serta memberikan gambaran mengenai keberhasilan tidak hanya melihat dari perspektif keuangan, namun

juga perspektif non-keuangan yang meliputi perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard* pada awalnya banyak digunakan oleh organisasi yang berorientasi pada pencapaian laba (*profit oriented*), tetapi sejalan dengan perkembangannya penilaian kinerja pada organisasi sektor publik sudah mulai menggunakan penilaian kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* bukan sekedar alat pengukuran kinerja namun merupakan sistem manajemen organisasi dalam menganalisis serta menterjemahkan visi, misi, strategi dan tujuan organisasi melalui sasaran dan inisiatif yang terukur, koheren dan komprehensif. Pada organisasi pemerintah, penerapan *Balanced Scorecard* memerlukan beberapa penyesuaian yang disebabkan perbedaan fokus utama, tujuan, ukuran serta target organisasi publik sesuai dengan sektor swasta.

## **METODE PENELITIAN**

### **Metode dan Jenis Penelitian**

Tipe penelitian ini adalah penelitian kuantitatif kualitatif (*mix methods*) dengan menggunakan studi kasus di Dinas Kesehatan Kota Metro, Lampung. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sekunder. Pengumpulan data menggunakan metode dokumentasi, kuesioner, dan wawancara. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dan *convenience sampling*. Untuk responden pada perspektif pelanggan berasal dari masyarakat pengguna jasa layanan izin buka usaha makanan, pelayanan pembuatan JKN KIS. Sedangkan untuk responden pada perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan peneliti memilih pegawai Dinas Kesehatan Kota Metro baik PNS maupun non PNS. Untuk narasumber wawancara yaitu pada Sub Bagian Keuangan dan Pengelolaan Aset, Sub Bagian Program, Informasi dan Hubungan Masyarakat, Bidang Sumber Daya Manusia Kesehatan (SDMK).

### **Objek dan Lokasi Penelitian**

Penelitian tentang Analisis Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Dinas Kesehatan Kota Metro, Lampung) dilakukan pada Dinas Kesehatan Kota Metro yang beralamat di Jl. Jend A Yani No.2, Yosorejo, Kec. Metro Timur, Kota Metro.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner, wawancara, dokumentasi, dan observasi yang dilakukan langsung pada Dinas Kesehatan Kota Metro, Lampung.

### **Populasi dan Sampel**

Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dan *convenience sampling*. Untuk responden pada perspektif pelanggan berasal dari masyarakat pengguna jasa layanan izin buka usaha makanan, pelayanan pembuatan JKN KIS. Sedangkan untuk responden pada perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan peneliti memilih pegawai Dinas Kesehatan Kota Metro baik PNS maupun non PNS. Untuk narasumber wawancara yaitu pada Sub Bagian Keuangan dan Pengelolaan Aset, Sub Bagian Program, Informasi dan Hubungan Masyarakat, Bidang Sumber Daya Manusia Kesehatan (SDMK).

### **Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini digunakan analisis deskriptif komperatif, yaitu mendeskripsikan hasil temuannya yang berasal dari data-data yang dikumpulkan melalui objek penelitian yang kemudian akan dianalisa. Untuk kinerja non-keuangan (perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran), tingkat kepuasan diukur dengan cara membagikan

kuesioner kepada responden dengan skala likert seperti yang dikemukakan Sugiyono dalam Oktaviana (2015), sebagai berikut:

**Tabel 1. Skala Likert**

No	Keterangan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Ragu-Ragu (R)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Data pengisian kuesioner diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor masing-masing pilihan jawaban. Kuesioner yang dibagikan terdiri dari beberapa pernyataan, maka hasil dari kuesioner tersebut akan diambil nilai tengah dengan menghitung nilai rata-rata dari hasil kuesioner responden untuk mengetahui hasil kinerja Dinas Kesehatan dengan kriteria sebagai berikut:

