

**ANALISIS KINERJA PUSKESMAS OESAPA DENGAN PENDEKATAN
*BALANCED SCORECARD***

SKRIPSI

**Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi Pada
Program Studi Akuntansi Konsentrasi Daerah Fakultas Ekonomika Dan Bisnis
Universitas Katolik Widya Mandira Kupang**



OLEH

PEDRO JOHANES BAPTISTA TRI RAJA TANOF
NIM : 33121058

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDIRA
KUPANG
2025**

LEMBAR PENGESAHAN

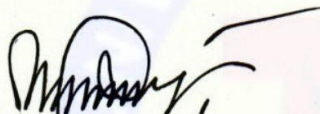
Skripsi ini telah disetujui dan disahkan oleh Tim Pembimbing pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi

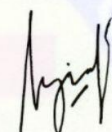
Kupang, Juli 2025

Disetujui oleh

Pembimbing I

Pembimbing II


(Dr. Simon Sia Niha, S.E., M.Si)
NIDN : 0815116101


(Yustina Alfira Nay, SE., M.Acc)
NIDN : 1511039101

Mengetahui

Ketua Program Studi Akuntansi


(Yustina Alfira Nay, SE., M.Acc)
NIDN: 1511039101

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi ini telah disetujui dan diterima dengan baik oleh Panitia Ujian Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Widya Mandira
yang diselenggarakan pada :

Hari/Tanggal : Jumat, 05 Juni 2024
Jam : 14.00 - 16.00 WITA
Tempat : Ruang Kuliah A202
Atas Nama : Pedro Johanes Baptista Tri Raja Tanof
No. Registrasi : 331 21 058
Dinyatakan : LULUS

TIM PENGUJI SKRIPSI

1. Ketua : Dr.Simon Sia Niha, S.E., M.Si
2. Sekretaris : Yustina Alfira Nay, SE., M.Acc
3. Penguji I : Dr. Henny A Manafe, S.E., M.M
4. Penguji II : Antonius Y.W. Timuneno, S.Akun, M.S.A
5. Penguji III : Dr.Simon Sia Niha, S.E., M.Si

(.....)
(.....)
(.....)
(.....)
(.....)

MENYETUJUI



Dekan Fakultas Ekonomi

(Dr. M.E. Perseveranda, SE., M.Si)
NIDN : 0819066703



Ketua Program Studi Akuntansi

(Yustina Alfira Nay, SE., M.Acc)
NIDN : 1511039101

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Mahasiswa : Pedro Johannes Baptista Tri Raja Tanof

No Registrasi : 33121058

Fakultas/Program Studi : Fakultas Ekonomika Dan Bisnis /Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul :

ANALISIS KINERJA PUSKESMAS OESAPA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Adalah benar – benar karya saya sendiri dan apabila dikemudian hari ditemukan unsur-unsur plagiarisme, maka saya bersedia diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kupang, September 2025



Pedro Johannes Baptista Tri Raja Tanof

MOTO

“Jangan Biarkan Rumput Tetangga Lebih Hijau, Siramlah Tamanmu Sendiri”

PERSEMBAHAN

1. Kedua orang tua tercinta Bapak Fransiskus Xaverius Tanof,, S.Ag dan Mama Madalena Da Costa Ximenis, S.Ag yang tak pernah lelah dan senantiasa memberikan semangat dan selalu mendoakan saya.
2. Kepada keempat saudara saya yaitu adik Maria Casia Da Costa Tanof A.Md. Far, adik Pascuela Roswita Tanof, Adik Lucianus Simon Tanof dan adik Carol Gabriel Armando Rossano Tanof yang selalu membantu dalam semua proses perkuliahan saya.
3. Dosen pembimbing 1, Dr. Simon Sia Niha, SE,M,Si. dan Dosen pembimbing 2, Yustina Alfira Nay, SE, M. Acc yang telah memberikan motivasi, waktu, kesabaran dan pengarahannya demi terselesaikannya skripsi ini.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus karena atas berkat yang diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat memperoleh ketekunan, ketabahan serta kesehatan yang baik dalam menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul "***ANALISIS KINERJA PUSKESMAS OESAPA dengan PENDEKATAN BALANCED SCORECARD***". Skripsi ini merupakan tugas akhir yang harus diselesaikan oleh penulis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Konsentrasi Keuangan Daerah, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.

Penulis menyadari dalam penyusunan Skripsi ini, tidak semata-mata atas kerja keras penulis sendiri, melainkan juga atas bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, baik secara moral maupun materi. Oleh karena itu, penulis mengucapkan limpah terima kasih kepada:

1. Allah Tri Tunggal, untuk segala berkat, bimbingan, dan kasih karunia serta penyertaan-Nya dalam kehidupan penulis selama menempuh studi di Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira, Kupang.
2. Pater Dr. Philipus Tulle, SVD selaku Rektor Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, serta staf yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Akuntansi Konsentrasi Keuangan Daerah;
3. Dekan, Wakil Dekan I dan Wakil Dekan II Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang telah membantu penulisan dalam segala urusan administrasi umum maupun akademik di Fakultas Ekonomika dan Bisnis;

