

SKRIPSI
ANALISIS PENILAIAN KINERJA PMI KOTA SURAKARTA
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Disusun untuk Memperoleh Gelar Sarjana Kesehatan (S. Kes)
pada Program Studi S-1 Administrasi Rumah Sakit
Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Panti Kosala



Agatha Fastia Filia Amanda

NIM. S1A2021.003

PROGRAM STUDI SARJANA ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN PANTI KOSALA

2025

@ 2025

Hak Cipta pada Penulis

LEMBAR PENGESAHAN

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PMI KOTA SURAKARTA
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

Oleh:

Nama : Agatha Fastia Filia Amanda

NIM : S1A2021.003

Skripsi ini telah diuji

Pada tanggal, 24 Mei 2025

PANITIA PENGUJI

Ketua : Warsini, S.S.T., M.P.H.

Anggota : Lilik Sriwiyati, S.Kep., Ns., M.Kep.

Ditya Yankusuma Setiani, S.Kep., Ns., M.Kep.

Mengetahui,

Pembantu Ketua
Bidang Akademik,

Ketua Program Studi
Sarjana Administrasi Rumah Sakit,

(Diyono, S.Kep., Ns., M.Kes.)

(Lilik Sriwiyati, S.Kep., Ns., M.Kep.)



LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Agatha Fastia Filia Amanda
NIM : S1A2021.003
Program Studi : Sarjana Administrasi Rumah Sakit
Perguruan tinggi : Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Panti Kosala

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya buat dengan judul:

"Analisis Penilaian Kinerja PMI Kota Surakarta dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*"

Adalah hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan duplikasi dari karya orang lain. Sepengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiasi, saya bersedia jika skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sukoharjo, 16 Mei 2025

Agatha Fastia Filia A
(S1A2021.003)

LEMBAR PERSEMBAHAN

Puji dan Syukur Kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan anugerah, karunia serta kesempatan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Penulis dengan rendah hati ingin mengucapkan terima kasih kepada semua yang telah berkontribusi dalam tugas akhir ini. Tanpa dukungan, inspirasi, dan cinta, pencapaian ini tidak akan menjadi mungkin. Halaman ini penulis persembahkan untuk menghormati semua yang telah berperan dalam perjalanan ini.

1. Ibuku tercinta ibu Theresia Puriana Kismorodati, seorang mama yang selalu memberikan support terbesar dalam penyelesaian tugas akhir ini. Terima kasih telah menjadi wanita yang kuat dalam hidup, telah mengajarkanku untuk selalu kuat dan pantang menyerah. Setiap huruf dalam karya ini adalah persembahan untuk setiap tetes keringat mama yang berhasil menguliahkan saya, setiap kata adalah ungkapan terima kasih atas doa-doamu, dan setiap lembar adalah bukti bahwa pengorbananmu tidak sia-sia.
2. Kepada dosen pembimbing saya Ibu Ditya Yankusuma, S. Kep., Ns., M.Kep. Terima kasih atas segala bimbingan, motivasi, bantuan dan kesabaran ibu dalam mengarahkan saya selama proses penelitian dan penulisan.
3. Untuk almamater tercinta, Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Panti Kosala yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman berharga selama masa studi.
4. Teruntuk teman dalam pengambilan data dan pengerjaan penelitian saya, terimakasih telah senantiasa kebersamai penulis dalam penelitian ini sehingga berjalan dengan sangat menyenangkan.
5. Kepada sahabat – sahabat terkasih, yang telah menjadi sumber motivasi dan dukungan sepanjang perjalanan ini, yang selalu ada di saat suka dan duka, memberikan semangat dan inspirasi yang tiada henti.

6. Kepada seluruh pihak yang tidak bisa disebutkan namanya satu per satu, saya ucapkan terimakasih yang sebesar – besarnya atas penyelesaian skripsi ini.
7. Tidak lupa berterima kasih kepada diri sendiri, atas keluhan kesah, rasa sakit, rasa takut, semua perasaan yang ada, semua yang pernah dialami di diri penulis, penulis berterima kasih karena telah diberi badan serta mental yang cukup untuk sampai hingga di posisi sekarang untuk menyelesaikan ini.

Di balik setiap pencapaian, ada sejuta kisah dan dukungan yang tak ternilai. Karya sederhana ini adalah bukti nyata bahwa perjalanan ini tak mungkin kulupakan tanpa kehadiran kalian semua.

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Penilaian Kinerja PMI Kota Surakarta dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”

Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini untuk memenuhi salah satu syarat tugas akhir Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Panti Kosala Program Studi Sarjana Administrasi Rumah Sakit.

Terselesaikannya karya ilmiah skripsi ini tidak lepas dari bantuan banyak pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Ratna Indriati, A., M.Kes., selaku ketua Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Panti Kosala
2. Bapak M. Arief Hidayat, S. Kom selaku kepala bagian kepegawaian umum PMI Kota Surakarta
3. Ibu Risa Setia Ismandani, S. Kep., Ns., M.HPM selaku ketua prodi Sarjana Administrasi Rumah Sakit Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Panti Kosala
4. Warsini, SST., MPH selaku ketua penguji ujian sidang skripsi yang telah memberikan masukan demi perbaikan skripsi ini.
5. Ibu Lilik Sriwiyati, S. Kep., Ns., M. Kep selaku penguji ujian sidang skripsi yang juga telah memberikan masukan demi perbaikan skripsi ini.
6. Ibu Ditya Yankusuma, S. Kep., Ns., M.Kep selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
7. Bapak/Ibu Dosen dan staf Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Panti Kosala yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
8. Pegawai dan Pelanggan PMI Kota Surakarta yang telah bersedia menjadi responden sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.
9. Orang tua dan teman-teman yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis.

10. Teman – teman program studi S-1 administrasi rumah sakit angkatan 2021 yang telah memberikan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini
11. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu – persatu yang telah membantu dalam penyusunan skripsi.

Penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan. Untuk itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak dan dapat menjadikan skripsi ini jauh lebih baik lagi. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Sukoharjo, 16 Mei 2025

Penulis

Agatha Fastia Filia A

Analisis Penilaian Kinerja PMI Kota Surakarta dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Agatha Fastia¹, Ditya Yankusuma², Warsini³, Lilik Sriwiyati⁴

¹Program Studi S-1 Administrasi Rumah Sakit, Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan
Panti Kosala
^{2,3,4} Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Panti Kosala

Korespondensi Email: agathafastia142@gmail.com

ABSTRAK

Latar Belakang. Organisasi sektor publik, termasuk organisasi nirlaba, dituntut untuk memberikan pelayanan yang efektif serta adaptif terhadap perubahan lingkungan. Namun, sistem pengukuran kinerja tradisional yang masih banyak digunakan sering kali belum mampu memberikan gambaran menyeluruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. *Balanced Scorecard* (BSC) hadir sebagai alternatif yang lebih komprehensif karena menggabungkan aspek keuangan dan non-keuangan. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis penerapan BSC sebagai alat ukur kinerja non-keuangan pada Palang Merah Indonesia (PMI) Kota Surakarta, yang hingga kini masih menggunakan metode penilaian kinerja konvensional berbasis DP3.

Tujuan Penelitian. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengukuran kinerja di PMI Kota Surakarta dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC).

Desain Penelitian. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode deskriptif kuantitatif.

Subyek penelitian. Populasi pada penelitian ini adalah pendonor darah dan pegawai PMI Kota Surakarta. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 364 pendonor darah dan 87 pegawai PMI Kota Surakarta. Teknik sampling yang digunakan *purposive sampling*

Hasil penelitian. Hasil menunjukkan bahwa pada perspektif pelanggan, skor kepuasan mencapai kategori B (52%) dan retensi pelanggan tergolong tinggi dengan skor A (96%). Pada perspektif proses bisnis internal, empat indikator utama kebijakan, proses, produktivitas, dan kualitas seluruhnya memperoleh skor B dengan rata-rata kepuasan berkisar antara 53% hingga 59%. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan skor produktivitas karyawan sebesar 347% (kategori B), serta retensi pegawai sebesar 96% (kategori A). Secara keseluruhan, kinerja PMI Kota Surakarta dinilai sangat sehat dengan total skor akhir 78,6%, yang masuk dalam kategori A.

Kesimpulan. kinerja organisasi secara umum telah berjalan dengan baik, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, seperti optimalisasi proses bisnis internal dan peningkatan kepuasan pelanggan. Secara keseluruhan, kinerja PMI Kota Surakarta berada dalam kategori *sangat sehat* dengan skor akhir 78,6%, menunjukkan bahwa pendekatan *Balanced Scorecard* layak digunakan sebagai alat evaluasi dan perbaikan berkelanjutan di organisasi nirlaba ini..

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, evaluasi, kinerja, kinerja organisasi, organisasi nirlaba

Performance Assessment Analysis of PMI Surakarta City Using the Balanced Scorecard Approach

Agatha Fastia¹, Ditya Yankusuma², Warsini³, Lilik Sriwiyati⁴

¹Hospital Administration S-1 Study Program, Panti Kosala College of Health Sciences

^{2,3,4} Panti Kosala College of Health Sciences

Correspondence Email: agathafastia142@gmail.com

ABSTRACT

Background. Public sector organizations, including non-profit institutions, are required to deliver effective services and adapt to a rapidly changing environment. However, traditional performance measurement systems often fail to provide a comprehensive overview of organizational goal achievement. The Balanced Scorecard (BSC) emerges as a more comprehensive alternative, integrating both financial and non-financial perspectives. This study aims to analyze the application of BSC as a non-financial performance measurement tool at the Indonesian Red Cross (PMI) Surakarta City, which currently still employs a conventional performance appraisal method based on the DP3 system.

Research Objectives. To identify, analyze, and describe the performance evaluation of PMI Surakarta City using the Balanced Scorecard approach.

Research Design. This is a quantitative research study using a descriptive design
Research Desgin. The population in this study were blood donor customers and employees of PMI Surakarta City. The number of samples in this study were 364 and 87. Sampling technique used purposive sampling.

Research Results. In the customer perspective, satisfaction scored a B category (52%), while customer retention reached an A category (96%). In the internal business process perspective, the four main indicators policy, process, productivity, and quality were rated B, with average satisfaction scores ranging from 53% to 59%. The learning and growth perspective showed employee productivity at 347% (B category) and employee retention at 96% (A category). Overall, PMI Surakarta's performance was assessed as very healthy, with a final total score of 78.6% (A category).

Conclusion. The organization's overall performance is running well, although several areas still require improvement, particularly in optimizing internal business processes and enhancing customer satisfaction. The Balanced Scorecard approach has proven to be a feasible tool for evaluating and continuously improving performance in non-profit organizations.

Keywords: Balanced Scorecard, evaluation, non-profit organization, organizational performance, performance evaluation.

DAFTAR ISI

COVER.....	i
HALAMAN HAK CIPTA.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iii
LEMBAR PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat penelitian	6
BAB II TINJAUAN TEORI	8
A. Kajian Teori.....	8
1. Sistem penilaian kinerja	8
2. Konsep <i>balanced scorecard</i>	15
B. Penelitian yang Relevan.....	35
C. Kerangka Konsep.....	42
BAB III METODE PENELITIAN	43
A. Kerangka Kerja Penelitian	43
B. Desain Penelitian	44
C. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling	45
1. Populasi	45
2. Sampel	45
3. Teknik Sampling	47
D. Ruang Lingkup	48
E. Alat Penelitian/Instrumen Penelitian.....	48

F. Metode Pengumpulan Data.....	50
G. Analisa Data	53
H. Tempat dan Waktu Penelitian	60
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	61
A. Hasil Penelitian.....	61
1. Waktu dan tempat penelitian	61
2. Distribusi Frekuensi Responden.....	61
3. Hasil Pengukuran Kinerja pada Masing-Masing Perspektif	64
B. Pembahasan	85
1. Perspektif Keuangan	85
2. Perspektif Pelanggan	86
3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	88
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	90
5. Penilaian Kinerja PMI Kota Surakarta Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i>	92
BAB V PENUTUP	94
A. Kesimpulan	94
B. Saran.....	97
C. Keterbatasan Penelitian	98
DAFTAR PUSTAKA	100
LAMPIRAN	104

DAFTAR TABEL

Tabel 2.0.1 Kriteria Total Asset Turnover (TATO)	22
Tabel 2.0.2 Standar Industri Perputaran Persediaan	22
Tabel 2.0.3 Indeks kepuasan pelanggan.....	24
Tabel 2.0.4 Indeks Kepuasan Pegawai	28
Tabel 2.0.5 Jumlah skor indikator total	32
Tabel 2.0.6 Penelitian yang relevan	35
Tabel 3.0.1 Jumlah skor indikator total	56
Tabel 4.0.1 Distribusi Frekuensi Karakteristik Pelanggan	62
Tabel 4.0.2 Distribusi Frekuensi Karakteristik Karyawan	63
Tabel 4.0.3 Retensi Pelanggan tahun 2022-2023	70
Tabel 4.0.4 Produktivitas Karyawan	79
Tabel 4.0.5 Retensi Pegawai tahun 2022-2023	80
Tabel 4.0.6 Pembobotan yang ditetapkan PMI Surakarta	82
Tabel 4.0.7 Skor Tertimbang Maksimum	83
Tabel 4.0.8 Nilai dan Skor Indikator	83
<i>Tabel 4.0.9 Skor Tertimbang</i>	<i>84</i>
Tabel 4.0.10 Nilai Akhir Total per Komponen.....	84
Tabel 4.11 Kriteria Pengukuran Perusahaan.....	85

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Perspektif Bisnis Internal.....	26
Gambar 2. 2 Kerangka Konsep.....	42
Gambar 4. 1 Hasil Kuesioner Perspektif Pelanggan tentang Pelayanan Karyawan.....	65
Gambar 4. 2 Hasil Kuesioner Perspektif Pelanggan tentang Prosedur Donor Darah PMI Surakarta	66
Gambar 4. 3 Hasil Kuesioner Perspektif Pelanggan tentang Motivasi Pendonor Darah PMI Surakarta.....	67
Gambar 4. 4 Hasil Kuesioner Perspektif Pelanggan tentang Fasilitas dan Penghargaan bagi pendonor	68
Gambar 4. 5 Hasil Proses Bisnis Internal indikator Proses	72
Gambar 4. 6 Hasil Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal pada Indikator Produktivitas	74
Gambar 4. 7 Hasil Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal pada Indikator Kualitas	75
Gambar 4. 8 Hasil Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal pada Indikator Kebijakan	77

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar <i>Informed Consent</i>	106
Lampiran 2 Lembar Kuesioner Pelanggan.....	108
Lampiran 3 Lembar Kuesioner Karyawan.....	112
Lampiran 4 Lembar Observasi.....	115
Lampiran 5 Tabulasi Data	119
Lampiran 6 Hasil Uji Statistik	144
Lampiran 7 Surat Permohonan Izin Penelitian.....	155
Lampiran 8 <i>Ethical Clereance</i>	156
Lampiran 9 Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian.....	157
Lampiran 10 Surat Keterangan Uji Validitas.....	158
Lampiran 11 Dokumentasi Penelitian.....	159

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada era modern seperti sekarang ini, organisasi sektor publik tidak hanya harus mempertahankan keberhasilannya tetapi juga harus melayani masyarakat dengan efektif. Untuk memastikan bahwa layanan yang diberikan sesuai dengan keinginan masyarakat, organisasi harus menetapkan indikator dan target pengukuran kinerja yang terkait dengan kepuasan masyarakat. Pengukuran kinerja organisasi dalam hal ini sangat penting karena dapat meningkatkan akuntabilitas dan membantu dalam proses pengambilan keputusan (Yulianti et al., 2023).

Menurut Medinal (2021), suatu tolak ukur kinerja yang terintegratif, yang sejalan dengan visi, misi dan strategi perusahaan, harus mendukung proses pengambilan keputusan manajemen dan juga dapat memberikan umpan balik untuk membantu meningkatkan kinerja perusahaan. Masih banyak organisasi atau perusahaan yang masih menggunakan sistem pengukuran dengan cara lama atau tradisional. Karena persaingan yang semakin kuat, pengukuran kinerja tradisional menjadi tidak relevan untuk mengelola sebuah organisasi. Organisasi harus terus berupaya untuk membuat strategi baru yang dapat memenangkan persaingan dan merespon dengan cepat terhadap persaingan sekarang ini (*the winning strategy*).

Pada saat ini, organisasi diwajibkan untuk selalu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang cepat. organisasi dituntut untuk

selalu menyempurnakan strategi dan kinerja dengan sumber daya yang terbatas. Oleh karena itu, diperlukannya suatu pengukuran kinerja yang tepat dalam organisasi dengan tujuan untuk mengevaluasi kinerja agar manajemen organisasi bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja organisasi bisa diketahui dari pengukuran kinerja organisasi pengukuran kinerja di dalam sektor publik harus dinilai secara menyeluruh dengan tujuan memuaskan harapan masyarakat (Disposita, 2021).

Organisasi komersial menggunakan hasil laba sebagai sebuah acuan untuk mengevaluasi kinerja organisasi secara keseluruhan. Sedangkan organisasi nonprofit belum memiliki acuan sebagai alat pengukur kinerja organisasi karena keuntungan dalam organisasi ini bukan merupakan tujuan utama organisasi. Selisih dari pendapatan dalam organisasi nonprofit tidak dianggap sebagai suatu keuntungan namun digunakan untuk mengembangkan organisasi tersebut. Sebagai solusi mengatasi kesulitan penilaian kinerja pada organisasi sektor publik atau nirlaba, maka bisa digunakan *Balanced Scorecard* (BSC) atau kartu skor berimbang. *Balanced Scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang tidak hanya memperhatikan aspek keuangan saja namun juga memperhatikan aspek non-keuangan (Koesomowidjojo, 2017).