**Tabel 2. Kriteria Penilaian Kinerja**

Kategori	Skor	Penilaian Kerja
4,3 – 5,0	5	Sangat baik
3,5 – 4,2	4	Baik
2,7 – 3,4	3	Cukup baik
1,9 – 2,6	2	Tidak baik
1,0 – 1,8	1	Sangat Tidak Baik

Sumber (Sugiyono, 2015)

Untuk kinerja keuangan dapat ditinjau dari hasil kuesioner yang dibagikan untuk Kabid/Kasi poin nomor 1-9 dan sudut pandang keuangan berdasarkan rasio-rasio *value for money* berikut:

a. Ekonomis

Menurut Mahsun (2013: 181) ekonomis merupakan hubungan antara pasar dan masukan (*cost input*). Untuk menghitung tingkat ekonomis anggaran dapat digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Ekonomis} = \frac{\text{Anggaran belanja}}{\text{Realisasi belanja}} \times 100\%$$

Keekonomisan dinilai dengan kriteria sebagai berikut:

**Tabel 3. Kriteria Ekonomis**

Nilai (%)	Kategori
>100%	Sangat Ekonomis
90%-100%	Ekonomis
80%-90%	Cukup Ekonomis
60%-80%	Kurang Ekonomis
<60%	Tidak Ekonomis

(Sumber: standar acuan litbang depdagri)

b. Efisiensi

Menurut Mahsun (2014: 181), efisiensi mempunyai pengertian yang berhubungan erat dengan konsep produktivitas. Untuk menghitung tingkat efisiensi anggaran digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi belanja}}{\text{Realisasi pendapatan}} \times 100\%$$

Tingkat efisien dinilai dengan kriteria sebagai berikut:

**Tabel 4. Kriteria Efisiensi**

Nilai (%)	Kategori
>100%	Tidak Efisien
90%-100%	Kurang Efisien
80%-90%	Cukup Efisien
60%-80%	Efisien
<60%	Sangat Efisien

(Sumber: standar acuan litbang depdagri)

c. Efektivitas

Menurut Mahsun (2013: 182) efektivitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Untuk menghitung tingkat efektivitas anggaran digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi penerimaan}}{\text{Target penerimaan PAD}} \times 100\%$$

Tingkat efektivitas dinilai dengan kriteria sebagai berikut :

**Tabel 5. Kriteria Efektivitas**

Nilai (%)	Kategori
>100%	Sangat Efektif
90%-100%	Efektif
80%-90%	Cukup Efektif
60%-80%	Kurang Efektif
<60%	Tidak Efektif

(Sumber: standar acuan litbang depdagri)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis hasil penelitian yang telah dilakukan pada Dinas Kesehatan Kota Metro, Lampung adalah:

### A. Perspektif Pelanggan

**Tabel 6. Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan**

Dimensi	No. Item	Aspek yang diukur	Nilai / Skor	Kategori
Kepuasan Pelanggan	1	<i>Tangible</i>	3.74	Baik
	2	<i>Reliability</i>	3.65	Baik
	3	<i>Responsiviness</i>	3.56	Baik
	4	<i>Assurance</i>	3.69	Baik
	5	<i>Emphaty</i>	3.79	Baik
		Rata-Rata	3.69	Baik

Sumber : Data penelitian diolah, 2022

Berdasarkan hasil pengukuran kuesioner perspektif pelanggan, dapat dilihat dari data tabel diatas bahwa aspek *Tangible* atau fasilitas fisik yang mencakup tentang kondisi gedung kantor pelayanan Dinas Kesehatan Kota Metro dapat diketahui rata-rata skornya sebesar 3,74 dengan kategori "Baik" yang artinya para pengguna jasa merasa puas terhadap fasilitas yang diberikan Dinas Kesehatan. Hasil pengukuran dari aspek *Reability* atau kehandalan yang mencakup tentang pemberian jasa layanan oleh petugas yang akurat dan memuaskan, diketahui rata-rata skornya 3,65 dengan kategori kinerja "Baik" yang artinya para pengguna jasa layanan merasa puas terhadap pemberian pelayanan yang dilakukan oleh petugas. Hasil pengukuran perspektif pelanggan dari aspek *Responsiviness* atau daya tanggap yaitu keinginan para staff untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap diketahui mempunyai rata-rata skor 3,56 dengan kategori "Baik". Kesiapan staff pelayanan dalam melayani pelanggan dan apabila menghadapi suatu kendala dapat dilihat dari aspek ini, berdasarkan hasil pengukuran yang telah dilaksanakan dengan kategori baik.