4. Ibu Yustina Alfira Nay, SE., M. Acc selaku Ketua Program Studi Akuntansi, yang sudah membimbing penulis dengan baik, mengorbankan waktu, tenaga dan pikiran serta selalu sabar sehingga skripsi ini dapat terselesaikan;
5. Bapak Alfonsus Rodriques Suninono, SE., M. Ak selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi yang telah memberikan masukan dalam penulisan skripsi ini;
6. Bapak Dr. Simon Sia Niha, SE,M,Si selaku Pembimbing I yang selalu mengorbankan waktu, tenaga, pikiran dan selalu memberikan perbaikan dengan sabar, penuh perhatian dan selalu baik kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan;
7. Ibu Yustina Alfira Nay, SE., M. Acc selaku Pembimbing II yang telah memberikan masukan serta perbaikan yang sangat membantu bagi penulis;
8. Ibu Dr. Henny A. Manafe, SE, MM selaku penguji I yang telah memberikan ujian, perbaikan dan memberikan nilai yang membantu penulis. memberikan masukan,
9. Bapak Antonius Y.W. Timunenoss S.Akun, M.S.A selaku Penguji II yang telah memberikan ujian, masukan, perbaikan dan telah memberikan nilai yang sangat membantu bagi penulis;
10. Seluruh staf pengajar Fakultas Ekonomika dan Bisnis terlebih khusus staf pengajar Program Studi Akuntansi yang telah memberikan pengetahuan kepada penulis selama perkuliahan;
11. Seluruh Karyawan/i Tata Usaha Fakultas Ekonomika dan Bisnis Program Studi Akuntansi yang senantiasa membantu penulis dengan tulus, sabar, pengertian dan penuh kasih;
12. Dr. Ovlian Afri selaku Kepala UPTD Puskemas Oesapa yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian dan seluruh staf terutama Ibu Febriana Da Costa dan Ibu Ni Made Dewi Paramita yang telah mendukung penulis dalam hal memberi data dan informasi demi kelancaran penulisan skripsi ini.
13. Teristimewa kepada cinta kasih penulis, bapak Fransiskus. X Tanof dan Ibu Madalena D. C. Ximenis yang senantiasa memberikan semangat, doa dan kasih

sayang. Penulis sadar, bahwa terselesainya penulisan skripsi ini adalah buah dari kerja keras orang tua

14. Kepada semua keluarga tercinta yang selalu ada Bersama dengan penulis terkhususnya kakak Febry D. Costa, Amd. Kes, Adik Maria Casia D. Costa Tanof, A.Md. Farm, Pascuela R. Tanof, Adik Lucianus Simon Tanof dan adik Carol Gabriel Armando Rossano Tanof.
15. Kepada seseorang yang penulis tidak dapat menyebutkan namanya. Terimakasih telah banyak membantu dan memberi semangat serta mendengar semua cerita selama proses penyusunan skripsi dari penulis.
16. Sahabat-sahabat seperjuangan Akuntansi angkatan tahun 2021, terutama semua teman laki-laki, teman-teman STP, Engelbertus Tobu, Oscar Yusuf, Eftran Mali dan teman-teman yang tidak disebutkan satu persatu, yang telah sama-sama berjuang dan saling memotivasi dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya saran dan kritik yang membangun demi penyempurnaan skripsi ini

Kupang, Mei 2025

Penulis

ABSTRAK

Pedro Johanes Baptista Tri Raja Tanof, Nomor Register 33121058 dengan judul skripsi “Analisis Kinerja Puskesmas Oesapa dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”. Dibawah bimbingan Dr. Simon Sia Niha, SE, M, Si dan Ibu Yustina Alfira Nay, SE., M. Acc.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana kinerja Puskesmas Oesapa dengan pendekatan *balanced scorecard* dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran? Dan Apa strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja Puskesmas Oesapa?

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kinerja Puskesmas Oesapa dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran serta untuk mengidentifikasi strategi yang dapat diterapkan guna meningkatkan kinerja Puskesmas Oesapa berdasarkan hasil analisis dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian yaitu data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif dalam penelitian ini berupa gambaran umum UPTD Puskesmas Oesapa Kota Kupang, data kuantitatif dalam penelitian ini adalah data anggaran, realisasi belanja operasional, realisasi penerimaan, target penerimaan dan realisasi pendapatan yang diperoleh dari laporan keuangan UPTD. Puskesmas Oesapa Kota Kupang. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada pelanggan (pasien) dan Pegawai. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari laporan keuangan tahunan.

Metode pengumpulan data dengan melakukan dokumentasi, wawancara dan penyebaran kuesioner. Analisis data menggunakan analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif yang digunakan peneliti untuk menganalisis setiap perspektif dalam *Balance Scorecard*.