Pada awalnya *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David Norton sebagai alat pengukuran kinerja yang digunakan untuk perusahaan – perusahaan komersial, namun pada

perkembangannya *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja, tetapi sebagai sistem manajemen strategik perusahaan yang digunakan untuk menterjemahkan visi, misi, tujuan dan strategi ke dalam sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren, dan terukur (Mahmudi, 2015).

Penelitian terkait dengan pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* telah diteliti oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Menurut Yulianti et al., (2023) dalam penelitiannya terkait penilaian kinerja dengan perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran *Balanced Scorecard* dinilai baik dengan hasil perhitungan kuesioner mendapatkan 74.2% merasa sangat puas (SP) atau sekitar 31 responden, selanjutnya 25,6% merasa puas (P) atau sekitar 11 responden dan 0,2 merasa tidak puas (TP) atau sekitar 1 responden. Dari total perhitungan yang dilakukan tingkat pembelajaran mendapatkan 1608 poin dimana merupakan point terbanyak di tingkat sangat puas, sehingga hasil dari perhitungan kepuasan pegawai dan tingkat pembelajaran menunjukkan hasil yang sudah sesuai dengan yang diharapkan namun pada indikator *turn over* pegawai menunjukkan hasil yang mengalami peningkatan yaitu 0,04% pada tahun 2019. Hal ini menunjukkan bahwa tempat penelitian tersebut, dalam hal ini adalah Puskesmas Sagaraten, belum mampu mempertahankan pegawainya.

Selain itu dari penelitian dengan judul "*Implementation of Balanced Scorecard in Indonesian Government Institutions: A*

Systematic Literature Review” menjelaskan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) secara positif meningkatkan akuntabilitas di Kemenkeu, penggunaan *Balanced Scorecard* (BSC) juga memiliki kontribusi pada perbaikan indeks reformasi birokrasi di Kemenkeu (Erawan, 2019). Penelitian dengan judul “*Performance Measurement of Public Service Agency in Higher Education Institutions: A Balanced-Scorecard Model Approach* (2022)” menjelaskan bahwa model *Balanced Scorecard* (BSC) dapat dikembangkan juga oleh institusi publik (*non-profit oriented*) (Slamet & Esha, 2022). Lalu penelitian dengan judul “*Potential Application of the Balanced Scorecard (BSC) as a Performance Measurement Tool in Magister Management Program of Widayatama University*” menjelaskan bahwa metode *Balanced Scorecard* (BSC) dapat digunakan sebagai indikator kinerja MM Utama. Indikator kinerja menjadi lebih lengkap dan mencakup empat perspektif dapat mempermudah para manajer untuk memantau kinerja dan membuat prioritas pemantauan kinerja (Padmakusumah, 2021).

Dalam penelitian ini, peneliti mencoba untuk menggambarkan bagaimana organisasi nirlaba menggunakan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai sistem pengukuran kinerja pada perspektif non keuangan. Penelitian ini memilih organisasi Palang Merah Indonesia (PMI) Kota Surakarta sebagai suatu organisasi non-profit yang bergerak dalam bidang pelayanan sosial dan kemanusiaan. Palang Merah Indonesia (PMI) merupakan suatu bentuk tanggung jawab pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat yang

dituntut untuk selalu siap memberikan pelayanan sesuai amanah dalam Peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 2011 tentang Pelayanan Dasar.

Hasil dari studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti, PMI Kota Surakarta sampai saat ini masih menggunakan penilaian kinerja yang berfokus pada kinerja pegawai yaitu dengan menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diatur dalam Pedoman Penilaian Pekerjaan. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan sebagai alat ukur kinerja terdiri dari lima unsur penilaian yang masing-masing memiliki bobot penilaian tersendiri yang lebih menitikberatkan pada sikap, performa, dan budaya per individu. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dinilai kurang efektif bila digunakan sebagai tolak ukur penilaian kinerja organisasi secara menyeluruh, selain itu format penilaian kinerja menggunakan DP3 dirasa masih terlalu general atau kurang spesifik dalam melakukan pengukuran atau penilaian suatu kinerja. *Balanced scorecard* dinilai lebih cocok diterapkan dibandingkan dengan pendekatan lainnya, seperti *Value Based Management*, *Total Quality Management* dan lainnya, karena didalam metode BSC ini terdapat empat hal yaitu tujuan, ukuran, target, dan inisiatif. Dalam manajemen berbasis aktivitas perlu inisiatif agar dapat menunjang strategi dalam perusahaan dan meningkatkan nilai perusahaan. Selain itu PMI Kota Surakarta belum pernah menerapkan penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*. Oleh karena itu peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul Analisis Penilaian Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di PMI Kota Surakarta.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah penelitian ini yaitu: “Bagaimana Palang Merah Indonesia (PMI) Kota Surakarta apabila diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*?”

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk menganalisis pengukuran kinerja di PMI Kota Surakarta dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC).

2. Tujuan Khusus

Tujuan khusus dari penelitian ini adalah melakukan analisis pengukuran kinerja PMI Kota Surakarta melalui perspektif non keuangan sesuai dengan metode *Balanced Scorecard*:

- a. Untuk melakukan analisis pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan di PMI Kota Surakarta
- b. Untuk melakukan analisis pengukuran kinerja perspektif dari proses bisnis internal di PMI Kota Surakarta
- c. Untuk melakukan analisis pengukuran kinerja perspektif dari pembelajaran dan pertumbuhan di PMI Kota Surakarta

D. Manfaat penelitian

1. Manfaat Akademis

Manfaat penelitian ini diharapkan berguna dalam kajian sejenis yaitu agar dapat memperoleh pengetahuan yang dapat dipahami

dan dikembangkan lebih lanjut tentang penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada organisasi non-profit seperti PMI Kota Surakarta.

2. Manfaat Praktis

a. Manajemen Palang Merah Indonesia

Memperoleh data empiris yang berguna untuk menentukan kebijakan.

b. Instansi Pendidikan

Menambah khazanah sumber atau referensi perkuliahan manajemen sumber daya manusia khususnya terkait penilaian kinerja.

c. Mahasiswa

Sebagai tambahan bukti empiris yang dapat digunakan untuk menambah wawasan/pengetahuan terkait penilaian kinerja menggunakan metode *balanced scorecard*

d. Peneliti selanjutnya

Sebagai dasar dalam melakukan penelitian selanjutnya terkait analisis penilaian kinerja menggunakan pendekatan *balanced scorecard*

BAB II

TINJAUAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Sistem penilaian kinerja

a. Pengertian penilaian kinerja

Kinerja adalah seluruh tindakan yang telah dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan dengan memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki pada periode waktu tertentu. Hasil atau prestasi dari seluruh tindakan yang telah dilakukan dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dan bahan pertimbangan untuk tindakan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang (Putra et al., 2017). Kinerja disebut sebagai *“a multi-dimensional construct the measurement of which varies depending on variety of factor”*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kemampuan pelaksanaan tugas dalam pencapaian sasaran strategik yang telah ditetapkan (Amir, 2015). Pengukuran kinerja pekerjaan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan perusahaan tersebut telah tercapai (Agustina & Sari, 2020). Hal ini didukung oleh pernyataan dari Galib & Hidayat (2018) yang menyatakan bahwa Pengukuran kinerja sangat berguna untuk membandingkan kinerja periode lalu dengan yang akan datang, sehingga dapat diketahui apakah kinerja mengalami perbaikan atau justru penurunan. Kinerja perusahaan diukur

dan dievaluasi dengan tujuan dapat mengetahui apakah strategi organisasi telah dijalankan dengan baik atau tidak oleh manajemen.

Menurut Koesomowidjojo, S (2017) ukuran kinerja yang digunakan sebagai berikut:

- 1) Melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan satu ukuran dalam penilaian kinerja
- 2) Menggunakan pengukuran kinerja dengan menggunakan beberapa ukuran dalam penilaian kinerja
- 3) Melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan berbagai macam ukuran, untuk kemudian dilakukan perhitungan atas bobot masing-masing ukuran serta melakukan perhitungan rata-rata atas ukuran menyeluruh kinerja.

b. Tujuan penilaian kinerja

Menurut Kasmir (2016) tujuan penilaian kinerja antara lain adalah:

- 1) Memperbaiki kualitas pekerjaan.
- 2) Menyesuaikan kemampuan karyawan dengan posisi pekerjaanya
- 3) Menentukan jenjang karier seseorang, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, kepentingan kompensasi, data kemampuan dan skill pegawai
- 4) Melihat komunikasi antara atasan dan bawahan

5) Tercipta budaya kerja yang baik

c. Manfaat penilaian kinerja

Menurut Mondy, R.W & Noe et al., (2008) manfaat penilaian kinerja yaitu:

- 1) Peningkatan kinerja karyawan, dengan adanya sistem penilaian kinerja karyawan maka akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja tersebut secara maksimal, misalnya dengan bekerja lebih keras dan tekun.
- 2) Pengembangan sumber daya manusia sekaligus mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan setiap karyawan, serta potensi apa saja yang dimilikinya. Diharapkan manajemen dan karyawan dapat mengoptimalkan pemanfaatan keunggulan dan potensi karyawan tersebut.
- 3) Pemberian kompensasi yang sesuai dan adil. Melalui penilaian kinerja karyawan maka dapat diketahui yang memberikan kontribusi besar terhadap perkembangan organisasi atau perusahaan. Pemberian kompensasi yang adil didasarkan kepada kinerja atau kontribusi setiap orang kepada perusahaan. Pekerja yang mendapatkan hasil penilaian kinerja yang tinggi patut diberi kompensasi yang lebih seperti pemberian penghargaan, bonus, dan kenaikan pangkat dan atau gaji.
- 4) Program peningkatan produktivitas kerja karyawan, kekuatan dan kelemahan karyawan serta potensi yang dimiliki oleh

manajemen perusahaan dalam menyusun program peningkatan kinerja perusahaan.

- 5) Program kepegawaian yang bermanfaat dalam menyusun program kepegawaian, yaitu promosi, rotasi dan mutasi, serta perencanaan karier karyawan
- 6) Menghindari perlakuan diskriminasi dan kolusi dalam sebuah organisasi, karena setiap tindakan yang menyangkut sanksi kerja didasarkan pada kriteria obyektif, yaitu hasil penilaian kinerja karyawan.

d. Penilaian kinerja tradisional

Metode tradisional digunakan untuk mengevaluasi kinerja dengan menggunakan analisa laporan keuangan yang meliputi neraca, laporan laba rugi, laporan ekuitas pemilik.

Dari hasil studi pendahuluan yang telah dilakukan oleh peneliti, penilaian kinerja yang dilakukan oleh PMI Kota Surakarta adalah DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang merupakan. DP3 adalah penilaian yang diberikan atasan bertujuan untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan pegawai dan dilaksanakan dalam kurun waktu sekali setahun oleh pejabat penilai. Kegunaannya antara lain pertimbangan penempatan pegawai dalam jabatan, mutasi atau pemindahan, penentuan besarnya tunjangan prestasi, kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat, golongan atau ruang dan sebagainya. Penilaian kinerja ini berlaku pada instansi

pemerintah yang diatur oleh UU No.8/1974 yang dicabut oleh UU No.43/1999 pasal 20 tentang pokok–pokok kepegawaian. Untuk implementasinya, pemerintah mengeluarkan PP No.10/1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerja pegawai beserta petunjuk teknis pelaksanaan berdasarkan surat edaran Badan Pegawai Nasional SE-BAKN No.02/SE-BAKN/1980 tentang Petunjuk Pelaksanaan DP3. Penilaian DP3 ini dinilai sebagai alat yang bisa menilai kinerja pegawai secara obyektif, namun masih sangat memungkinkan dalam pelaksanaan penilaian terdapat unsur subyektif yang dilakukan oleh seorang atasan kepada bawahannya. Selain itu DP3 dinilai masih tradisional bila digunakan sebagai sebuah penilaian kinerja karena daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan dinilai kurang efektif bila digunakan sebagai tolak ukur penilaian kinerja organisasi secara menyeluruh, selain itu format penilaian kinerja menggunakan DP3 dirasa masih terlalu general atau kurang spesifik dalam melakukan pengukuran atau penilaian suatu kinerja. *Balanced scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta penilaian-penilaian yang masih general seperti yang terdapat di penilaian DP3. Pengukuran kinerja ini mudah dilakukan sehingga kinerja personil yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Namun ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan

kekayaan yang diciptakan oleh organisasi dan lebih memfokuskan pada pengeralahan sumber daya organisasi untuk tujuan-tujuan jangka pendek.

Ukuran keuangan yang biasa digunakan adalah rasio-rasio keuangan yang meliputi:

- 1) Rasio likuiditas yang mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek bila jatuh tempo.
- 2) Rasio *leverage* yang mengukur hingga sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang.
- 3) Rasio aktivitas yang mengukur seberapa efektif manajemen yang ditujukan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan investasi perusahaan.
- 4) Rasio pertumbuhan yang mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan posisi ekonominya di dalam pertumbuhan ekonomi dan industri.
- 5) Rasio penilaian yang mengukur kemampuan manajemen dalam menciptakan nilai pasar yang melampaui pengeluaran biaya investasi.

e. Penilaian kinerja sektor publik

Menurut Mardiasmo (2018:151) sebagaimana dikutip oleh Maturohmah et al., (2022) pengukuran kinerja sektor publik merupakan alat ukur untuk mengevaluasi keberhasilan suatu strategi yang diukur menggunakan aspek finansial dan aspek non finansial yang akan digunakan manajer publik untuk

meningkatkan kualitas kinerja sektor publik dalam hal pengalokasian sumber daya, pengambilan keputusan, menjalin komunikasi antar lembaga serta pelaksanaan pertanggungjawaban pemerintah terhadap publik. Kinerja sektor publik bersifat multidimensional, sehingga tidak ada indikator tunggal yang digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Pengukuran kinerja sektor publik merupakan salah satu faktor kunci suksesnya organisasi sektor publik. Tujuan pengukuran kinerja sektor publik menurut Mardiasmo (2018:152) sebagaimana dikutip oleh Maturohmah et al., (2022) sebagai berikut:

- 1) Mengkomunikasikan dengan baik strategi organisasi sektor publik
- 2) Mengukur perkembangan kinerja pencapaian strategi dengan mengukur kinerja finansial dan nonfinansial secara seimbang
- 3) Memberikan pemahaman kepentingan manajer level menengah dan manajer level bawah serta memotivasi pihak yang terkait dalam organisasi sektor public dalam mewujudkan *goal congruence*
- 4) Sebagai media atau alat berdasarkan pendekatan dan kemampuan kolektif yang rasional untuk mencapai kepuasan

2. Konsep *balanced scorecard*

a. Sejarah dan perkembangan *balanced scorecard*

Pada awalnya *balanced scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David Norton sebagai alat pengukuran kinerja yang digunakan untuk perusahaan – perusahaan komersial, namun pada perkembangannya *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja, tetapi sebagai sistem manajemen strategik perusahaan yang digunakan untuk menterjemahkan visi, misi, tujuan dan strategi ke dalam sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren, dan terukur (Mahmudi, 2015).

Pada generasi pertama *balanced scorecard* digunakan sebagai alat pengukuran kinerja melalui 4 kartu skor berimbang yaitu dalam pendekatan 4 perspektif antara perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Skor yang berimbang artinya terdapat keseimbangan ukuran kinerja yaitu ukuran finansial dengan nonfinansial, antara ukuran internal dengan ukuran eksternal, dan antara kinerja jangka pendek dengan jangka panjang (Mahmudi, 2015).

balanced scorecard generasi kedua memiliki perbedaan yang cukup signifikan dengan *balanced scorecard* generasi pertama. Perbedaan ini ditunjukkan adanya hubungan sebab-akibat diantara berbagai sasaran strategis yang disebut dengan

Strategy Map. Dalam generasi kedua, *balanced scorecard* sebagai elemen utama sistem manajemen strategik digunakan untuk mengimplementasikan strategi dengan konsekuensi perubahan metodologi pendesainan *balanced scorecard* (Mahmudi, 2015).

Selanjutnya *balanced scorecard* mengalami perbaikan di generasi ketiga dengan penekanan perbaikan model terhadap perbaikan fungsi dan terlebih pada relevansi strategi. Selain adanya peningkatan fungsi, *balanced scorecard* digunakan sebagai alat pemfokusan strategi (*strategy focused*), dalam tahap ini sangat powerful dalam mengatasi masalah terjadinya keterputusan visi, misi, tujuan, strategi, inisiatif strategi, ukuran kinerja, target kinerja, anggaran, dan pelaksanaan anggaran (Mahmudi, 2015).

b. Pengertian *balanced scorecard*

Balanced scorecard merupakan metode pengukuran kinerja yang menyeimbangkan dua aspek utama dalam penilaian kinerja yaitu aspek finansial dan aspek nonfinansial. Aspek finansial memberikan gambaran tentang tingkat ekonomi, tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas suatu organisasi khususnya organisasi sektor publik (Fajriah & Hidayat, 2019). *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang pertama kali dikemukakan oleh David P. Norton sebagai CEO, Nolan Norton dan Robert S. Kaplan sebagai konsultan akademis

dalam sebuah proyek penelitian yang berlangsung dalam satu tahun yang melibatkan berbagai perusahaan. Setiap wakil dari perusahaan-perusahaan tersebut mengadakan pertemuan tiap dua bulan sekali pada tahun 1990 dalam upaya mengembangkan suatu model pengukuran kinerja perusahaan yang baru. Konsep *Balanced Scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh, memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategik. *Balanced Scorecard* adalah suatu alat manajemen strategik yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan strategi menjadi aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator (finansial dan non finansial) yang terjalin dalam hubungan kausal (Yulita & Shofi, 2016).

c. Penerapan *balanced scorecard* untuk sektor publik / nirlaba

Menurut Mahmudah dan Khaudili (2014) sebagaimana dikutip oleh Prijono et al., (2021) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* dinilai tepat untuk organisasi nirlaba atau *nonprofit* karena tidak hanya menekankan aspek finansial, tetapi juga aspek non finansial. Perspektif dalam *balanced scorecard* dapat digunakan untuk menerjemahkan visi, misi, dan strategi suatu organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan ke dalam

tujuan-tujuan pengukuran kinerja. Organisasi profit dan *nonprofit* dalam penerapan metode *Balanced Scorecard* tidak sama. Ketidaksamaan tersebut karena adanya perbedaan kerangka kerja dalam organisasi profit dan *nonprofit*. Jika organisasi profit kegiatannya melayani masyarakat dengan memperoleh keuntungan, berbeda dengan organisasi *nonprofit* yang kegiatannya melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat tanpa mendapatkan keuntungan. Meskipun *balanced scorecard* lahir di dunia bisnis, organisasi sektor publik juga dapat mengadopsi konsep *Balanced Scorecard* dengan beberapa modifikasi. Dalam PSAK 45, cara organisasi memperoleh sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan segala aktivitas operasinya merupakan perbedaan utama yang mendasar antara organisasi sektor swasta dan organisasi sektor publik atau nirlaba. Sumber daya organisasi sektor publik atau nirlaba diperoleh dari sumbangan, baik dari para anggota dan para penyumbang lain yang tidak mengharapkan imbalan apapun dari organisasi tersebut. Tujuan prinsip organisasi sektor publik atau nirlaba adalah menyediakan jasa, seperti pendidikan, pelayanan kesehatan, pelayanan sosial, dan lain-lain.