Hasil pengukuran berdasarkan kuesioner dari aspek *Assurance* atau jaminan yang mencakup tentang pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh para staff mempunyai rata-rata skor 3,69 dengan kategori kinerja "Baik". Keramahan, penampilan, penggunaan busana dan kemampuan petugas saat melayani pelanggan/pengguna jasa menjadi hal penting yang harus diperhatikan oleh staff. Berdasarkan hasil pengukuran kuesioner perspektif pelanggan, dapat dilihat dari data tabel diatas bahwa aspek *Emphaty* atau empati yang meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan pelanggan yang diberikan oleh staff di lingkungan Dinas Kesehatan Kota Metro dapat diketahui rata-rata skornya sebesar 3,79 dengan kategori "Baik".

## B. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 7. Hasil Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal

Dimensi	No. Item	Aspek yang diukur	Nilai / Skor	Kategori
Fasilitas	1	Kondisi sarana prasarana	3.86	Baik
	2	jumlah sarana dan prasarana	3.93	Baik
	3	kelayakan sarana prasarana	4.06	Baik
<b>Rata-rata dimensi fasilitas</b>			<b>3.95</b>	<b>Baik</b>
Dimensi	No. Item	Aspek yang diukur	Nilai / Skor	Kategori
Sumber Daya Manusia	1	Kesesuaian jumlah pegawai	3.93	Baik
	2	Kesesuaian kualifikasi pegawai	4.06	Baik

	3	kelayakan sarana prasarana	4.13	Baik
<b>Rata-rata dimensi SDM</b>			<b>4.04</b>	<b>Baik</b>
<b>Dimensi</b>	<b>No. Item</b>	<b>Aspek yang diukur</b>	<b>Nilai / Skor</b>	<b>Kategori</b>
Proses	1	Pelaksanaan program dengan perencanaan	4.06	Baik
	2	Kesesuaian pegawai dalam mengatasi hambatan	3.93	Baik
	3	kesesuaian pemberian layanan	3.73	Baik
<b>Rata-rata dimensi proses</b>			<b>3.90</b>	<b>Baik</b>
<b>Rata-rata dimensi keseluruhan</b>			<b>3.96</b>	<b>Baik</b>

*Sumber : Data penelitian diolah, 2022*

Berdasarkan tabel hasil pengukuran kuesioner perspektif proses bisnis internal, dapat dilihat bahwa urutan dimensi dari nilai skor rata-rata tertinggi sampai nilai skor rata-rata terendah yaitu dari dimensi fasilitas dengan nilai skor 3.95 berada pada kategori “Baik”, kemudian dimensi proses dengan nilai rata-rata skor sebesar 3.90 dimana berada dalam kategori penilaian kinerja “Baik”, dan dimensi sumber daya manusia dengan nilai rata-rata skor 3.88 yang berada dalam kategori penilaian kinerja juga “Baik”. Berdasarkan tabel hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa nilai skor rata-rata keseluruhan atas perspektif proses bisnis internal adalah 4.04. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro dalam melakukan proses inovasi untuk menyediakan program-program kesehatan, penyampaian jasa pelayanan kesehatan bagi para masyarakat pengguna jasa, dan tindak lanjut dari saran serta masukan oleh masyarakat pengguna jasa secara cepat ditindak lanjuti, maka dilihat dari perspektif proses bisnis internal kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro berada pada kategori kinerja “Baik”.