Berdasarkan hasil analisis menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, kinerja Puskesmas Oesapa Kota Kupang dari perspektif keuangan menunjukkan hasil yang baik. Rasio ekonomis selalu berada di bawah 100% selama tiga tahun terakhir, menandakan pengelolaan dana yang ekonomis. Rasio efisiensi juga menunjukkan bahwa penggunaan sumber daya dilakukan dengan optimal karena nilainya berada jauh di bawah 100%. Sementara itu, efektivitas program dinilai sangat baik karena capaian kinerja melebihi target (>100%) selama periode 2021 hingga 2023. Dari perspektif pelanggan, tingkat kepuasan pasien terhadap layanan Puskesmas dinilai tinggi berdasarkan hasil kuesioner. Dalam perspektif proses bisnis internal, fasilitas pelayanan sudah memenuhi sebagian besar standar sarana dan prasarana, serta telah dilengkapi dengan sistem digitalisasi yang mendukung efektivitas operasional. Dari sisi pertumbuhan dan pembelajaran, tingkat kepuasan kerja pegawai, motivasi dari atasan, serta dukungan sistem informasi dikategorikan baik.

Dengan demikian, strategi yang dapat disarankan dari peneliti bagi Puskesmas Oesapa Kota Kupang adalah. a) Perspektif Keuangan – Efisien dan Bertanggung Jawab, b) Perspektif Pelanggan – Dekat dengan Masyarakat, c) Proses Layanan Internal – Nyaman dan Efisien, d) Pembelajaran dan Pertumbuhan – SDM yang Berkembang

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, *Balance Scorecard*

DAFTAR ISI

COVER.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR ORISINALITAS.....	iv
MOTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	16
1.3 Tujuan Penelitian	16
1.4 Manfaat Penelitian	17
BAB II LANDASAN TEORI	18
2.1 Puskesmas	18
2.2 Kinerja	18
2.2.1 Pengertian Kinerja	18
2.2.2 Pengukuran Kinerja	19
2.2.3 Tujuan Pengukuran Kinerja.....	21
2.2.4 Manfaat Pengukuran Kinerja.....	21
2.3 Indikator Kinerja	22
2.4 Organisasi Sektor Publik	25

2.5 <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.5.1 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.5.2 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.5.3 Karakteristi <i>Balanced Scorecard</i>	31
2.5.4 Hubungan antar perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	33
2.5.5 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	34
2.6 Penelitian Terdahulu	36
2.7 Kerangka Berpikir	40
BAB III METODE PENELITIAN	42
3.1 Tempat Dan Waktu Penelitian	42
3.2 Jenis Data	42
3.2.1 Menurut Sumber Data	42
3.2.2 Menurut Sifatnya	43
3.3 Definisi Operasional Variabel	44
3.4 Teknik Pengumpulan Data	46
3.5 Teknik Analisis Data	47
BAB IV GAMBARAN UMUM	54
4.1 Gambaran Umum Puskesmas Oesapa, Kota Kupang.....	54
4.1.1 Geografis	54
4.1.2 Demografis	57
4.2 Visi dan Misi Puskesmas Oesapa	58
4.2.1 Visi.....	58
4.2.1 Misi.....	58
4.3 Tugas Pokok dan Fungsi.....	58
4.4 Struktur Organisasi	61

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....	63
5.1 Gambaran Data Penelitian	63
5.2 Hasil dan Pembahasan	63
5.2.1 Perspektif Keuangan	64
5.2.2 Perspektif Pelanggan	67
5.2.3 Perspektif Proses Internal Bisnis	73
5.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	75
5.2 Hasil dan Pembahasan	63
5.3 Pencapaian Hasil dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> pada Puskesmas Oesapa	79
5.4 Strategi Pengembangan Puskesmas Oesapa Kota Kupang berdasarkan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	82
BAB VI PENUTUP.....	85
6.1 Kesimpulan.....	85
6.2 Saran	86
DAFTAR PUSTAKA	89

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Instrumen Penilaian Pelayanan Puskesmas Oesapa	12
Tabel 1.2 Anggaran dan Realisasi Belanja Puskesmas Oesapa Tahun 2021-2023.....	13
Tabel 1.3 Rincian Realisasi Kegiatan Tahun 2023	14
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	36
Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	44
Tabel 3.2 Kriteria Rasio Efektifitas	48
Tabel 3.3 Kriteria Rasio Efisiensi.....	49
Tabel 3.4 Skala Pengukuran Kuesioner.....	53
Tabel 4.2 Luas Wilayah Kerja Menurut Kelurahan Tahun 2022	56
Tabel 5.1 Rasio Ekonomis Puskesmas Oesapa Kota Kupang	64
Tabel 5.2 Rasio Efisiensi Puskesmas Oesapa Kota Kupang	65
Tabel 5.3 Rasio Efektivitas Puskesmas Oesapa Kota Kupang.....	66
Tabel 5.4 Rentang Skala Indeks Kepuasan Pelanggan	68
Tabel 5.5 Hasil Tingkat Kepuasan Pasien	69
Tabel 5.6 Hasil Retensi Pelanggan	72
Tabel 5.7 Rentang Skala Indeks Kepuasan Pegawai.....	76
Tabel 5.8 Hasil Tingkat Kepuasan Pegawai.....	77
Tabel 5.9 Hasil Pencapaian Hasil dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> pada Puskesmas Oesapa	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	41
------------------------------------	----