Palang Merah Indonesia merupakan salah satu organisasi sektor publik atau nirlaba yang memiliki tujuan bukan untuk mencari laba. PMI mengutamakan pelayanan dan misi sosial kemanusiaan di masyarakat. Untuk menjalankan aktivitas

operasionalnya, PMI membutuhkan dana sebagai penggerak operasionalnya yaitu dari perolehan bulan dana yang merupakan program kerja Palang Merah Indonesia dan memungkinkan juga dapat diperoleh dari anggaran pemerintah. Sebagaimana amanah dalam Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 1980 berkenaan dengan pelayanan kebutuhan darah yang disediakan Unit PMI yaitu Unit Transfusi Darah, biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan merupakan biaya pengganti pengolahan darah yang diakui sebagai *service cost*. Hal ini menjelaskan bahwa dalam menghasilkan jasa, organisasi sektor publik atau nirlabapun juga membutuhkan bayaran atau lebih tepat disebut dengan *service cost*.

Proses implementasi *balanced scorecard* pada organisasi sektor publik menurut Mahsun (2014:161) sebagaimana dikutip oleh Rahmanto & Karen (2018) terdiri dari:

- 1) Mendefinisikan tujuan, sasaran, strategi dan program organisasi
- 2) Merumuskan *framework* pengukuran setiap jenjang manajerial
- 3) Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen

d. Perspektif *balanced scorecard*

Adapun penjelasan perspektif tersebut adalah sebagai berikut:

1) Perspektif keuangan

Dalam *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan merupakan perspektif yang menjadi perhatian tetap dalam perusahaan. Perspektif keuangan mengukur kinerja organisasi dalam usahanya mencapai keuangan yang optimal. Pengukuran kinerja keuangan ini akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi suatu organisasi publik telah memberikan kontribusi yang berarti bagi perusahaan (Pratiwi, 2022)

Balanced scorecard tidak melepaskan perhitungan kinerja melalui perspektif keuangan, karena ukuran keuangan sangatlah penting untuk memberikan tindakan ekonomis atau strategi yang sudah diambil. *Balanced scorecard* dalam mengukur penilaian pada perspektif keuangan menggunakan rasio-rasio keuangan seperti laba bersih dan *Return on investment* (ROI). Karena rasio tersebut digunakan perusahaan untuk menilai kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba (Wiratna, 2016).

Untuk mengukur perspektif keuangan ini dilakukan dengan menggunakan instrument pengukuran value for money menggunakan rasio berikut:

a) ROA (*Return On Assets*)

Mahmudi (2015) menjelaskan, efisiensi terkait dengan hubungan antara output yang dihasilkan dengan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan output tersebut. Secara sistematis, efisiensi merupakan perbandingan antara output dengan input atau dengan istilah lain output per unit input. Suatu organisasi, program, atau kegiatan dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan output tertentu dengan input serendah-rendahnya, atau dengan input tertentu mampu menghasilkan output sebesar-besarnya (*spending well*). Tingkat efisiensi dapat dilihat dengan mengukur perbandingan antara realisasi anggaran belanja dengan realisasi anggaran pendapatan.

Dengan rumus:

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

b) TATO (*Total Asset Turnover*)

Menurut Kasmir (2016) TATO adalah proporsi antara jumlah penjualan yang dilakukan dalam periode waktu tertentu dari jumlah aset yang digunakan. Rasio ini menghitung jumlah aset yang digunakan oleh bisnis atau frekuensi perputaran aset selama jangka waktu tertentu. Rumusnya adalah:

$$TATO = \frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Total Aktiva}}$$

Tabel 2..1 Kriteria Total Asset Turnover (TATO)

Kriteria Kerja	Nilai Kinerja	Keterangan
Rasio TATO	> 3,5 kali	Sehat
	2,5 kali s/d 3,5 kali	Cukup Sehat
	1,5 kali s/d 2,5 kali	Kurang Sehat
	1 kali s/d 1,5 kali	Tidak Sehat
	<1 kali	Sangat Tidak Sehat

c) Perputaran Persediaan

Menurut Kasmir (2016) perputaran sediaan merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur berapa kali dana yang ditanam dalam sediaan (*inventory*) ini berputar dalam suatu periode.

$$\text{Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Persediaan Rata-Rata}}$$

Tabel 2.2 Standar Industri Perputaran Persediaan

Standar Industri	Kriteria
>3,4 kali	Sangat Baik
2,5-3,4 kali	Baik
2-2,4 kali	Cukup Baik
<2kali	Kurang Baik

2) Perspektif pelanggan / konsumen

Pengukuran kinerja suatu entitas atau organisasi dapat diukur dengan perspektif pelanggan. Dalam entitas bisnis, pengukuran ini dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan atas harga dan pelayanan organisasi. Berbeda dengan organisasi publik yang memiliki orientasi mengutamakan kesejahteraan dan kepuasan masyarakat.

perspektif ini merupakan leading indikator yang bertujuan untuk menciptakan loyalitas pelanggan (Pratiwi, 2022).

Organisasi sektor publik berhubungan langsung dengan penyediaan *services* dan *goods* untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini masyarakat merupakan pelanggan yang harus dilayani dengan baik sehingga dalam rangka memenuhi *customer satisfaction*, sangat perlu ditanamkan pola pikir (*mindset*) terhadap para pengelola organisasi layanan publik tentang bagaimana meningkatkan kepuasan pelanggan (masyarakat). Peningkatan *income* tanpa diimbangi dengan kepuasan masyarakat belum menunjukkan keberhasilan organisasi publik seperti ini (Abidin, 2016).

a) Kepuasan pelanggan

Untuk melakukan pengukuran kinerja suatu organisasi pada perspektif pelanggan, maka hal yang dilakukan adalah dengan melihat tingkat kepuasan *customer*. Hal ini bisa dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada pelanggan yang sesuai dengan kriteria inklusi yang telah ditentukan. Pemberian kuesioner tersebut untuk mengetahui bagaimana tingkat kepuasan pasien terhadap pelayanan yang diberikan oleh PMI Kota Surakarta.

Proses pengolahan kuesioner tersebut dilakukan dengan memberikan skor untuk setiap jawaban yang diberikan oleh tiap responden. Maka data yang awalnya merupakan data kualitatif akan diolah menjadi data kuantitatif dengan pemberian skor sebagai berikut:

- (1) Pilihan jawaban “Sangat puas” atau “Sangat setuju” diberi skor 5
- (2) Pilihan jawaban “Puas” atau “Setuju” diberi skor 4
- (3) Pilihan jawaban “Netral” diberi skor 3
- (4) Pilihan jawaban “Tidak puas” atau “Tidak Netral” diberi skor 2
- (5) Pilihan jawaban “Sangat tidak puas” atau “Sangat tidak setuju” diberi skor 1

Untuk menentukan skala ini, indeks kepuasan minimal dan kepuasan maksimal harus melalui perhitungan dengan membagi interval antara keduanya menjadi lima dengan hasil interval skor:

Tabel 2.3 Indeks kepuasan pelanggan

Tingkat kepuasan	Interval skor	Kriteria Penilaian
Sangat tidak puas / sangat tidak setuju	15-27	Sangat tidak baik
Tidak puas / tidak setuju	28-39	Tidak baik
Netral	40-51	Cukup baik
Puas / setuju	52-63	Baik
Sangat puas / sangat setuju	64-75	Sangat baik

Lalu hasil dari penyebaran kuesioner akan ditunjukkan dalam bentuk persen. Selanjutnya menetapkan nilai target rata-rata kepuasan pelanggan oleh PMI Kota Surakarta (contoh: 100%), selanjutnya mengukur jumlah skor indikator dengan memberikan nilai A = 3, B = 2, C = 1 yaitu dengan menggunakan interval kelas dan rumus

$$\text{Interval kelas} = \frac{(\text{Nilai target} - \text{nilai minimum})}{3} \times 100\%$$

$$\text{Interval kelas kepuasan pelanggan} = \frac{(100\% - 0)}{3} \times 100\%$$

Setelah itu dapat disimpulkan kriteria skor indikator kepuasan pelanggan adalah:

A = 66,67% - 100%

B = 33,33% - <66,67%

C = <33,33%

b) Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan (*customer retention*) secara konvensional didefinisikan sebagai jumlah pelanggan yang masih setia dalam menggunakan produk / jasa dari sebuah perusahaan pada akhir periode yang dinyatakan dalam presentase pelanggan, dapat dinyatakan sebagai pelanggan aktif pada awal tahun periode selanjutnya (Buttle, 2004).

Rumusnya adalah :

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\%$$

3) Perspektif proses bisnis internal

Pengukuran kinerja pada perspektif ini mengacu pada proses kerja yang dilakukan dalam organisasi. Apakah organisasi telah melakukan proses kerja dengan baik sehingga menghasilkan output produk/jasa yang efektif dan efisien. Proses bisnis ini dibangun dengan melakukan inovasi untuk meningkatkan kinerja organisasi (Pratiwi, 2022).

Perspektif proses bisnis internal dapat mengevaluasi ekspektasi yang diharapkan pelanggan dapat terpenuhi melalui perbaikan proses dan internal organisasi tersebut. Perspektif ini juga dapat mengukur tingkat keahlian dan tingkat produktifitas karyawan, kualitas yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut, dan atau informasi yang baik yang berjalan dalam organisasi perusahaan (Purwanto et al. 2020; Wirani et al. 2019) sebagaimana dikutip oleh (Julyanto et al., 2022).



Gambar 2. 1 Perspektif Bisnis Internal

Untuk melakukan pengukuran kinerja suatu organisasi pada perspektif proses bisnis internal, maka hal yang dilakukan adalah dengan melihat indikator kebijakan, proses, produktivitas dan kualitas pegawai PMI Kota Surakarta. Hal ini bisa dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada pegawai yang sesuai dengan kriteria inklusi yang telah ditentukan. Pemberian kuesioner tersebut untuk mengetahui bagaimana nilai pada indikator kebijakan, proses, produktivitas dan kualitas yang diberikan oleh pegawai PMI Kota Surakarta.

Proses pengolahan kuesioner tersebut dilakukan dengan memberikan skor untuk setiap jawaban yang diberikan oleh tiap responden. Maka data yang awalnya merupakan data kualitatif akan diolah menjadi data kuantitatif dengan pemberian skor sebagai berikut:

- (1) Pilihan jawaban “Sangat puas” atau “Sangat setuju” diberi skor 5
- (2) Pilihan jawaban “Puas” atau “Setuju” diberi skor 4
- (3) Pilihan jawaban “Netral” diberi skor 3
- (4) Pilihan jawaban “Tidak puas” atau “Tidak Netral” diberi skor 2
- (5) Pilihan jawaban “Sangat tidak puas” atau “Sangat tidak setuju” diberi skor 1

Untuk menentukan skala ini, indeks kepuasan minimal dan kepuasan maksimal harus melalui perhitungan dengan membagi interval antara keduanya menjadi lima dengan hasil interval skor:

Tabel 2.4 Indeks Kepuasan Pegawai

Tingkat kepuasan	Interval skor	Kriteria Penilaian
Sangat tidak puas / sangat tidak setuju	14 - 24,2	Sangat tidak baik
Tidak puas / tidak setuju	25,2 - 33,8	Tidak baik
Netral	34,8 – 42,2	Cukup baik
Puas / setuju	43,2 – 51,8	Baik
Sangat puas / sangat setuju	52,8 - 60	Sangat baik

Lalu hasil dari penyebaran kuesioner akan ditunjukkan dalam bentuk persen. Selanjutnya menetapkan nilai target rata-rata proses bisnis internal oleh PMI Kota Surakarta pada tiap-tiap poin pertanyaan yaitu kebijakan, proses, produktivitas dan kualitas (contoh: 1,5% untuk target poin pertanyaan kebijakan) selanjutnya mengukur jumlah skor indikator dengan memberikan nilai A = 3, B = 2, C = 1 yaitu dengan menggunakan interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{(\text{Nilai target} - \text{nilai minimum})}{3} \times 100\%$$

$$\text{Interval kelas kepuasan pelanggan} = \frac{(1,5\% - 0)}{3} = 0,5\%$$

4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif ini merupakan salah satu perspektif non keuangan pada *balanced scorecard* yang dapat dijadikan tolok ukur pengukuran kinerja perusahaan. Menurut Galib & Hidayat (2018) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan gambaran mengenai kemampuan perusahaan dalam melakukan perbaikan maupun perubahan berdasarkan manfaat internal sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Sedangkan Prayudi & Tanjung (2018) mendefinisikan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebagai pengidentifikasian struktur yang harus dibangun untuk peningkatan pertumbuhan maupun perkembangan kinerja dalam waktu yang lama. Tujuannya untuk menyediakan fondasi dan infrastruktur dalam menggapaitujuan dari perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal sekaligus mendorong perusahaan menjadi organisasi pembelajaran dan mendorong pertumbuhannya. Sedangkan Julyanto et al., (2022) menyebutkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dari segi total karyawan, total karyawan yang mengikuti training, total karyawan berdasarkan pendidikan serta Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3).

Perspektif ini bertujuan untuk mewujudkan peningkatan kompetensi dan komitmen SDM pada organisasi untuk

meningkatkan kinerja dalam pencapaian program kerja atau sasaran organisasi. Perspektif ini menekankan adanya investasi terhadap sumber daya manusia yang merupakan pendorong dihasilkannya kinerja yang baik.

a) Produktivitas karyawan

Untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam waktu tertentu pada PMI Kota Surakarta digunakan rasio produktivitas karyawan yang dihitung dengan cara laba bersih sebelum pajak dibagi dengan jumlah karyawan dikali 100%. Rumusnya adalah:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih Sebelum Pajak}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

b) Retensi karyawan

Untuk mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan karyawannya.

Rumusnya adalah:

$$\frac{\text{Jumlah karyawan} - \text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Jumlah Seluruh Karyawan}} \times 100\%$$

Setelah skor-skor dari perspektif-perspektif tersebut diakumulasi, tahap selanjutnya ialah menghitung skor tertimbang yaitu dengan mengalikan jumlah skor indikator dengan bobot indikator. jumlah skor tertimbang tersebut digunakan untuk menghitung nilai akhir *total score*. Dan untuk menghitung nilai akhir total atau *total score* digunakan rumus :

Rumus total score

$$= \frac{\text{Jumlah skor tertimbang}}{\text{Jumlah Skor tertimbang Maksimum}} \times 100\%$$

Setelah mengetahui hasil dari tiap perspektif selanjutnya dilakukan akumulasi nilai untuk mendapatkan hasil penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan :

- a) Menghitung bobot dan skor menggunakan nilai rata-rata jumlah indikator

Memberikan bobot untuk masing-masing indikator dengan menghitung banyaknya indikator dan menghitung bobot indikator berdasarkan nilai rata-rata bobot untuk perspektif yang bersangkutan dibagi dengan banyaknya indikator.