### **C. Perspektif Keuangan**

#### **1. Ekonomis**

Berdasarkan laporan realisasi anggaran Dinas Kesehatan Kota Metro tahun 2020 yang terdapat di Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah tahun 2020, total anggaran belanja selama tahun 2020 sebesar Rp 436.730.830.725 dan realisasi selama tahun 2020 sebesar Rp 391.244.160.705 . Baik belanja operasi maupun belanja modal berada pada kategori “Sangat Ekonomis”, karena berada diatas atau lebih besar dari 100%. Dinas Kesehatan Kota Metro sudah berhasil melakukan penghematan biaya dari yang telah dianggarkan, maka dapat disimpulkan kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro dilihat dari perspektif keuangan berdasarkan rasio ekonomis memiliki capaian kriteria penilaian kinerja keuangan 111,62% dan berada pada kategori “Sangat Ekonomis”.

#### **2. Efisiensi**

Berdasarkan laporan realisasi anggaran Dinas Kesehatan Kota Metro tahun 2020 yang terdapat di Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah tahun 2020, total realisasi belanja selama tahun 2020 sebesar Rp 391.244.160.705.00 dan realisasi pendapatan tahun 2020 sebesar Rp 171.344.862.544.12 Realisasi belanja terdiri atas belanja operasi dan belanja

modal, sedangkan realisasi pendapatan hanya terdiri atas Pendapatan Asli Daerah (PAD) berupa lain-lain PAD yang sah sehingga berdasarkan perhitungan dapat disimpulkan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro dilihat dari perspektif keuangan berdasarkan rasio efisiensi memiliki capaian 228,33% dengan kategori “Tidak Efisien”.

### 3. Efektivitas

Berdasarkan laporan realisasi anggaran Dinas Kesehatan Kota Metro tahun 2020, dapat diketahui bahwa pendapatan yang terdapat pada Dinas Kesehatan Kota Metro hanya berasal dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) berupa lain-lain PAD yang sah. Target pendapatan tahun 2020 sebesar Rp 152.688.074.512 dan realisasinya sebesar Rp 171.344.862.544.12 sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro dilihat dari perspektif keuangan berdasarkan rasio efektivitas memiliki capaian 89,11% dengan kategori “Cukup Efektif”.

### 4. Hasil kuesioner

**Tabel 8. Hasil Pengukuran Kuesioner Perspektif Keuangan**

Dimensi	No. Item	Aspek yang diukur	Nilai / Skor	Kategori
<i>Value for money</i>	1	Ekonomis	4.33	Baik
	2	Efisien	4.08	Baik
	3	Efektivitas	4.03	Baik
	Rata-rata		4.15	Baik

*Sumber : Data penelitian diolah, 2022*

Berdasarkan tabel hasil pengukuran kuesioner perspektif keuangan, dapat dilihat bahwa urutan dimensi dari nilai skor rata-rata tertinggi sampai nilai skor rata-rata terendah yaitu dari dimensi efektivitas dengan nilai skor 4.03 berada pada kategori “Baik”, kemudian dimensi efisien dengan nilai rata-rata skor sebesar 4.08 dimana berada dalam kategori penilaian kinerja “Baik”, dan dimensi ekonomis dengan nilai rata-rata skor 4.33 yang berada dalam kategori penilaian kinerja juga “Baik”. Berdasarkan tabel hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa nilai skor rata-rata keseluruhan atas perspektif keuangan adalah 4.15 dimana dapat dikatakan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro dalam memanfaatkan anggaran sebaik mungkin melalui konsep *value for money* yang berorientasi pada kepentingan publik dan setiap program kerja yang dilaksanakan serta dikelola secara ekonomis, efisien, efektivitas agar terhindar dari pemborosan anggaran sudah baik, maka dilihat dari perspektif keuangan kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro berada pada kategori kinerja “Baik”.