- b) Mengukur jumlah skor indikator

Pemberian nilai A (Sangat Baik) = 4, B (Baik) = 3, C (Cukup) = 2, dan D (Kurang) = 1 untuk masing masing indikator adalah berdasarkan empat kriteria masing-masing indikator dengan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{(\text{Nilai target} - \text{Nilai Minimum})}{4}$$

Menghitung nilai akhir atau total skor

Rumus :

Rumus total score

$$= \frac{\text{Jumlah skor tertimbang}}{\text{Jumlah Skor tertimbang Maksimum}} \times 100\%$$

Selanjutnya dengan menggunakan kriteria standar:

Tabel 2.5 Jumlah skor indikator total

Kondisi	Kategori	Total Skor
Sangat sehat	AAA	≥ 95
	AA	$80 < TS < 95$
	A	$65 < TS < 80$
Kurang sehat	BBB	$50 < TS < 65$
	BB	$40 < TS < 50$
	B	$30 < TS < 40$
Tidak sehat	CCC	$20 < TS < 30$
	CC	$10 < TS < 20$
	C	$TS < 10$

e. Hubungan sebab akibat antar perspektif

Balanced scorecard yang berhasil adalah ketika sanggup mengkomunikasikan strategi melalui sekelompok ukuran finansial dan nonfinansial yang terpadu. Alasan pentingnya membangun sebuah *scorecard* yang dapat mengkomunikasikan strategi unit bisnis adalah:

- 1) *Balanced scorecard* menerangkan visi masa depan perusahaan ke seluruh perusahaan, sehingga menciptakan pemahaman yang sama
- 2) *Balanced scorecard* menciptakan model yang holistik dari strategi yang memungkinkan semua pekerja untuk melihat bagaimana kontribusi mereka terhadap keberhasilan perusahaan. Tanpa keterkaitan seperti itu, pekerja dan departemen perusahaan mungkin mampu mengoptimalkan

kinerja lokal masing-masing tetapi akan gagal memberi kontribusi bagi tercapainya tujuan strategis perusahaan.

f. Manfaat *balanced scorecard*

Menurut Rizky (2015) menyatakan bahwa manfaat dari penerapan *balanced scorecard* pada organisasi yaitu:

- 1) *Balanced scorecard* dapat mengintegrasikan strategi dan visi organisasi untuk menggapai tujuan yang diharapkan baik tujuan jangka pendek ataupun tujuan jangka panjang
- 2) *Balanced scorecard* dapat memungkinkan manajer melihat bisnis dalam perspektif finansial dan non finansial
- 3) *Balanced scorecard* juga dapat memungkinkan manajer untuk menilai apa saja yang sudah diinvestasikan dalam pengembangan SDM, sistem dan prosedur guna memperbaiki kinerja organisasi di masa depan.

g. Keunggulan *balanced scorecard*

Menurut Murdiansyah et al., 2020 sebagaimana dikutip oleh Pratiwi (2022) *Balanced scorecard* memiliki beberapa hal yang membuat metode ini lebih unggul dibandingkan metode lainnya yaitu:

- 1) Pengukuran yang lebih luas dan menyeluruh (komprehensif) dengan mengukur kinerja keuangan dan non keuangan organisasi.

- 2) Koherensi setiap perspektif dapat membantu pencapaian sasaran strategis organisasi karena semua sasaran strategis organisasi bisa dijelaskan
- 3) Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan antar perspektif meliputi jangka pendek dan panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal

Dalam pengukuran kinerja menggunakan konsep *balanced scorecard* juga memiliki kelebihan lainnya yaitu dapat memperkirakan masa depan organisasi karena dapat menunjukkan target-target dan gambaran yang jelas sehingga memudahkan karyawan untuk fokus menjalankan strategi organisasi setiap harinya, dapat menjelaskan visi organisasi sehingga meningkatkan juga komunikasi antar departemen organisasi untuk mencapai visi tersebut, konsep *Balanced Scorecard* juga membuat adanya proses pembelajaran secara terus menerus melalui umpan balik yang diterima dari berbagai pihak (Koesomowidjojo, 2017).

B. Penelitian yang Relevan

Berikut ini adalah review dari beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini berkaitan dengan “*Penilaian Kinerja PMI Kota Surakarta dengan Pendekatan Balanced Scorecard*”.

Tabel 2.6 Penelitian yang relevan

No	Judul dan Tahun Penelitian	Penulis	Desain	Hasil	Perbedaan
1.	Analisis Perbandingan Pengukuran Kinerja Dengan Metode Tradisional Dan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada PT. Buana	Rinaldi Ekklesia Ondang, Ventje Ilat, Wulan D. Kindangen	- Desain: Deskriptif kualitatif - Instrumen: Wawancara, observasi, kuesioner	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada PT. Buana Finance Tbk. PT Buana Finance telah menerapkan kedua metode ini yaitu pengukuran kinerja <i>balanced scorecard</i> dan pengukuran kinerja tradisional. Dan dari hasil yang didapatkan bahwa	Penelitian terkait membahas tentang penerapan metode tradisional dan metode <i>balanced scorecard</i> yang dilakukan oleh PT. Buana Finance dan bertujuan untuk mengetahui perbandingan antara kedua metode tersebut. Sedangkan penulis hanya ingin meneliti bagaimana bila PMI Kota Surakarta menerapkan metode <i>balanced scorecard</i> dalam

	Finance TBK (2021)			pengukuran kinerja balanced scorecard lebih di sarankan untuk terus di gunakan oleh perusahaan PT. Buana Finance Tbk. Dikarenakan dalam perkembangan perusahaan saat ini, dilihat bukan hanya pengukuran dari sisi keuangan saja, tetapi di butuhkan juga pengukuran dari sisi non keuangan yaitu (pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran) untuk membatu perkembangan perusahaan kedepannya	penilaian kinerja. Penulis juga menggunakan desain penelitian yang berbeda yaitu desain penelitian deskriptif analisis dengan pendekatan kuantitatif.
2.	Penelitian Kinerja Rumah Sakit	Samuel Lay Riwu, Adik Wibowo, Kevin	- Desain: Tinjauan sistematis / systematic review	Hasil Penelitian ini menemukan bahwa manfaat penerapan BSC	Penelitian ini membahas tentang bagaimana penerapan Balanced Scorecard di rumah

	Dengan Menggunakan Pendekatan <i>Balanced Scorecard: Systematic Review</i> (2021)	Chrisanta Budiyanto	- Instrumen: Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta Analyses (PRISMA) dan diagram alur	di rumah sakit antara lain berguna untuk mengevaluasi rencana strategis penilaian kinerja dalam manajemen rumah sakit, menyeimbangkan kinerja keuangan dan non keuangan, membantu menyelaraskan visi, misi dan tujuan organisasi, serta mendorong perubahan lingkungan kerja sesuai terhadap kebutuhan rumah sakit. Studi ini juga menemukan bahwa tantangan dalam menerapkan BSC adalah proses adopsi dan implementasi yang diperlukan rumah sakit di Indonesia, BSC harus	sakit yang menggunakan cara studi kasus/literatur dengan jenis data sekunder.
--	---	---------------------	--	---	---

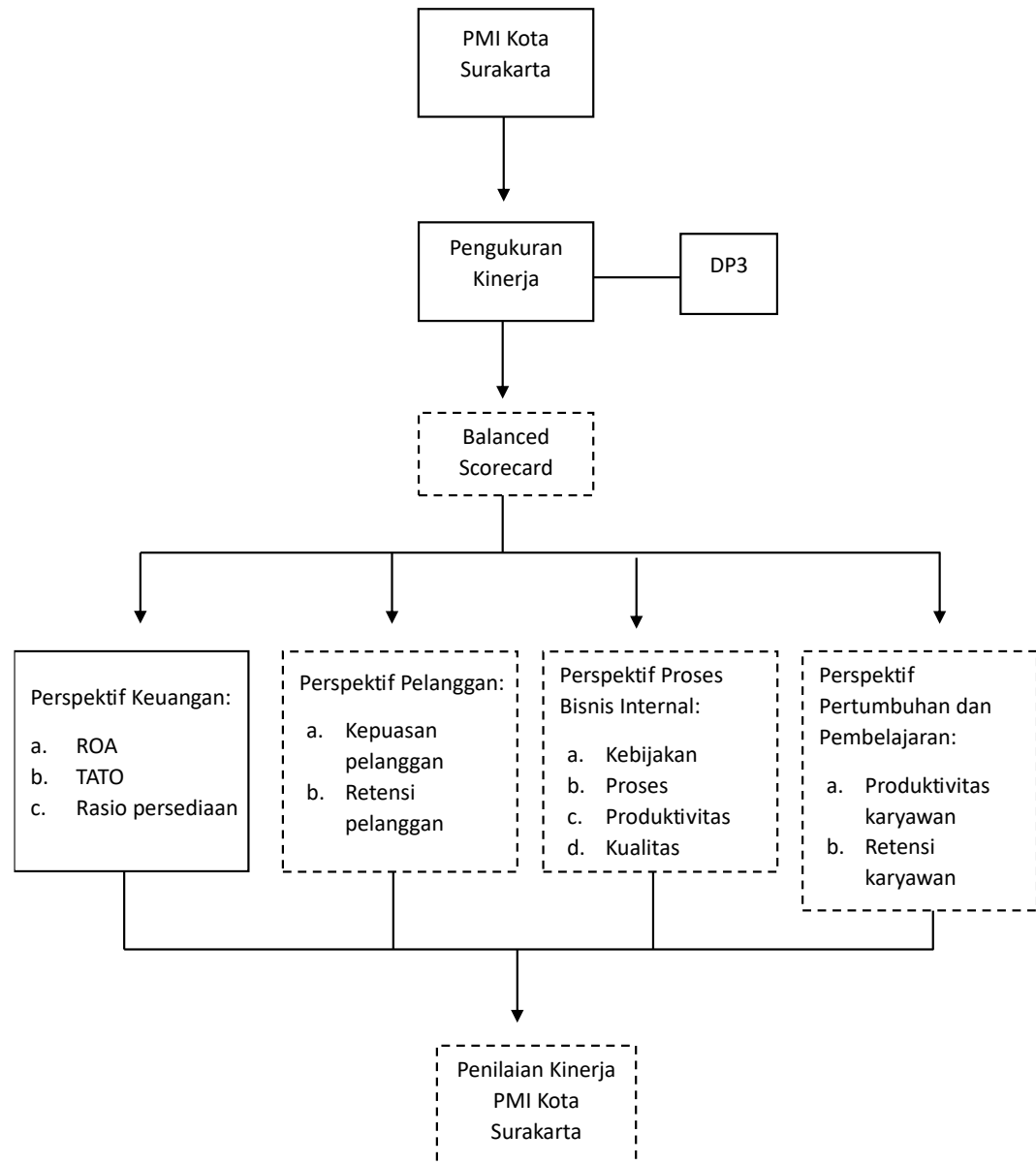
				diadopsi dan diterapkan secara bertahap dalam skala yang lebih luas. Hal ini mengindikasikan bahwa diharapkan instansi kesehatan, termasuk rumah sakit, dapat menerapkan konsep BSC.	
3.	Analisis Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Palang Merah Indonesia Kabupaten Garut (2022)	Mila Amalia, Tinneke Hermina, Irma Rosmayati	- Desain: deskriptif analisis - Variabel: Variabel tunggal yang memiliki empat dimensi - Sampling: Insidental sampling dan purposive sampling - Instrumen: Angket dan wawancara	Hasil penelitian menunjukkan perspektif finansial, perspektif internal business, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki penilaian yang baik dari responden. Secara keseluruhan berdasarkan pengukuran dengan pendekatan balanced scorecard diperoleh hasil bahwa kinerja PMI	Penelitian ini menilai kinerja menggunakan balanced scorecard yang ada di PMI Kabupaten Garut sedangkan penulis meneliti di PMI Kota Surakarta

				Kabupaten Garut sudah baik	
4.	Penggunaan Metode Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo (2019)	Trivosa Aprillia Novadiani Haidiputri, Ratih Nur Cahyanty	- Desain: deskriptif kuantitatif - Instrumen: Wawancara, dokumentasi, observasi, studi pustaka	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan dinilai kurang baik karena nilai ROE dan ROA masih dibawah standart. Pada perspektif pelanggan dinilai cukup baik karena nilai akuisisi pelanggan baik, dan retensi pelanggan cukup baik. Pada perspektif Bisnis Internal dinilai baik karena nilai MERR baik. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai baik karena nilai retensi karyawan, training dan absensi baik. Hasil	Penelitian ini membahas bagaimana kinerja PDAM bila menggunakan Balanced Scorecard sedangkan penulis meneliti di PMI Kota Surakarta

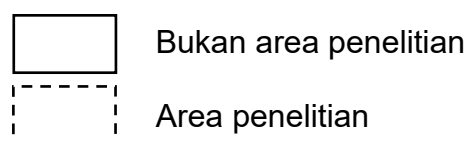
				pengukuran kinerja dari keempat perspektif Balance Scorecard dinilai cukup baik	
5.	Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Bosowa Propertindo (2018)	Mukhtar Galib	- Desain: penelitian menggunakan deskriptif analitis dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif -	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan konsep Balanced Scorecard telah mengantarkan perusahaan dapat berproses dengan baik hal ini tergambar dari hasil pencapaian nilai akhir balanced scorecard pada level 3,195 nilai ini ada pada kriteria kinerja telah mencapai standar target yang telah ditentukan oleh perusahaan. fakta empiris juga membuktikan bahwa prinsip-prinsip pengukuran kinerja melalui balanced	Penelitian ini membahas penerapan balanced scorecard pada PT. Bosowa Propertindo dengan pendekatan <i>mix methode</i> sedangkan penulis menggunakan pendekatan hanya dengan kuantitatif

				scorecard telah terinternalisasi dengan baik pada organisasi dan anggota organisasi sehingga hal tersebut menjadi penanda keefektivan penerapan strategi pengukuran kinerja melalui konsep Balanced Scorecard pada PT.Bosowa Propertindo	
--	--	--	--	--	--

C. Kerangka Konsep



Gambar 2. 2 Kerangka Konsep

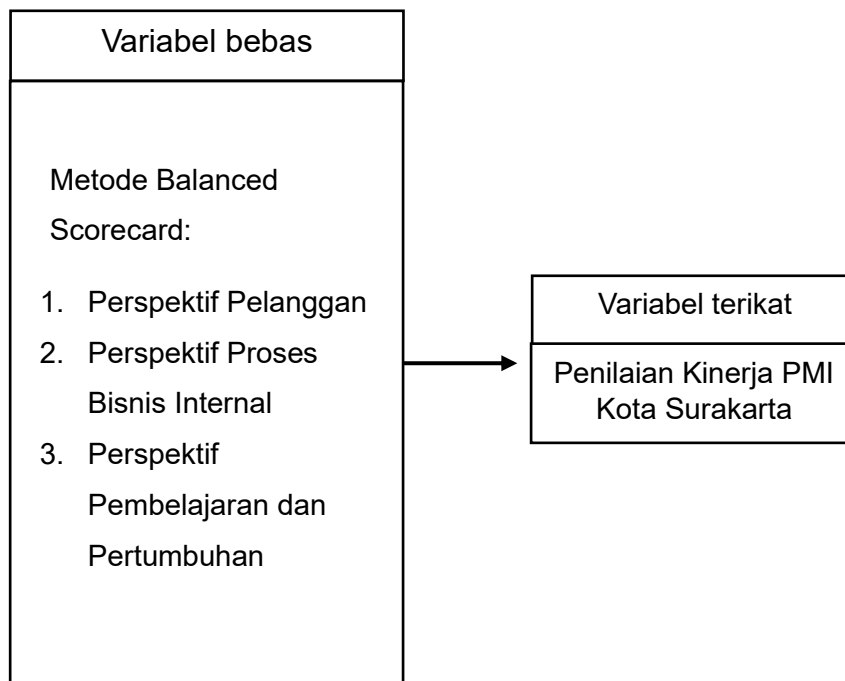


BAB III

METODE PENELITIAN

A. Kerangka Kerja Penelitian

Kerangka kerja penelitian merupakan gambaran dan langkah-langkah yang harus dilalui agar penelitian ini berjalan dengan baik dan untuk penyelesaian masalah yang akan dibahas (Yendrizar, 2022). Pada penelitian yang berjudul Analisis Penilaian Kinerja PMI metode *Balanced Scorecard* itu sendiri yang terdapat 3 perspektif non keuangan yaitu perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dengan kerangka kerja sebagai berikut :



B. Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan kerangka kerja untuk merinci hubungan-hubungan antara variabel dalam penelitian atau merupakan *blue print* yang memberi garis besar dari setiap prosedur penelitian mulai dari masalah/pertanyaan penelitian sampai dengan analisis data (Suprpto, Herman, 2020). Jenis penelitian ini menggunakan jenis deskriptif analisis dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017) sebagaimana dikutip oleh Rostandi (2021) Metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Metode penelitian deskriptif bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang variabel penilaian kinerja dan metode *balanced scorecard* (perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pengembangan). Penelitian deskriptif dilakukan untuk mengetahui nilai variabel, dan bertujuan untuk membuat deskripsi secara sistematis, aktual, dan akurat mengenai fakta-fakta antar variabel yang diteliti. Peneliti memilih menggunakan pendekatan kuantitatif dikarenakan data akhir yang diperoleh adalah berupa angka yang dapat dihitung. Dalam penelitian ini data kuantitatif diperoleh langsung dari pengisian kuesioner dan laporan keuangan sebagai instrumen penelitian.

C. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan dari suatu obyek yang akan diteliti sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Ciri-ciri atau kriteria populasi biasa disebut dengan parameter. Populasi dalam penelitian bisa berupa orang (individu, kelompok, organisasi, komunitas, dan masyarakat) dan lainnya (Pamungkas & Usman, 2017). Populasi penelitian untuk perspektif pelanggan adalah semua pendonor darah yang jumlah rata-rata dalam waktu satu bulan yaitu 7000 orang sedangkan populasi untuk perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah semua pegawai tetap PMI Kota Surakarta sejumlah 123 orang.