### 5. Kinerja keuangan secara umum

Meskipun aspek efisiensi dan efektivitas masih kurang maksimal, namun secara umum kinerja keuangan masih dikatakan baik karena penyerapan anggaran pada tahun 2020 dengan mengacu kepada Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 214 Tahun 2017 sudah masuk pada kategori kinerja keuangan “Cukup Baik” dengan capaian 89,58% serta telah dilakukan pengukuran kinerja melalui kuesioner dengan konsep *value for money* yang yang dibagikan kepada kepala bidang dan kepala seksi dengan capaian nilai rata-rata skor 4.15 dimana sudah masuk kategori kinerja “Baik”. (Fitriyani, 2014) menyatakan bahwa tolak ukur kinerja dalam analisis anggaran adalah keberhasilan organisasi dalam mencapai setiap program yang telah direncanakan dalam anggaran. Burhany (2018) menyatakan bahwa perspektif keuangan diarahkan pada penggunaan anggaran yang efektif dan efisien serta perolehan pendapatan yang pada akhirnya penggunaannya digunakan untuk kepentingan publik, karena perspektif ini bukanlah tujuan akhir tapi merupakan alat untuk mencapai tujuan untuk mencapai perspektif



pelanggan. Dari pendapat tersebut maka dapat diketahui bahwa perspektif keuangan merupakan perspektif paling penting dalam menunjang ketiga perspektif lainnya.

#### D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

**Tabel 9. Hasil Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

<b>Dimensi</b>	<b>No. Item</b>	<b>Aspek yang diukur</b>	<b>Nilai / Skor</b>	<b>Kategori</b>
Kemampuan	1	Keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan	3.48	Baik
	2	Pembinaan oleh pimpinan kepada karyawan	3.96	Baik
	3	Pemberian kesempatan untuk meningkatkan kompetensi	3.69	Baik
	4	pemberian kesempatan untuk melanjutkan pendidikan	3.63	Baik
	5	Kondisi ruang kerja	3.30	Cukup Baik
	6	Kondisi Lingkungan kerja	3.30	Cukup Baik
<b>Rata-rata Dimensi Kemampuan</b>			<b>3.56</b>	<b>Baik</b>
Motivasi	1	Komunikasi antar pegawai	4.36	Sangat Baik
	2	Informasi yang jelas tentang pekerjaan	3.72	Baik
	3	Sistem kerjasama tim	4.24	Baik
	4	Sistem reward dan punishment bagi karyawan	3.93	Baik
	5	Sistem peraturan yang berlaku, seperti absensi	3.57	Baik
	6	Keterbukaan informasi	3.72	Baik

bagi pegawai

<b>Rata-rata Dimensi Motivasi</b>	<b>3.92</b>	<b>Baik</b>
<b>Rata-rata dimensi Keseluruhan</b>	<b>3.75</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data penelitian diolah, 2022

Berdasarkan tabel hasil pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dapat dilihat bahwa nilai skor rata-rata dimensi kemampuan dengan nilai skor rata-rata 3,56 dengan berada pada kategori “Baik” lebih rendah dibandingkan dengan dimensi motivasi dimana memperoleh rata-rata penilaian kinerja 3.92 dan berada pada kategori “Baik”. Berdasarkan tabel hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa nilai skor rata-rata penilaian kinerja keseluruhan atas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah 3.75. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kategori kinerja “Baik”.

#### E. Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Untuk mengetahui kinerja secara keseluruhan maka dilakukan pembobotan untuk setiap kinerja berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*. Metode pembobotan menggunakan teknik pembobotan Sugiyono (2015).