2. Sampel

Sampel adalah suatu populasi yang dianggap dapat mewakili secara keseluruhan dari sifat dan karakter populasi tersebut. Sampel ini menjadi hal yang penting dalam suatu penelitian bidang kesehatan karena populasi yang diperoleh dalam jumlah besar tentunya tidak mungkin diseleksi semua menjadi sampel. Populasi tersebut bisa diambil sebagian dengan kualitas sampel yang mewakili sama persis dengan kualitas dari populasi yang dianggap representatif dari populasi tersebut. Ukuran dan keragaman sampel menjadi penentu baik tidaknya sampel yang diambil (Pamungkas & Usman, 2017). Penentuan sampel pada penelitian ini menggunakan pedoman “*table krejcie and morgan*” sebagai berikut:

a. Sampel perspektif pelanggan

Tabel *krejcie & morgan*

Populasi (N)	Sampel (n)
5000	357
6000	361
7000	364
8000	367
9000	368

Berdasarkan *tabel krejcie and morgan* di atas, jumlah populasi (N) penelitian ini untuk perspektif pelanggan yaitu sebanyak 7000 orang, maka jumlah sampel yang dibutuhkan sebanyak 364 individu.

b. Sampel perspektif proses bisnis internal

Populasi (N)	Sampel (n)
100	80
110	86
120	92
130	97
140	103

Berdasarkan *tabel krejcie and morgan* di atas, jumlah populasi (N) penelitian ini untuk perspektif proses bisnis internal yaitu jumlah pegawai tetap PMI Kota Surakarta sebanyak 123 orang, maka jumlah sampel yang dibutuhkan sebanyak 92 individu. Dalam pengambilan sampel, peneliti menetapkan kriteria sebagai berikut yang memenuhi kriteria:

Pengambilan sampel dalam penelitian ini, responden harus memenuhi kriteria inklusi dibawah ini:

a. Perspektif pelanggan :

- 1) Pelanggan yang mengikuti donor darah pada bulan September 2024 di PMI Kota Surakarta
- 2) Bersedia menjadi responden
- 3) Berusia dari 17 tahun – 60 tahun

b. Perspektif proses bisnis internal:

- 1) Pegawai yang bekerja sebagai pegawai tetap minimal masa kerja 1 tahun di PMI Kota Surakarta
- 2) Bersedia menjadi responden

3. Teknik Sampling

Sampling didefinisikan sebagai proses pengambilan sampel atau proses seleksi sampel dari populasi tersebut berbeda dengan definisi sampel seperti yang tergambar di atas bahwa sampel itu adalah elemen dari populasi yang akan menjadi fokus dalam pengumpulan data (Pamungkas & Usman, 2017). Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling* pada perspektif pelanggan. Dimana peneliti mengambil sampel didasarkan atas pertimbangan peneliti.

D. Ruang Lingkup

Ruang lingkup penelitian ini membahas hanya pada penilaian kinerja yang berkaitan dengan perspektif non keuangan metode *Balanced Scorecard*.

E. Alat Penelitian/Instrumen Penelitian

Instrumen atau alat pengumpul data adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam suatu (Amalia et al., 2023).

Instrumen penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut: Variabel pada penelitian ini merupakan variabel tunggal yaitu "Pendekatan *Balanced Scorecard*".

Variabel ini memiliki perspektif yaitu:

1. Perspektif pelanggan menggunakan kuesioner yang diadopsi dari hasil penelitian terdahulu yang berjudul "Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus PMI Kabupaten Tegal)" yang berisi 15 pertanyaan. Untuk memberikan skor jawaban meliputi: "Sangat puas" yang diberi skor 5, "Puas" yang diberi skor 4, "Netral" yang diberi skor 3, "Tidak puas" yang diberi skor 2, "Sangat tidak puas" yang diberi skor 1. Peneliti mengadopsi kuesioner dari penelitian terdahulu berjudul "Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus PMI Kabupaten Tegal)" dengan hasil validitas untuk perspektif pelanggan nilai $r_{tabel} 0,203$ didapat dari jumlah kasus $(N) - 2$, atau $94 - 2 = 92$, tingkat signifikansi 5%, $105 \ 105$ maka

didapat rtabel 0,203. Berdasarkan uji validitas yang dilakukan terhadap pernyataan kuesioner perspektif pelanggan menunjukkan bahwa seluruh nilai rhitung lebih besar dari pada rtabel pada jumlah sampel (N) sebanyak 94 dan nilai signifikan sebesar 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa data yang diuji dalam penelitian ini valid, sehingga dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

2. Perspektif bisnis internal menggunakan kuesioner yang diadopsi penelitian terdahulu berjudul “Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus PMI Kabupaten Tegal)” dengan nilai rtabel 0,361 didapat dari jumlah kasus (N) - 2, atau $30 - 2 = 28$, tingkat signifikansi 5%, maka didapat rtabel 0,361. Berdasarkan uji validitas yang dilakukan terhadap pernyataan kuesioner perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa seluruh nilai rhitung lebih besar dari pada rtabel pada jumlah sampel (N) sebanyak 30 dan nilai signifikan sebesar 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa data yang diuji dalam penelitian ini valid, sehingga dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.
3. Perspektif pertumbuhan dan perkembangan menggunakan instrument berupa dokumentasi data pegawai tetap PMI Kota Surakarta, data pegawai tetap yang keluar dari PMI Kota Surakarta, laporan keuangan PMI Kota Surakarta untuk mengetahui tingkat produktivitas pegawai menggunakan data labpopa bersih.

F. Metode Pengumpulan Data

Cara kerja pengumpulan data adalah cara yang digunakan oleh seorang peneliti dalam rangka mendapatkan suatu data yang dibutuhkan dalam penelitiannya. Dalam mengumpulkan data seorang peneliti dapat menggunakan berbagai macam cara dari banyak sumber. Sumber data yang digunakan oleh peneliti yaitu sumber data primer. Data primer adalah data yang diperoleh oleh peneliti dengan cara langsung berinteraksi dengan objek penelitian seperti melakukan wawancara, dan eksperimen (Saptutyningasih & Setyaningrum, 2019). Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Wawancara

Yaitu teknik pengumpulan data untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai informasi organisasi yang dibutuhkan dalam penelitian yaitu dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang berkompeten dalam organisasi.

2. Observasi

Yaitu suatu teknik pengumpulan data yang diperoleh dengan cara pengamatan secara langsung pada lokasi penelitian untuk memperoleh informasi yang diperlukan dalam penelitian.

3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data untuk melihat data-data secara jelas dan sesuai dengan arsip aslinya yang ada di perusahaan. Data

yang diperoleh dari teknik ini untuk perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu:

- a. Perspektif pelanggan: data pendonor darah selama satu bulan terakhir dan data retensi pelanggan
- b. Perspektif proses bisnis internal: data pegawai tetap PMI Kota Surakarta pada tahun 2024
- c. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: data pegawai tetap PMI Kota Surakarta, data pegawai tetap yang keluar dari PMI Kota Surakarta selama 2 tahun terakhir, laporan keuangan PMI Kota Surakarta untuk mengetahui tingkat produktivitas pegawai menggunakan data laba bersih.

4. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2019)

- a. Perspektif pelanggan menggunakan kuesioner yang diadopsi dari hasil penelitian terdahulu yang berjudul “Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus PMI Kabupaten Tegal)” yang berisi 15 pertanyaan. Untuk memberikan skor jawaban meliputi: “Sangat puas” yang diberi skor 5, “Puas” yang diberi skor 4, “Netral” yang diberi skor 3, “Tidak puas” yang diberi skor 2, “Sangat tidak puas” yang diberi skor 1. Peneliti mengadopsi kuesioner dari penelitian terdahulu berjudul “Penerapan Metode

Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus PMI Kabupaten Tegal)” dengan hasil validitas untuk perspektif pelanggan nilai r_{tabel} 0,203 didapat dari jumlah kasus $(N) - 2$, atau $94 - 2 = 92$, tingkat signifikansi 5%, 105 105 maka didapat r_{tabel} 0,203. Berdasarkan uji validitas yang dilakukan terhadap pernyataan kuesioner perspektif pelanggan menunjukkan bahwa seluruh nilai r_{hitung} lebih besar dari pada r_{tabel} pada jumlah sampel (N) sebanyak 94 dan nilai signifikan sebesar 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa data yang diuji dalam penelitian ini valid, sehingga dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

- b. Perspektif bisnis internal menggunakan kuesioner yang diadopsi penelitian terdahulu berjudul “Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus PMI Kabupaten Tegal)” dengan nilai r_{tabel} 0,361 didapat dari jumlah kasus $(N) - 2$, atau $30 - 2 = 28$, tingkat signifikansi 5%, maka didapat r_{tabel} 0,361. Berdasarkan uji validitas yang dilakukan terhadap pernyataan kuisisioner perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa seluruh nilai r_{hitung} lebih besar dari pada r_{tabel} pada jumlah sampel (N) sebanyak 30 dan nilai signifikan sebesar 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa data yang diuji dalam penelitian ini valid, sehingga dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

Langkah-langkah pengumpulan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Peneliti mengajukan surat izin penelitian dari STIKES PANTI KOSALA
2. Setelah surat izin selesai, peneliti mengunjungi PMI Kota Surakarta untuk mengajukan surat izin pelaksanaan penelitian
3. Peneliti menjelaskan maksud, tujuan dan manfaat dari penelitian
4. Peneliti melakukan dokumentasi terkait data dan laporan-laporan yang dibutuhkan sebagai dasar pengolahan data
5. Menyebarkan kuesioner kepada responden terpilih
6. Peneliti menjelaskan prosedur dan meminta persetujuan responden dengan mengisi lembar persetujuan
7. Setelah kuesioner dikumpulkan maka peneliti akan mengecek jawaban responden, bila belum lengkap maka responden diminta untuk melengkapi
8. Selanjutnya peneliti akan melakukan pengolahan data

G. Analisa Data

Analisa data merupakan cara mengolah data agar dapat disimpulkan atau diinterpretasikan menjadi informasi. Dalam statistik, informasi yang diperoleh dipergunakan untuk proses pengambilan keputusan, umumnya dalam pengujian teori, namun yang lebih penting adalah analisa data untuk menyimpulkan agar data dapat diinformasikan/diinterpretasikan (Hidayat, 2017).

Setelah lembar observasi diisi oleh responden dan memperoleh jawaban lembar observasi, selanjutnya dilakukan pengolahan data dan analisa statistik.

1. Metode pengolahan data

Menurut Hidayat (2017) langkah-langkah pengolahan data adalah sebagai berikut:

a. *Editing*

Editing adalah upaya untuk memeriksa kembali kebenaran data yang diperoleh atau dikumpulkan. *Editing* dapat dilakukan pada tahap pengumpulan data atau setelah terkumpul.

b. *Coding*

Coding merupakan kegiatan pemberian kode angka terhadap data yang terdiri atas beberapa kategori. Pemberian kode ini sangat penting bila pengolahan dan analisa data menggunakan komputer. Biasanya dalam pemberian kode dibuat juga daftar kode dan artinya dalam satu buku (*code book*) untuk memudahkan kembali melihat lokasi dan arti suatu kode dari suatu variabel.

c. *Entry data*

Entry data adalah kegiatan memasukkan data yang telah dikumpulkan ke dalam master tabel atau database komputer, kemudian membuat distribusi frekuensi sederhana atau bisa juga membuat tabel kotigensi.

d. *Scoring*

Tahap ini dilakukan setelah ditetapkan kode jawaban atau hasil observasi sehingga jawaban responden atau hasil observasi dapat diberikan dengan konsisten. Selain itu perlu diperhatikan dengan seksama terhadap pertanyaan dalam kuesioner yang bersifat negative. Adapun pemberian skor penulis mengadopsi perhitungan ini dari hasil penelitian berjudul “Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus PMI Kabupaten Tegal)” pada tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Mengukur jumlah skor indikator masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Untuk menentukan skor indikator menggunakan rumus interval kelas yaitu :

$$\text{Interval kelas} = \frac{(\text{Nilai target} - \text{Nilai Minimum})}{\text{Jumlah Kelas}}$$

- 2) Mengukur kinerja keseluruhan pada perusahaan
 - a) Menghitung bobot dan skor menggunakan nilai rata-rata jumlah indikator

Memberikan bobot untuk masing-masing indikator dengan menghitung banyaknya indikator dan menghitung bobot indikator berdasarkan nilai rata-rata bobot untuk perspektif yang bersangkutan dibagi dengan banyaknya indikator.

b) Mengukur jumlah skor indikator

Pemberian nilai A (Sangat Baik) = 4, B (Baik) = 3, C (Cukup) = 2, dan D (Kurang) = 1 untuk masing masing indikator adalah berdasarkan empat kriteria masing-masing indikator dengan rumus:

$$Interval\ kelas = \frac{(Nilai\ target - Nilai\ Minimum)}{4}$$

Menghitung nilai akhir atau total skor

Rumus :

Rumus total score

$$= \frac{Jumlah\ skor\ tertimbang}{Jumlah\ Skor\ tertimbang\ Maksimum} \times 100\%$$

Selanjutnya dengan menggunakan kriteria standar:

Tabel 3.0.1 Jumlah skor indikator total

Kondisi	Kategori	Total Skor
Sangat sehat	AAA	≥ 95
	AA	$80 < TS < 95$
	A	$65 < TS < 80$
Kurang sehat	BBB	$50 < TS < 65$
	BB	$40 < TS < 50$
	B	$30 < TS < 40$
Tidak sehat	CCC	$20 < TS < 30$
	CC	$10 < TS < 20$
	C	$TS < 10$

e. *Tabulating*

Tabulating merupakan tahap kegiatan pengorganisasian dan sedemikian rupa agar dengan mudah dapat dijumlah, disusun dan ditata untuk disajikan dan dianalisis.

2. Analisa statistik

Analisa statistik penelitian yang peneliti gunakan merupakan analisa univariat. Menurut Jimung (2018) analisa univariat adalah analisa yang dilakukan menganalisis tiap variabel dari hasil penelitian. Bentuk analisis univariat tergantung pada jenis datanya. Untuk data numeric atau jumlah digunakan nilai mean (rata-rata), median dan standar defiasi. Analisis ini umumnya menghasilkan distribusi frekuensi dan presentasi dari tiap variabel. Misalnya, distribusi frekuensi responden berdasarkan umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan sebagainya.

Macam-macam bentuk analisis deskriptif menurut Hidayat (2017) adalah:

1) Rata-rata hitung (*mean*)

Mean digunakan untuk data yang tidak dikelompokkan (*ungrouped data*) maupun data yang dikelompokkan (*grouped data*).

a) Data yang tidak dikelompokkan

$$\text{Rata-rata hitung } (\bar{x}) = \frac{\sum xi}{n}$$

Keterangan :

$(\bar{x})$ = rata-rata hitung sampel

x_i = nilai dalam suatu sampel

n = total banyaknya pengamatan dalam suatu sampel

b) Data yang dikelompokkan :

$$\text{Rata-rata hitung } (\bar{x}) = \frac{\sum x_i}{n}$$

Keterangan:

$(\bar{x})$ = rata-rata hitung sampel

x_i = tanda kelas atau nilai tengah interval (bila merupakan interval).

f_i = frekuensi yang sesuai dengan nilai tengah interval x_i (bila merupakan interval).

2) Nilai Tengah (*Median*)

Median merupakan nilai yang terletak di tengah dari suatu set nilai atau pengamatan yang disusun menurut array.

a) Data tidak dikelompokkan (*ungrouped data*)

Terdapat 2 (dua) rumus untuk menentukan letak atau posisi *median*:

(1) Bila banyaknya pengamatan ganjil, median terletak

pada urutan ke: $\frac{n+1}{2}$ n = banyak pengamatan

(2) Bila banyak pengamatan genap, median terletak pada

urutan ke: $\frac{n}{2}$ dan $\frac{n+1}{2}$ n

b) Data yang dikelompokkan

Rumus median:

$$\text{Median} = Lo + C \left[\frac{\frac{n}{2} - \sum f}{f} \right]$$

Keterangan:

Lo = batas bawah kelas median yaitu kelas di mana median terletak

C = panjang kelas median

N = banyak data atau pengamatan

$\sum f$ = jumlah semua frekuensi dari semua kelas di bawah kelas median

f = frekuensi kelas median

3) Modus

Modus digunakan untuk menyatakan fenomena yang paling banyak terjadi, dan secara tidak sadar paling banyak digunakan dan sering dipakai untuk menyatakan rata-rata data kualitatif. Misalnya: penyebab kematian terbanyak dan jenis penyakit terbanyak.

(a) Data tidak dikelompokkan (*ungrouped data*) Modus ditentukan dengan jalan menentukan frekuensi terbanyak diantara data itu.

(b) Data yang dikelompokkan

Rumus Modus:

$$Mo = Lo + C \left[\frac{d_1}{d_1 + d_2} \right]$$

Keterangan:

Lo = batas bawah kelas modal yaitu kelas dengan frekuensi terbanyak.

C = panjang kelas.

$d1$ = selisih frekuensi kelas modal dikurangi frekuensi kelas interval sebelum kelas.

$d2$ = selisih frekuensi kelas modal dikurangi frekuensi kelas interval sebelum kelas.

4) Simpangan baku (standar deviasi)

a) Data tidak dikelompokkan (*ungrouped data*)

Rumus :

$$SD = \sqrt{\frac{\sum f (x - \bar{x})^2}{(n-1)}}$$

b) Data dikelompokkan (*grouped data*) Cara langsung (*direct method*)

Rumus :

$$SD = \sqrt{\frac{\sum f (xi - \bar{x})^2}{(n-1)}}$$

H. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat

Penelitian ini dilakukan pada PMI Kota Surakarta yang berlokasi di Jl. Kol. Sutarto No. 58 Jebres, Surakarta, Jawa Tengah.

2. Waktu

Waktu penelitian ini berlangsung pada bulan November 2024 – Februari 2025

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Waktu dan tempat penelitian

Waktu yang digunakan peneliti untuk penelitian ini dilaksanakan sejak tanggal dikeluarkannya izin penelitian yakni sejak tanggal 10 Oktober 2024 hingga 22 Februari 2025. Tempat pelaksanaan penelitian ini adalah PMI Kota Surakarta. Penelitian dilaksanakan dengan penyebaran kuesioner pada pelanggan PMI Kota Surakarta yaitu pendonor darah selama jam kerja kantor PMI Kota Surakarta (08.00 – 21.00 WIB) namun peneliti hanya melakukan penelitian pada shift pagi saja yaitu dari jam 08.00 – 14.00 WIB.

Penelitian ini dilaksanakan di PMI Kota Surakarta yang berlokasi di Jalan Kolonel Sutarto No. 58, Jebres, Kec. Jebres, Kota Surakarta, Jawa Tengah. Merupakan salah satu Lokasi Kantor Palang Merah Indonesia (PMI) di Kota Surakarta. Kantor ini mengurus bidang sosial kemanusiaan seperti donor darah, rekrutmen relawan, tanggap darurat dan lainnya.