Tabel 10. Hasil Pengukuran Secara Keseluruhan

Perspektif	Dimensi	Aspek yang diukur	Nilai / Skor	Kategori
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	<i>Tangible</i>	3.74	Baik
		<i>Reliability</i>	3.65	Baik
		<i>Responsiviness</i>	3.56	Baik
		<i>Assurance</i>	3.69	Baik
		<i>Emphaty</i>	3.79	Baik
<b>Rata-rata perspektif pelanggan</b>			<b>3.69</b>	<b>Baik</b>
Proses bisnis internal	Fasilitas	Kondisi sarana prasarana	3.86	Baik
		jumlah sarana dan prasarana	3.93	Baik
		kelayakan sarana prasarana	4.06	Baik
Sumber Daya Manusia	Sumber Daya Manusia	Kesesuaian jumlah pegawai	3.93	Baik
		Kesesuaian kualifikasi pegawai	4.06	Baik

		Kesesuaian pendidikan pegawai	4.13	Baik
		ketepatan pelaksanaan program dengan perencanaan	4.06	Baik
	Proses	Kesesuaian pegawai dalam mengatasi hambatan	3.93	Baik
		kesesuaian pemberian layanan	3.73	Baik
<b>Rata-rata dimensi proses bisnis internal</b>			<b>3.96</b>	<b>Baik</b>
Keuangan	<i>Value for money</i>	Ekonomis	4.33	Baik
		Efisien	4.08	Baik
		Efektivitas	4.03	Baik
<b>Rata-Rata perspektif keuangan</b>			<b>4.15</b>	<b>Baik</b>
Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	Kemampuan	Keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan	3.48	Baik
		Pembinaan oleh pimpinan kepada karyawan	3.96	Baik
		Pemberian kesempatan untuk meningkatkan kompetensi	3.69	Baik
		pemberian kesempatan untuk melanjutkan pendidikan	3.63	Baik
		Kondisi ruang kerja	3.30	Cukup Baik
		Kondisi Lingkungan kerja	3.30	Cukup Baik
		Motivasi	Komunikasi antar	4.36

	pegawai		
	Informasi yang jelas tentang pekerjaan	3.72	Baik
	Sistem kerjasama tim	4.24	Baik
	Sistem reward dan punishment bagi karyawan	3.93	Baik
	Sistem peraturan yang berlaku, seperti absensi	3.57	Baik
	Keterbukaan informasi bagi pegawai	3.72	Baik
	<b>Rata-Rata perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</b>	<b>3.74</b>	<b>Baik</b>
	<b>Rata-rata keseluruhan perspektif BSC</b>	<b>3.88</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Data penelitian diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas, total rata-rata keseluruhan akhir keempat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu 3.88, yang terdiri atas perspektif pelanggan dengan rata-rata penilaian kinerja 3.69, perspektif proses bisnis internal dengan rata-rata penilaian kinerja 3.96, perspektif keuangan dengan rata-rata penilaian kinerja 4.15, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan rata-rata penilaian kinerja 4.74. Maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dikategorikan “Baik”.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penyerapan anggaran yang baik pada Dinas Kesehatan Kota Metro menyebabkan perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berada pada kategori “Baik”. Hal ini sejalan dengan teori hubungan sebab akibat perspektif *Balanced Scorecard* pada organisasi publik yang dikemukakan oleh Niven (2016). Dari teori tersebut menunjukkan bahwa perspektif keuangan merupakan perspektif dasar yang dapat menunjang perspektif lainnya. Selain itu penelitian ini juga sejalan dengan teori *Institusional* yang dikemukakan oleh DiMaggio dan Powell (1983) dan di kembangkan oleh Ahyarudin dan Akbar (2017) dimana perilaku organisasi dipengaruhi faktor-faktor yang sudah diberikan, sedangkan pada kenyataannya, dinamika organisasi semakin kompleks.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Setyawan Donie, 2018) yang menyimpulkan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso berdasarkan perspektif keuangan memiliki kualitas kinerja cukup ekonomis, cukup efektif dan cukup efisien, perspektif pelanggan memiliki kualitas kinerja memuaskan, perspektif proses bisnis internal memiliki kualitas kinerja memuaskan, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki kualitas kinerja memuaskan. Selain itu hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian (Adhan & Sembiring, 2017) yang menyimpulkan perspektif keuangan memiliki kualitas kinerja sangat ekonomis, tidak efektif, dan kurang efisien, perspektif pelanggan memiliki kualitas kinerja memuaskan, perspektif proses bisnis internal memiliki kualitas kinerja memuaskan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki kualitas kinerja memuaskan, dan Dinas Kesehatan Kota Bandung secara keseluruhan

memiliki kualitas kinerja baik.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah peneliti lakukan mengenai kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro, Lampung maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja dari perspektif keuangan