2. Distribusi Frekuensi Responden

Responden penelitian ini adalah pelanggan PMI Kota Surakarta dan karyawan PMI Kota Surakarta dengan karakteristik sebagai berikut:

a. Distribusi frekuensi karakteristik responden pelanggan:

Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Karakteristik Pelanggan

Karakteristik Responden	f	(%)
Jenis Kelamin		
- Laki-laki	163	44.8
- Perempuan	201	55.2
Agama		
- Islam	255	70.1
- Kristen	45	12.4
- Katolik	57	15.7
- Buddha	5	1.4
- Hindu	2	0.5
Pendidikan		
- SD	2	0.5
- SMP	5	1.4
- SMA	156	42.9
- Diploma	81	22.3
- S1	96	26.4
- S2	24	6.6

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa dari 364 pelanggan didapatkan hasil sebagian besar berjenis kelamin perempuan sebanyak 201 orang (55,2%) dan sebagian berjenis kelamin laki-laki sebanyak 163 orang (44,8%). Dalam kategori agama, sebagian besar beragama islam sebanyak 255 orang (70,1%) dan sebagian kecil pelanggan beragama hindu dengan jumlah 2 orang (0,5%). Pada kategori pendidikan sebagian besar dengan pendidikan terakhir SMA sebanyak 156 (42,9%) dan sebagian kecil pendidikan terakhir SD sebanyak 2 (0,5%).

b. Distribusi frekuensi karakteristik responden karyawan

Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Karakteristik Karyawan

Karakteristik Responden	f	(%)
Jenis Kelamin		
- Laki-laki	31	35.6
- Perempuan	56	64.4
Agama		
- Islam	85	97.7
- Katolik	2	2.3
Pendidikan		
- SD	-	-
- SMP	-	-
- SMA	11	12.6
- Diploma	40	46.0
- S1	33	37.9
- S2	3	3.4

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa dari sampel pada awal penelitian ditentukan sejumlah 92 responden, namun hanya 87 responden karyawan yang mengisi kuesioner dan dapat diketahui bahwa karyawan PMI Kota Surakarta sebagian besar berjenis kelamin perempuan sebanyak 56 orang (64,4%) dan sebagian berjenis kelamin laki-laki berjumlah 31 orang (35,6%).

Untuk kategori agama sebagian besar beragama islam dengan jumlah 85 responden (97,7%) dan 2 responden (2,3%) beragama katolik. Pada kategori pendidikan sebagian besar dengan pendidikan terakhir diploma sebanyak 40 (46%) dan Sebagian kecil Pendidikan terakhir SMA sebanyak 11 (13%).

3. Hasil Pengukuran Kinerja pada Masing-Masing Perspektif

Berikut adalah hasil pengukuran kinerja pada masing-masing persektif *Balanced Scorecard*:

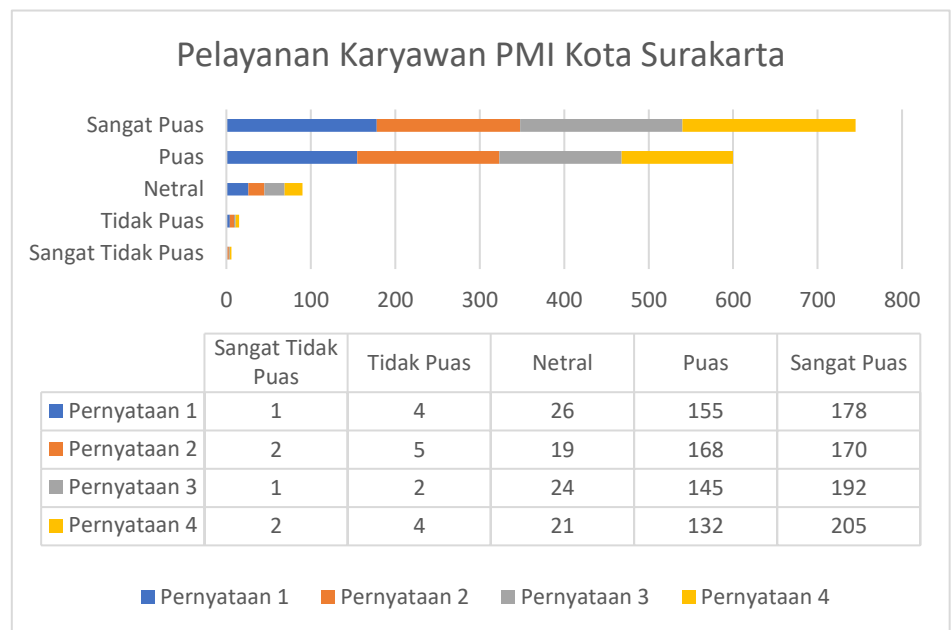
a. Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja perspektif pelanggan pada PMI Kota Surakarta dengan metode *Balanced Scorecard* dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepuasan dan retensi pelanggan.

1) Kuesioner Kepuasan pelanggan

Survey kepuasan diukur dengan cara melakukan penyebaran kuesioner kepada pelanggan PMI Kota Surakarta yaitu Pendonor Darah Sukarela (DDS). Kemudian dari hasil kuesioner tersebut diambil Kesimpulan apakah pelanggan merasa puas atau tidak puas dengan pelayanan yang diberikan oleh PMI Kota Surakarta. Kuesioner dilakukan pada 364 responden yang merupakan Pendonor Darah Sukarela PMI Kota Surakarta mendapatkan hasil sebagai berikut:

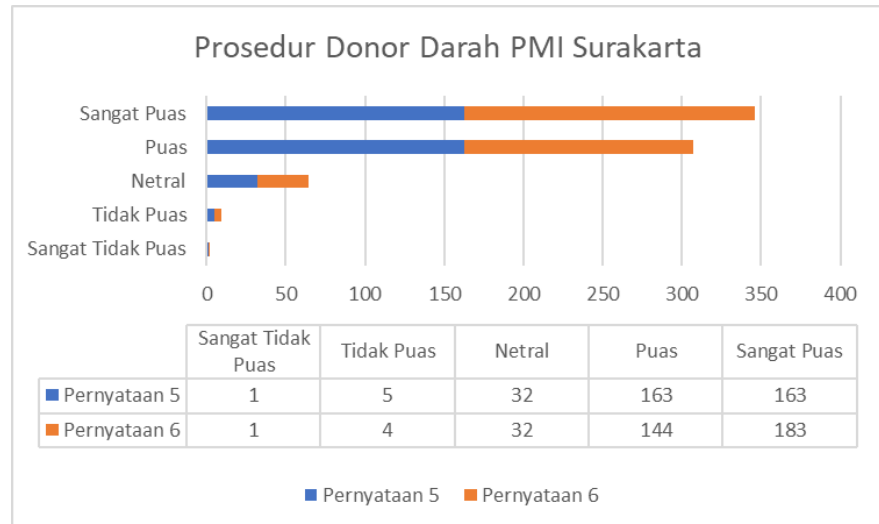
- a) Hasil kuesioner perspektif pelanggan pernyataan tentang pelayanan karyawan PMI Kota Surakarta yaitu sebanyak 4 pernyataan sebagaimana gambar dibawah ini:



Gambar 4. 1 Hasil Kuesioner Perspektif Pelanggan tentang Pelayanan Karyawan

Berdasarkan gambar 4.1 bahwa jawaban responden untuk 4 (empat) pernyataan terkait pelayanan PMI Kota Surakarta menyatakan “Sangat Puas” dalam hal kecepatan sebesar 49%, keramahan sebesar 47%, penampilan yang rapi sebesar 53% dan rasa nyaman pelanggan sebesar 56%.

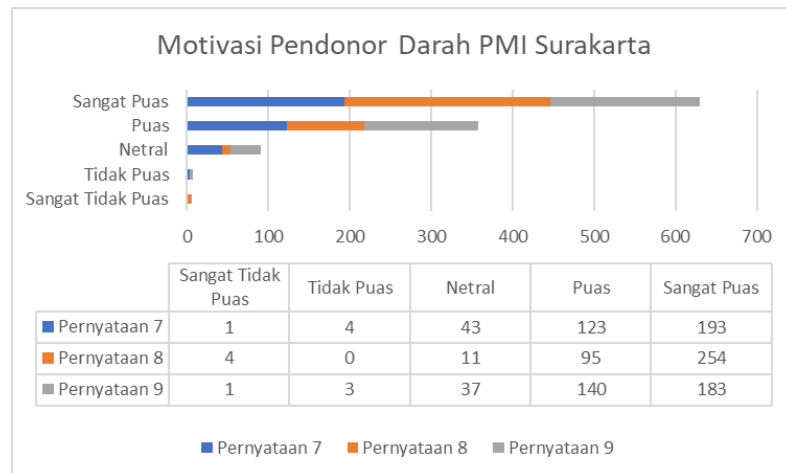
- b) Hasil kuesioner perspektif pelanggan pernyataan tentang prosedur donor darah PMI Kota Surakarta yaitu sebanyak 2 pernyataan sebagaimana gambar dibawah ini:



*Gambar 4. 2 Hasil Kuesioner Perspektif Pelanggan tentang
Prosedur Donor Darah PMI Surakarta*

Berdasarkan gambar 4.2 bahwa jawaban responden untuk 2 (dua) pernyataan terkait pelayanan PMI Kota Surakarta menyatakan “Sangat Puas” dalam hal pemberian edukasi kepada pendonor sebesar 45% dan ketrampilan pengambilan darah sebesar 50%.

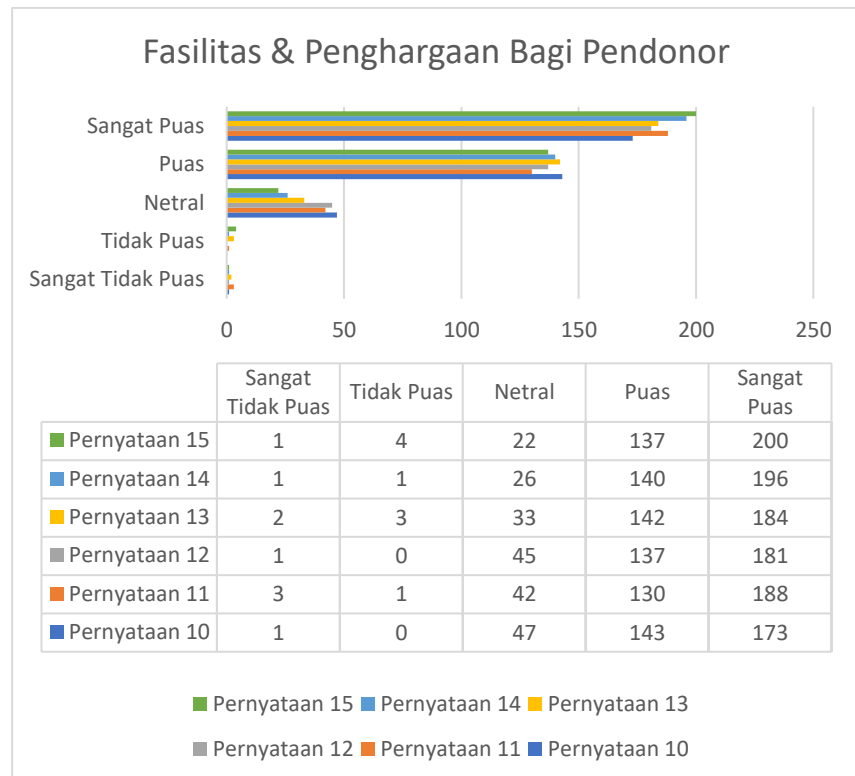
- c) hasil kuesioner perspektif pelanggan pernyataan tentang motivasi pendonor darah PMI Kota Surakarta yaitu sebanyak 3 poin pernyataan sebagaimana gambar dibawah ini:



Gambar 4. 3 Hasil Kuesioner Perspektif Pelanggan tentang Motivasi Pendonor Darah PMI Surakarta

Berdasarkan gambar 4.3 bahwa jawaban responden untuk 3 (tiga) pernyataan terkait Motivasi Pendonor PMI Kota Surakarta sebesar 53% menyatakan “Sangat Puas atau Sangat Setuju” dengan pernyataan “Donor darah setiap 3 bulan sekali, darah saya terkontrol” lalu dengan pernyataan “Donor darah dapat menyelamatkan jiwa orang lain” terdapat 70% yang menyatakan “Sangat Puas atau Sangat Setuju”, begitu juga dengan motivasi yang diberikan oleh karyawan PMI Kota Surakarta sebesar 50% menyatakan “Sangat Puas atau Sangat Setuju”.

- d) hasil kuesioner perspektif pelanggan pernyataan tentang fasilitas dan penghargaan bagi pendonor darah PMI Kota Surakarta yaitu sebanyak 6 poin pernyataan sebagaimana gambar dibawah ini:



Gambar 4. 4 Hasil Kuesioner Perspektif Pelanggan tentang Fasilitas dan Penghargaan bagi pendonor

Berdasarkan gambar 4.4 bahwa jawaban responden untuk 6 (enam) pernyataan terkait fasilitas dan penghargaan bagi pendonor PMI Kota Surakarta yang menyatakan “Sangat Puas” atau “Sangat Setuju” bagi layanan dan konsultasi UDD sebesar 55%, sajian menu donor sebesar 54%, sistem UDD sebesar 51%, mendapat kartu donor sebesar 50%, fasilitas yang disediakan PMI Kota Surakarta sebesar 52% dan keseluruhan layanan sebesar 48%.

Selanjutnya adalah menetapkan nilai target rata-rata kepuasan pelanggan. Target kepuasan pelanggan yang ditetapkan oleh PMI Kota Surakarta adalah 100%.

Selanjutnya mengukur nilai skor indikator kepuasan pelanggan dengan memberikan nilai A=1, B=2, C=1, yaitu dengan menggunakan interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval Kelas Kepuasan Pelanggan} = \frac{(\text{Nilai target} - \text{nilai minimum})}{3}$$

$$\text{Interval Kelas Kepuasan Pelanggan} = \frac{(100\% - 0)}{3} = 33,33\%$$

Jadi, kriteria skor indikator kepuasan pelanggan adalah :

A = 66,67%-100%

B = 33,33%- < 66,67%

C = < 33,33%

Berdasarkan perhitungan rata-rata kepuasan pelanggan pada PMI Kota Surakarta yaitu sebesar 52%, maka dapat ditentukan skor indikator kepuasan pelanggan adalah B karena berada pada interval 33,33%- < 66,67%.

2) Retensi Pelanggan

Retensi Pelanggan merupakan perhitungan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana PMI Kota Surakarta dapat mempertahankan pelanggannya. Semakin tinggi persentase retensi pelanggan dapat diartikan bahwa semakin banyak pasien lama yang kembali untuk mendapatkan pelayanan di PMI Kota Surakarta karena merasa puas. Dilihat dari hasil persentase retensi pelanggan yang diambil dari tahun 2022 sebesar 99% dan pada tahun 2023 turun menjadi 92%. Dapat disimpulkan bahwa kemampuan PMI Kota Surakarta

dalam mempertahankan pelanggannya dinilai masih dalam tahap baik walaupun terdapat penurunan. Retensi pelanggan dihitung dengan menggunakan jumlah pelanggan di awal dan akhir periode tahun. Berikut rumus retensi pelanggan:

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\%$$

Retensi pelanggan PMI Kota Surakarta dari tahun 2022-2023 dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.3 Retensi Pelanggan tahun 2022-2023

Keterangan	Tahun 2022	Tahun 2023
Jumlah pelanggan lama	46.568	46.827
Jumlah total pelanggan	46.827	51.149
Total	99%	92%
Rata-rata	96%	

PMI Kota Surakarta menetapkan nilai target retensi pelanggan sebesar 95%. Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator Produktivitas Karyawan dengan memberikan nilai A = 3, B = 2, C = 1, dengan rumus:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai Minimum}}{3}$$

$$\text{IK Retensi Pelanggan} = \frac{95\% - 0}{3} = 33\%$$

Kriteria skor retensi pelanggan:

A = >67% - 100%

B = 34% - 67%

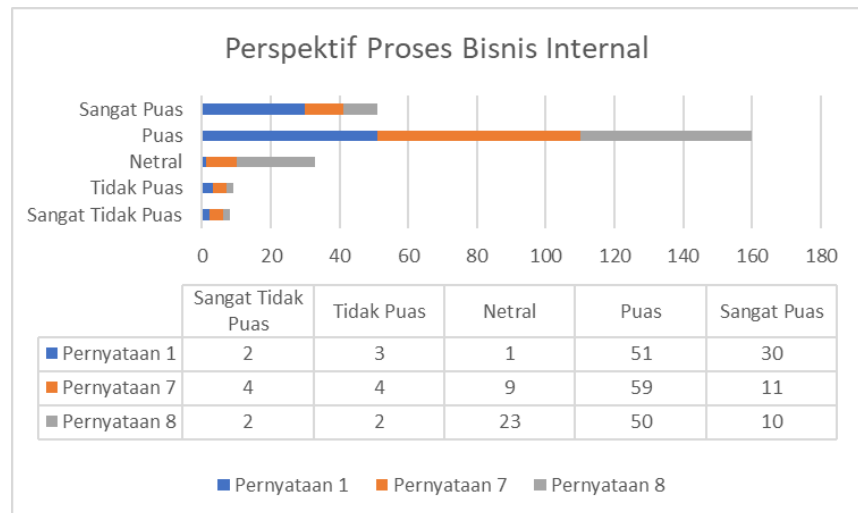
C = 0 – 33%

Berdasarkan perhitungan rata-rata Retensi Pelanggan pada PMI Kota Surakarta yaitu sebesar 96%, maka skor indikator ini adalah A karena berada pada interval 66,7% - 100%.

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal pada PMI Kota Surakarta dengan metode *Balanced Scorecard* dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepuasan pegawai dengan cara melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan tetap PMI Kota Surakarta. Kemudian dari hasil kuesioner tersebut diambil kesimpulan apakah pegawai atau karyawan merasa puas atau tidak puas selama bekerja di PMI Kota Surakarta. Kuesioner dilakukan pada 85 responden yang merupakan karyawan tetap PMI Kota Surakarta mendapatkan hasil sebagai berikut:

- 1) Hasil Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal pada indikator proses terdiri dari 3 pernyataan sebagaimana gambar dibawah ini



Gambar 4. 5 Hasil Proses Bisnis Internal indikator Proses

Berdasarkan gambar 4.5. diatas menunjukkan bahwa responden menyatakan “puas/setuju” tentang proses rekrutmen pegawai yang ada di PMI Kota Surakarta yaitu sebanyak 51 (34,5%) dan keselarasan kegiatan PMI Kota Surakarta dengan rencana strategis PMI Kota Surakarta adalah 50 (57,5%). Selain itu, sejumlah 59 (67,8%) menyatakan puas atau setuju bahwa pegawai sudah menetapkan rencana strategis PMI Kota Surakarta sebagai panduan utama dalam memberikan pelayanan. PMI Kota Surakarta menetapkan nilai tercapainya target tersebut adalah sebesar 90%.

PMI Kota Surakarta memberikan target nilai rata-rata indikator proses sebesar 90%.

Selanjutnya mengukur jumlah skor indikator proses dengan memberikan nilai A = 3, B = 2, C = 1, yaitu dengan menggunakan interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval indikator proses} = \frac{(\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum})}{3}$$

$$\text{Interval indikator proses} = \frac{(90\% - 0)}{3} = 30\%$$

Hasil kriteria skor indikator proses adalah:

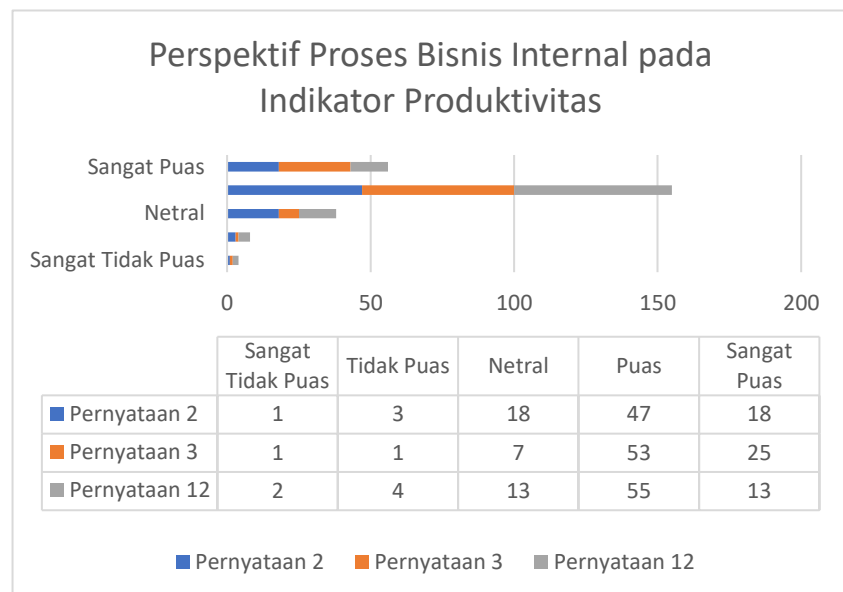
A = 60% - 90%

B = 30% - <60%

C = <30%

Berdasarkan perhitungan rata-rata pada skor indikator kepuasan pada perspektif proses bisnis internal PMI Kota Surakarta didapatkan hasil bahwa mayoritas responden merasa puas yaitu sebesar 53,3% maka skor indikator ini adalah B karena berada pada interval 30%-<60%.

- 2) Hasil Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal pada indikator produktivitas terdiri dari 3 pernyataan sebagaimana gambar dibawah ini:



Gambar 4. 6 Hasil Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal pada Indikator Produktivitas

Berdasarkan gambar diatas menunjukkan bahwa responden menyatakan “puas/setuju” pada pernyataan bahwa karyawan yang ada di PMI Kota Surakarta memiliki kemampuan yang dibutuhkan yaitu sebanyak 47 responden (54%), sebanyak 53 responden (61%) setuju bahwa pegawai PMI Kota Surakarta memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidangnya dan 55 responden (63%) puas dengan kemudahan akses informasi PMI Kota Surakarta memberikan target nilai rata-rata indikator produktivitas sebesar 90%. Selanjutnya mengukur jumlah skor indikator proses dengan memberikan nilai A = 3, B = 2, C = 1, yaitu dengan menggunakan interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval indikator proses} = \frac{(\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum})}{3}$$

$$\text{Interval indikator proses} = \frac{(90\% - 0)}{3} = 30\%$$

Hasil kriteria skor indikator produktivitas adalah:

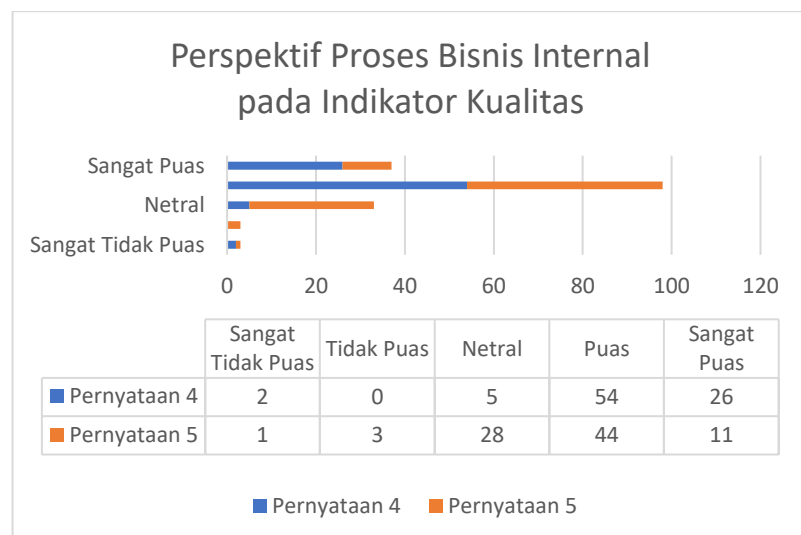
A = 60% - 90%

B = 30% - <60%

C = <30%

Berdasarkan perhitungan rata-rata pada skor indikator produktivitas perspektif proses bisnis internal PMI Kota Surakarta didapatkan hasil bahwa mayoritas responden merasa puas 59,3% maka skor indikator ini adalah B karena berada pada interval 30%- < 60%

3) Hasil Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal pada indikator kualitas terdiri dari 2 pernyataan sebagaimana gambar dibawah ini:



Gambar 4. 7 Hasil Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal pada Indikator Kualitas

Berdasarkan gambar diatas menunjukkan bahwa responden menyatakan “setuju / puas” pada pernyataan bahwa karyawan yang ada di PMI Kota

Surakarta merasa bangga bekerja di PMI Kota Surakarta sejumlah 54 responden (62%) dan sebanyak 44 responden (51%) setuju bahwa pegawai PMI Kota Surakarta memiliki jumlah turnover yang kecil.

PMI Kota Surakarta memberikan target nilai rata-rata indikator proses sebesar 90%. Selanjutnya mengukur jumlah skor indikator kualitas dengan memberikan nilai A = 3, B = 2, C = 1, yaitu dengan menggunakan interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval indikator proses} = \frac{(\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum})}{3}$$

$$\text{Interval indikator proses} = \frac{(90\% - 0)}{3} = 30\%$$

Hasil kriteria skor indikator kualitas adalah:

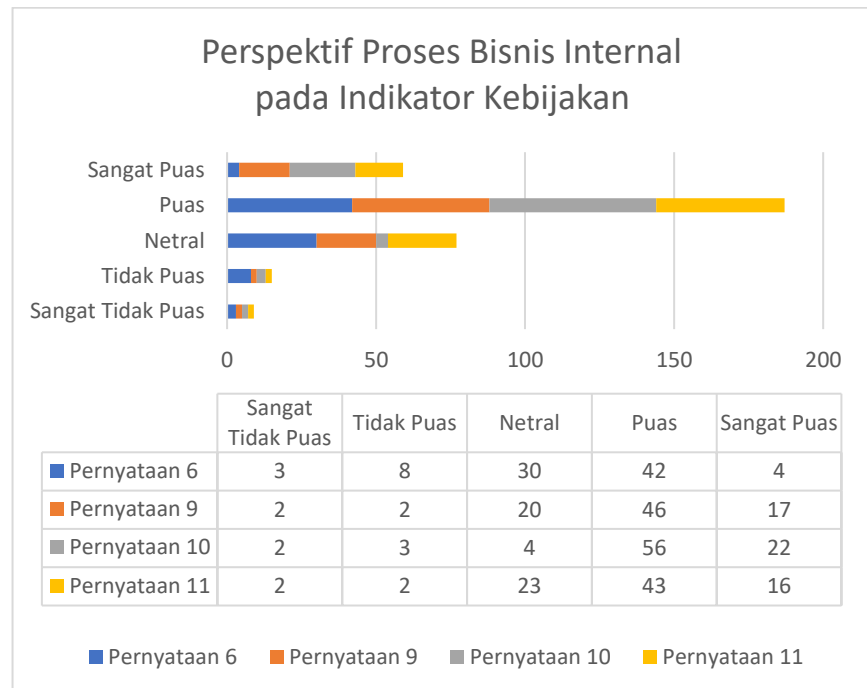
A = 60% - 90%

B = 30% - <60%

C = <30%

Berdasarkan perhitungan rata-rata pada skor indikator kualitas pada perspektif proses bisnis internal PMI Kota Surakarta didapatkan hasil bahwa mayoritas responden merasa puas 56,5% maka skor indikator ini adalah B karena berada pada interval 30%- < 60%.

- 4) Hasil Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal pada indikator kebijakan terdiri dari 4 pernyataan sebagaimana gambar dibawah ini:



Gambar 4. 8 Hasil Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal pada Indikator Kebijakan

Berdasarkan gambar diatas menunjukkan bahwa responden menyatakan “setuju” pada pernyataan bahwa tingkat retensi karyawan terhadap kemajuan organisasi rendah yang ada di PMI Kota Surakarta sebesar 42 responden (48%), lalu responden merasa “puas” terhadap motivasi yang diberikan oleh pengurus kepada karyawan sebesar 46 (53%), lalu sebesar 56 responden (64%) responden mengaku puas atas pelatihan yang diberikan kepada karyawan PMI Kota Surakarta dan sebesar 43 (49%) responden mengaku puas terhadap

penghargaan yang diberikan PMI Kota Surakarta terhadap prestasi yang didapatkan oleh pegawai.

PMI Kota Surakarta memberikan target nilai rata-rata indikator proses sebesar 90%. Selanjutnya mengukur jumlah skor indikator kebijakan dengan memberikan nilai A = 3, B = 2, C = 1, yaitu dengan menggunakan interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval indikator proses} = \frac{(\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum})}{3}$$

$$\text{Interval indikator proses} = \frac{(90\% - 0)}{3} = 30\%$$

Hasil kriteria skor indikator proses adalah:

A = 60% - 90%

B = 30% - <60%

C = <30%

Berdasarkan perhitungan rata-rata pada skor indikator kualitas pada perspektif proses bisnis internal PMI Kota Surakarta didapatkan hasil bahwa mayoritas responden merasa puas 53,5% maka skor indikator ini adalah B karena berada pada interval 30%- < 60%.

c. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif ini pengukuran kinerja dilihat dari perhitungan jumlah produktivitas karyawan dan retensi pegawai.

1) Produktivitas Karyawan

Untuk mengetahui tingkat produktivitas karyawan PMI Kota Surakarta digunakan rasio produktivitas dengan membagi

jumlah laba bersih sebelum pajak dengan jumlah karyawan lalu dikalikan 100%. Rumusnya adalah:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba bersih sebelum pajak}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Perhitungannya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.0.4 Produktivitas Karyawan

Keterangan	Tahun 2022 (Rp)	Tahun 2023 (Rp)
Laba bersih sebelum pajak (Rp)	3.652.833.456	7.635.624
Jumlah karyawan	168	160
Total	217%	477%
Rata-rata	347%	

Dapat dilihat dari tabel bahwa tingkat produktivitas karyawan PMI Kota Surakarta mengalami peningkatan. Dari tahun 2022 sebesar 217% menjadi 477% pada tahun 2023.

PMI Kota Surakarta menetapkan nilai target Produktivitas Karyawan sebesar 100%. Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator Produktivitas Karyawan dengan memberikan nilai A = 3, B = 2, C = 1, dengan rumus:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai Minimum}}{3}$$

$$\text{IK Produktivitas Karyawan} = \frac{1000\% - 0}{3} = 333\%$$

Kriteria skor produktivitas karyawan:

A = 66,67% - 100%

B = 33,33% - <66,67%

C = < 33,3%

Berdasarkan perhitungan rata-rata Produktivitas Karyawan pada PMI Kota Surakarta yaitu sebesar 34,7%, maka skor indikator ini adalah B karena berada pada interval 33,33% - <66,67%.

2) Retensi Pegawai

Tingkat retensi pegawai digunakan untuk melihat seberapa kemampuan PMI Kota Surakarta untuk mempertahankan karyawannya. Rumusnya adalah:

$$\text{Retensi Pegawai} = \frac{\text{Jumlah Karyawan di akhir periode}}{\text{Jumlah karyawan di awal periode}} \times 100\%$$

Perhitungannya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.0.5 Retensi Pegawai tahun 2022-2023

Keterangan	Tahun 2022	Tahun 2023
Jumlah karyawan akhir periode	173	168
Jumlah karyawan awal periode	168	160
Retensi karyawan	97%	95%
Rata-rata	96%	

Dapat dilihat dari tabel bahwa tingkat retensi karyawan PMI Kota Surakarta mengalami penurunan. Dari tahun 2022 sebesar 97% menjadi 95% pada tahun 2023.

PMI Kota Surakarta menetapkan nilai target Retensi Karyawan sebesar 100%.

Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator Produktivitas Karyawan dengan memberikan nilai A = 3, B = 2, C = 1, dengan rumus:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai Minimum}}{3}$$

$$IK \text{ Produktivitas Karyawan} = \frac{100\% - 0}{3} = 33,3\%$$

Kriteria skor produktivitas karyawan:

A = 66,7% - 100%

B = 33,3% - 66,6%

C = 0 – 66,5%

Berdasarkan perhitungan rata-rata Produktivitas Karyawan pada PMI Kota Surakarta yaitu sebesar 96%, maka skor indikator ini adalah A karena berada pada interval 66,7%-100%.

d. Hasil Pengukuran Kinerja Keseluruhan pada PMI Kota Surakarta

Setelah dilakukan pengukuran pada masing-masing perspektif, selanjutnya adalah pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan:

- 1) Pengukuran kinerja dilakukan dengan pembobotan sesuai dengan yang ditetapkan oleh PMI Kota Surakarta dengan hasil akhir berupa bobot indikator yang diperoleh dari bobot

indikator dibagi dengan jumlah indikator yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6 Pembobotan yang ditetapkan PMI Surakarta

No	Perspektif	Key Performance Indicator	Jumlah Indikator	Bobot	Bobot Indikator
1	Pelanggan	• Kepuasan Pelanggan • Retensi Pelanggan	2	30	15
2	Proses Bisnis Internal	• Kebijakan • Proses • Produktifitas • Kualitas	4	20	5
3	Pembelajaran dan Pertumbuhan	• Produktivitas Karyawan • Retensi Karyawan	2	20	10

2) Mengukur skor tertimbang maksimum yang dapat dilihat pada tabel.

Untuk Skor Indikator Maks ditentukan berdasarkan pemberian nilai pada masing-masing indikator dalam setiap perspektif *Balanced Scorecard*. Dimana nilai A = 3, B = 2, dan C = 1. Maka untuk skor indikator maksimum yang ditentukan adalah A = 3.

Skor ini dihitung dengan cara :

Jumlah indikator x Skor indikator maks x bobot indikator

Tabel 4.7 Skor Tertimbang Maksimum

Perspektif	Jumlah Indikator	Skor Indikator Maks	Bobot Indikator	Skor Tertimbang Maks
Pelanggan	2	3	15	90
Proses Bisnis Internal	4	3	5	60
Pertumbuhan dan Pembelajaran	2	3	10	60
TOTAL				210

3) Menghitung Nilai skor masing-masing indikator pada setiap perspektif *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.8 Nilai dan Skor Indikator

Perspektif	KPI	Nilai	Skor Indikator
Pelanggan	• Kepuasan Pelanggan	B	2
	• Retensi Pelanggan	A	3
	TOTAL		5
Proses Bisnis Internal	• Kebijakan	B	2
	• Proses	B	2
	• Produktivitas	B	2
	• Kualitas	B	2
	TOTAL		8
Pembelajaran dan Pertumbuhan	• Retensi Pegawai	A	3
	• Profitabilitas Pegawai	B	2
	TOTAL		5

Berdasarkan tabel 4.15 menunjukkan bahwa total skor indikator pada perspektif pelanggan sebesar 5, perspektif proses bisnis internal sebesar 8 serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 5. Tahap selanjutnya adalah menghitung skor tertimbang dan nilai akhir total per komponen

4) Skor tertimbang

Tabel 4.9 Skor Tertimbang

Perspektif	Jumlah skor Indikator	Bobot Indikator	Skor Tertimbang
Pelanggan	5	15	75
Proses Internal	8	5	40
Pembelajaran	5	10	50
Jumlah Skor Tertimbang			165

5) Nilai Akhir Total per Komponen:

Tabel 4.10 Nilai Akhir Total per Komponen

Perspektif	Skor Tertimbang Maksimum	Skor Tertimbang	Nilai Akhir Komponen
Pelanggan	90	75	83,3%
Proses Internal	60	40	66,7%
Pembelajaran	60	50	83,3%

Rumus Nilai Akhir Komponen adalah :

$$\frac{\text{Skor Tertimbang}}{\text{Skor Tertimbang Maks}} \times 100\%$$

Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai akhir per komponen pada perspektif pelanggan sebesar 83,3%, proses bisnis internal 66,7% serta pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 83,3%.