Berdasarkan Laporan Realisasi Anggaran Dinas Kesehatan Kota Metro tahun 2020, total anggaran belanja tahun 2020 realisasinya berada pada kategori “Sangat Ekonomis” dengan capaian 111,62%. Aspek efisiensi, realisasi belanja dan realisasi pendapatan tahun 2020 pada kategori “Tidak Efisien” dengan capaian 228,33%. Sedangkan untuk aspek efektivitas, realisasi penerimaan dan target penerimaan PAD berada pada kategori “Cukup Efektif” dengan capaian 89,11%, maka dilihat dari perspektif keuangan kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro berada pada kategori kinerja “Cukup Baik”.

2. Kinerja dari Perspektif Pelanggan

Berdasarkan perspektif pelanggan kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro dapat disimpulkan berada pada kategori “Baik” dengan rata-rata skor penilaian kinerja 3.69.

3. Kinerja dari Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan pembahasan dapat disimpulkan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro berdasarkan perspektif proses bisnis internal berada pada kategori “Baik” dengan rata-rata skor penilaian kinerja 3.96.

4. Kinerja dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dapat disimpulkan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kategori “Baik” dengan rata-rata skor penilaian kinerja 3.74.

5. Kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro secara keseluruhan

Berdasarkan pembahasan pada masing-masing aspek di setiap perspektif *Balanced Scorecard*, dengan total skor rata-rata penilaian kinerja 3.88. Maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dikategorikan “Baik”.

### **Saran**

1. Perspektif Keuangan

Dinas Kesehatan Kota Metro diharapkan dapat melakukan bimbingan teknis secara berkala kepada UPTD yang meliputi rumah sakit, puskesmas, laboratorium, dan mobilisasi *ambulance* mengenai tata cara pencairan anggaran belanja agar penyerapan anggaran belanja dapat terserap dengan maksimal sesuai dengan program perencanaan.

2. Perspektif Pelanggan

Dinas Kesehatan Kota Metro diharapkan dapat menambah fasilitas-fasilitas publik seperti toilet, tempat duduk untuk menunggu, dan ruangan yang nyaman serta memperhatikan lebih protokol kesehatan dan selalu diperhatikan kebersihannya. Selain itu Dinas Kesehatan Kota Metro diharapkan dapat memaksimalkan penggunaan lahan parkir kendaraan untuk pengguna jasa layanan, baik kendaraan roda empat maupun roda dua sebaik mungkin.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dinas Kesehatan Kota Metro diharapkan dapat menambah fasilitas-fasilitas penunjang pekerjaan seperti koneksi internet / *wifi*, komputer, printer, ruang kerja yang nyaman, kelengkapan toilet, serta bahan habis pakai seperti kertas, pulpen, dan tinta. Selain itu diharapkan dilakukannya pemeliharaan komputer secara berkala dari segi *software* maupun *hardware* serta sering diadakannya pelatihan bagi para pegawai untuk meningkatkan keahlian para pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kota Metro.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dinas Kesehatan Kota Metro diharapkan dapat membuat kebijakan yang jelas mengenai sistem promosi yang berlaku bagi pegawai di Dinas Kesehatan Kota Metro. Selain itu sistem *reward* dan *punishment* yang telah dibuat haruslah dapat diterapkan secara adil bagi seluruh pegawai/karyawan di lingkungan Dinas Kesehatan Kota Metro.

5. Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk melakukan penelitian dengan topik yang sama, penulis menyarankan untuk memperluas lingkup penelitian. Contohnya dengan melakukan pengukuran kinerja dalam lingkup Kementerian atau Pemerintah Provinsi. Selain itu dapat juga dilakukan perbandingan kinerja antar instansi untuk mengetahui mana kinerja yang sudah baik dan mana kinerja yang belum baik.

### DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, A. S., & Sembiring, E. E. (2017). Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung). *Industrial Research Workshop and National Seminar*, 2(2), 110. <http://dx.doi.org/10.1016/j.compind.2015.05.006>
- Ahyaruddin, M., & Akbar, R. (2017). Akuntabilitas dan kinerja instansi pemerintah: semu atau nyata? *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, 12(2), 105–117. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol21.iss2.art3>
- Darmayanti, E. F. (2016). Analisis Produktivitas Kerja Karyawan Dikaitkan Dengan *Time Management*. *Akuisisi-Vol 12 No. 2*.
- Fatimah, S., Kurdi, F. N., & Thamrin, M. H. (2016). *Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ogan Ilir Scorecard ( BSC ). Menurut Gasperz ( 2006 ), salah satu instansi pemerintah daerah yang RSUD Kabupaten Ogan Ilir merupakan naungan Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan Kabupaten Ogan Ilir . Pada tahun 2013 umum daerah Kabupaten Ogan Ilir , didapatkan persentase rata-rata pemakaian tempat tidur. 3(1), 351–359.*
- Fransiska Pungky Oktaviana. (2015). *analisis metode Balanced Scorecard sebagai alat penilaian kinerja pada organisasi sektor publik (studi kasus pada RS Palang Biru Kutoarjo)*.
- Jupri Pabeno, S., & Dr. Paulus Kombo Allo Layuk, SE, M.Si, Ak, CA2 Andika Rante, SE, M. S. (2016). Determinan Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja Sektor Publik. *Akuntansi & Keuangan Daerah Volume, 11 Nomor 1*, 13–28.
- Kaplan, Robert S., dan David P Norton. 2000. *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*. Erlangga, Jakarta.
- Kisworo, J., & Shauki, E. R. (2019). Teori Institusional Dalam Penyusunan Dan Publikasi Laporan Tahunan Sektor Publik (Studi Kasus Pada Kementerian Dan Lembaga Negara Di Indonesia). *Indonesian Treasury Review Jurnal Perbendaharaan Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 4(4), 305–321. <https://doi.org/10.33105/itrev.v4i4.157>
- Marayasa, N., & Faradila, A. (2019). Jurnal Ekonomi Efektif. *Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Dinar Indonesia*, 2(1), 110–122.
- Metro, Dinas Kesehatan (2020). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Dinas Kesehatan Kota Metro TA. 2020*.

- Nadila, Z., Ahyaruddin, M., & Agustiawan, A. (2021). Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dalam Perspektif Teori Institusional: Sebuah Pendekatan Penelitian Campuran. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 2(2). <https://doi.org/10.37859/mrabj.v2i2.2559>
- Nugrahini, I. ayu putu, Ratnadi, ni made dwi, & Putri, I. G. A. M. asri dwija. (2016). Penilaian Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard Pada Badan Penanaman Modal dan Perijinan Daerah Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(4), 829–856.
- Nur, A. W., Hidayat, M., & Tamsah, H. (2019). Pengukuran Kinerja Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Bantaeng dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *YUME: Journal of Management*, 2(1).
- Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 29 Tahun (2014) tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). In Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (pp. 1–44). <https://www.peraturan.bpk.go.id>
- Rahmanto, B. T., & Karen, E. (2018). Analisis Implementasi Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(3), 395–404. <https://doi.org/10.36226/jrmb.v3i3.157>
- Setyawan Donie. (2018). Pendekatan Balanced Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso. *Bisnis Dan Manajemen*.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Alfabeta, Bandung.
- Suroso, I., Rudyanto, T., & Sulistiyo, A. B. (2018). Pengukuran Kinerja Dinas Kelautan Dan Perikanan Kabupaten Situbondo. *Bisma*, 11(3), 336. <https://doi.org/10.19184/bisma.v11i3.6475>