6) Total Score dari kinerja PMI

$$\begin{aligned}
 \text{Rumus Total Score} &= \frac{\text{Jumlah Skor Tertimbang}}{\text{Jumlah Skor Tertimbang Maks}} \times 100\% \\
 &= \frac{165}{210} \times 100\% = 78,6\%
 \end{aligned}$$

Tabel 4.11 Kriteria Pengukuran Perusahaan

Kondisi	Kategori	Total Skor
Sangat sehat	AAA	≥95
	AA	80 <TS<95
	A	60 <TS<80
	BBB	50 <TS<65
Kurang Sehat	BB	40 <TS<50
	B	30 <TS<40
	CCC	20 <TS<30
Tidak Sehat	CC	10 <TS<20
	C	TS<10

Berdasarkan data diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja PMI Kota Surakarta jika diukur dengan menggunakan metode Balanced Scorecard secara keseluruhan dinilai sangat sehat dengan kategori A, dengan total skor sebesar 78,6%.

B. Pembahasan

1. Perspektif Keuangan

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja organisasi menggunakan pendekatan Balanced Scorecard. Namun, dalam pelaksanaannya, terdapat keterbatasan pada akses terhadap data keuangan. Berdasarkan kebijakan internal dari instansi terkait, laporan keuangan bersifat terbatas dan tidak diperkenankan untuk diakses atau dipublikasikan, termasuk dalam konteks penelitian ini.

Oleh karena itu, perspektif keuangan tidak dapat dianalisis maupun dipaparkan dalam hasil penelitian.

2. Perspektif Pelanggan

a. Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarakan kepada 364 pendonor darah, terdapat beberapa indikator utama yang diukur meliputi kecepatan pelayanan, keramahan pegawai, penampilan, dan kenyamanan dalam proses layanan. Mayoritas responden menyatakan tingkat kepuasan yang tinggi, dengan rentang nilai “Puas” hingga “Sangat Puas”. Temuan ini menunjukkan bahwa PMI Kota Surakarta telah berhasil memenuhi ekspektasi para pendonor dalam hal kualitas pelayanan. Indikator motivasi, seperti pernyataan “Donor darah dapat menyelamatkan jiwa orang lain,” mendapatkan skor tertinggi sebesar 70% sehingga menunjukkan adanya dampak psikologis dan emosional yang positif pada motivasi pendonor. Berdasarkan perhitungan rata-rata kepuasan pelanggan pada PMI Kota Surakarta yaitu sebesar 52% dengan skor indikator kepuasan pelanggan adalah B yang berarti Baik karena berada pada interval 33,33%-<66,67%.

Studi sebelumnya mengungkapkan bahwa kepuasan pelanggan sangat berkaitan dengan kualitas interaksi layanan dan kepercayaan terhadap institusi (Fransiska & Bernato, 2021). Keterlibatan emosional dalam layanan sosial, seperti donor

darah, juga dapat meningkatkan loyalitas (Suryati, 2015). Dengan demikian, temuan dari penelitian ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa peningkatan kualitas pelayanan secara langsung berkontribusi pada peningkatan kepuasan dan retensi pelanggan.

b. Retensi Pelanggan

Dalam pengukuran retensi pelanggan, terdapat perhitungan berdasarkan perbandingan jumlah pelanggan lama antara dua periode (tahun 2022 dan 2023). Nilai retensi tertinggi dicapai pada tahun 2022 sebesar 99%, sedangkan pada tahun 2023 nilai retensi mengalami penurunan menjadi 92%, menghasilkan rata-rata retensi sebesar 95%. Walaupun secara kuantitatif angka tersebut masih tergolong sangat baik, penurunan retensi tersebut memberikan sinyal adanya potensi pergeseran persepsi atau kepuasan para pelanggan. Teori retensi pelanggan menekankan pentingnya hubungan jangka panjang dengan pelanggan melalui umpan balik dan penyesuaian strategi layanan (Santoso et al., 2024).

Dalam konteks ini, penetapan target retensi sebesar 95% merupakan upaya realistis untuk menjaga konsistensi dan mendorong peningkatan performa. Untuk mencapai target tersebut, PMI Kota Surakarta disarankan untuk melakukan analisis lebih mendalam terkait faktor-faktor penyebab penurunan retensi pada tahun 2023. Hal ini dapat meliputi

evaluasi mekanisme komunikasi, strategi pemasaran, dan program loyalitas yang lebih personal, sebagaimana disarankan oleh teori hubungan pelanggan

Berdasarkan perhitungan rata-rata retensi pelanggan pada PMI Kota Surakarta yaitu sebesar 96% dengan skor indikator kepuasan pelanggan adalah A yang berarti Sangat Baik karena berada pada interval 66,7%-100%.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Proses Rekrutmen dan Kepuasan Pegawai

Pengukuran kinerja internal dilakukan melalui kuesioner yang disebarkan kepada karyawan tetap PMI Kota Surakarta. Hasilnya mengindikasikan bahwa 85 responden memberikan penilaian positif mengenai proses rekrutmen dan keselarasan kegiatan operasional dengan rencana strategis organisasi. Sebanyak 34,5% responden menyatakan puas dengan proses rekrutmen, sedangkan 57,5% menganggap kegiatan operasional telah sesuai dengan rencana strategis. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen SDM di PMI telah mengimplementasikan strategi rekrutmen dan pengembangan yang selaras dengan tujuan organisasi.

Penelitian oleh Sobari & Rony (2025), menyatakan bahwa peran manajemen SDM sangat kritikal dalam menciptakan keunggulan kompetitif, terutama melalui seleksi dan pengembangan karyawan yang sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan demikian, kualitas proses rekrutmen dan pelatihan di PMI Kota Surakarta berkontribusi positif terhadap kinerja operasional dan kepuasan pegawai.

b. Evaluasi Produktivitas, Kualitas dan Kebijakan Internal

Pengukuran produktivitas karyawan dilakukan dengan membandingkan laba bersih sebelum pajak terhadap jumlah karyawan. Data menunjukkan bahwa tingkat produktivitas meningkat signifikan, yakni dari 217% pada tahun 2022 menjadi 477% pada tahun 2023. Namun, bila dikaji melalui sistem penilaian berbasis skor (nilai A = 3, B = 2, dan C = 1), produktivitas rata-rata mencapai skor 3,47 yang ditempatkan pada kategori B. Hal ini menandakan bahwa meskipun terjadi peningkatan, masih terdapat celah untuk perbaikan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya manusia.

Selain produktivitas, indikator kualitas internal juga diukur melalui persepsi karyawan terkait rasa bangga bekerja di PMI dan tingkat *turnover* pegawai. Hasil menunjukkan bahwa 62% responden bangga dengan lingkungan kerja di PMI, sedangkan 51% responden menilai jumlah *turnover* pegawai berada pada level yang terkendali. Kualitas internal yang tinggi berperan penting dalam menciptakan pengalaman kerja yang positif, yang pada gilirannya meningkatkan performa layanan (Aji & Mala, 2024).

Aspek kebijakan internal juga turut diukur melalui empat pernyataan dalam kuesioner. Responden menyatakan keberadaan kebijakan yang mendukung dalam area motivasi dan penghargaan, meskipun terdapat variasi dalam tingkat kepuasan masing-masing aspek. Menurut Clarissa et al., (2024), kebijakan penghargaan yang efektif merupakan salah satu faktor kunci dalam mempertahankan motivasi dan komitmen karyawan, sebagaimana dijelaskan dalam studi mengenai *“Levers of Control”* yang menyoroti peran sistem penghargaan dalam mengarahkan perilaku karyawan untuk mencapai target strategis.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. Produktivitas Karyawan

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, penelitian ini menekankan pentingnya peningkatan produktivitas karyawan sebagai indikator utama dalam pengembangan organisasi. Menggunakan rasio produktivitas yang dihitung dari laba bersih sebelum pajak per jumlah karyawan, terbukti bahwa ada peningkatan signifikan antara tahun 2022 dan 2023. Meskipun demikian, skor indikator produktivitas yang diperoleh yaitu 347% masih menunjukkan potensi peningkatan. Dari hasil perhitungan rata-rata Produktivitas Karyawan pada PMI Kota Surakarta yaitu sebesar 347% dengan skor indikator B yang berarti Baik dan berada pada interval 333,33%-<666,67%. Hal ini didukung oleh

literatur yang menyatakan bahwa produktivitas tidak hanya bergantung pada peningkatan output tetapi juga pada inovasi dan efisiensi kerja (Septian, 2023).

Selain itu, peningkatan produktivitas harus dilihat dari sudut pandang inovasi dalam proses kerja dan pemanfaatan teknologi. Organisasi kesehatan modern dituntut untuk terus berinovasi guna meningkatkan efisiensi operasional dan memberikan layanan yang lebih responsif. Hal ini sejalan dengan temuan Bairizki, (2020) yang menyatakan bahwa penciptaan nilai dalam layanan kesehatan harus didasari oleh inovasi dan efisiensi untuk menjawab kebutuhan pelanggan secara berkelanjutan.

b. Retensi pegawai

Retensi pegawai merupakan indikator krusial dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran karena menunjukkan seberapa efektif organisasi dalam mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi dan potensi. Data menunjukkan peningkatan retensi pegawai dengan rata-rata perhitungan mencapai 96% berdasarkan jumlah karyawan awal dan akhir periode. Peningkatan ini merupakan indikator positif yang mencerminkan bahwa strategi pengembangan dan penghargaan karyawan berjalan dengan baik. Namun demikian, target retensi yang ditetapkan sebesar 100% menunjukkan adanya standar harus terus dipertahankan. Dari hasil perhitungan rata-rata Retensi Karyawan pada PMI Kota

Surakarta yaitu sebesar 96% dengan skor indikator A yang berarti Sangat Baik dan berada pada interval 66,7%-100%.

Pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan sangat penting untuk meningkatkan produktivitas dan inovasi. Menurut (Aji & Mala, 2024), investasi dalam pengembangan SDM akan membawa dampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan, karena karyawan yang terlatih dengan baik akan lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan dan menerapkan inovasi. Oleh karena itu, disarankan agar PMI Kota Surakarta terus menyusun program pengembangan kompetensi yang terintegrasi dengan strategi organisasi, dengan memperhatikan kebutuhan masing-masing unit kerja serta memperkuat budaya pembelajaran di tempat kerja.

5. Penilaian Kinerja PMI Kota Surakarta Berdasarkan *Balanced Scorecard*

Penerapan pendekatan *Balanced Scorecard* pada PMI Kota Surakarta memberikan gambaran menyeluruh mengenai kinerja organisasi dari berbagai sudut pandang. Integrasi antara perspektif pelanggan, proses internal, dan pertumbuhan serta pembelajaran membantu pengambil keputusan memahami hubungan antar variabel dan menemukan sinergi antar fungsi dalam organisasi. Kaplan dan Norton (1996) menjelaskan bahwa keempat perspektif dalam BSC saling terkait dan memberikan umpan balik yang

esensial untuk perbaikan berkelanjutan, sehingga setiap elemen harus dikelola secara holistik (Kaplan & Norton, 1996) .

Dari hasil penelitian, dapat diidentifikasi bahwa walaupun masing-masing perspektif menunjukkan pencapaian yang relatif baik, terdapat beberapa area yang masih memerlukan peningkatan, khususnya pada aspek retensi pelanggan dan optimalisasi proses bisnis internal. Penurunan retensi pelanggan pada tahun 2023 menandakan adanya potensi celah dalam strategi pelayanan yang mungkin disebabkan oleh faktor eksternal maupun internal. Selanjutnya, peningkatan produktivitas karyawan yang signifikan meskipun memperoleh skor kategori B menunjukkan adanya ruang untuk inovasi dan efisiensi kerja, sehingga strategi pengembangan kompetensi harus terus dioptimalkan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengukur kinerja organisasi nirlaba dengan menggunakan metode atau pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC). Dimana mengukur suatu kinerja organisasi dengan memperhatikan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan yang terakhir pertumbuhan dan pembelajaran. Organisasi yang digunakan sebagai objek penelitian adalah PMI Kota Surakarta dimana organisasi ini belum pernah menerapkan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* (BSC).

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan tentang Analisis Penilaian Kinerja PMI Kota Surakarta dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perspektif Pelanggan PMI Kota Surakarta ditunjukkan dengan pengukuran dibawah ini:
 - a. Kepuasan pelanggan menunjukkan hasil yang amat baik bahwa rata-rata pelanggan merasa puas terhadap pelayanan PMI Kota Surakarta dengan hasil sebesar 51% dan nilai skor B yang berarti cukup baik karena terdapat pada interval 33,33%-<66,67%.
 - b. Retensi pelanggan juga menunjukkan hasil yang amat baik yaitu 96% dengan nilai skor A karena terdapat pada interval 66,7%-100%

2. Perspektif Bisnis Internal PMI Kota Surakarta ditunjukkan dengan pengukuran dibawah ini:

- a. Perspektif Bisnis Internal untuk indikator proses menunjukkan nilai baik karena rata-rata responden menyatakan puas dengan proses rekrutmen pegawai di PMI dilihat dari hasilnya yaitu 34,5%, dengan rencana strategis PMI Kota Surakarta dengan hasil skor sebesar 67,8% dari kedua indikator ini didapatkan hasil mayoritas responden puas sebesar 53,3% dan berada pada interval 30%-<60% sehingga mendapat nilai B.
- b. Perspektif bisnis internal untuk indikator produktivitas dinilai baik karena responden rata-rata menyatakan puas pada kompetensi pegawai yang sudah sesuai dengan bidangnya sebesar 61%, lalu sebesar 54% karyawan dinilai memiliki kemampuan yang dibutuhkan oleh PMI Kota Surakarta, selanjutnya sebesar 63% menyatakan kemudahan akses informasi PMI Kota Surakarta. Dari ketiga indikator tersebut didapatkan hasil 59,3% yang berarti responden merasa puas dan nilai yang didapatkan adalah B karena terdapat pada interval 30%-<60%.
- c. Perspektif Bisnis Internal untuk indikator kualitas pun dinilai baik karena rata-rata responden menyatakan puas karena sebesar 62% merasa bangga bekerja di PMI Kota Surakarta dan sebesar 51% setuju bahwa pegawai memiliki turnover yang kecil. Dari kedua indikator tersebut diperoleh hasil sebesar 56,5 dan

termasuk pada interval 30%-<60% sehingga nilai yang didapat adalah B.

- d. Perspektif Bisnis internal untuk indikator kebijakan dinilai baik karena rata-rata responden merasa puas atau setuju dengan tingkat retensi karyawan rendah sebesar 48% dan sebesar 64% mengaku puas dengan pelatihan yang diberikan, selain itu sebesar 49% puas dengan penghargaan yang diberikan. Dari ketiga hal tersebut diperoleh hasil akhir sebesar 53,5% dan mendapat nilai B karena terdapat pada interval 30%-<60%.

3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran ditunjukkan dengan pengukuran dibawah ini:

- a. Produktivitas karyawan menunjukkan menunjukkan peningkatan dikarenakan adanya peningkatan jumlah laba sebesar 347% sehingga mendapat nilai B karena terdapat pada interval 333,33%-<666,67%.
- b. Retensi karyawan meningkat karena terdapat 5 karyawan yang keluar pada tahun 2022 dan 8 karyawan yang keluar pada tahun 2023. Dari hasil perhitungan rata-rata, mendapatkan hasil sebesar 96% dan mendapat nilai A karena terdapat pada interval 66,7%-100%.

4. Penilaian kinerja PMI Kota Surakarta dengan menggunakan metode penilaian *Balanced Scorecard* secara keseluruhan dinilai sangat sehat dengan kategori A, dengan total skor sebesar 78,6%.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian tentang Analisis Penilaian Kinerja PMI Kota Surakarta dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Bagi PMI Kota Surakarta

Dari hasil penelitian ini diharapkan PMI Kota Surakarta dapat menerapkan metode *Balanced Scorecard* ini dalam penilaian kinerjanya baik dari aspek keuangan maupun aspek non keuangannya. Dari pengukuran tiap-tiap perspektif maka:

a. Perspektif Keuangan

Terdapat keterbatasan pada akses terhadap data keuangan. Berdasarkan kebijakan internal dari instansi terkait, laporan keuangan bersifat terbatas termasuk dalam konteks penelitian ini. Oleh karena itu, perspektif keuangan tidak dapat dianalisis maupun dipaparkan dalam hasil penelitian. Sehingga peneliti tidak dapat memberikan saran terkait perspektif ini.

b. Perspektif Pelanggan

Diharapkan untuk dapat melakukan analisis mendalam terkait faktor-faktor penyebab penurunan retensi yang ada pada tahun 2023.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Diharapkan PMI Kota Surakarta dapat mempertahankan tingkat produktivitas karyawan dan penilaian positif mengenai rekrutmen dan kegiatan operasional internal PMI Kota Surakarta

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Disarankan PMI Kota Surakarta terus menyusun program pengembangan kompetensi yang terintegrasi dengan strategi organisasi dengan memperhatikan kebutuhan tiap unit kerja.

2. Bagi institusi pendidikan Kesehatan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat meningkatkan wawasan dan bahan tolak ukur untuk kajian selanjutnya khususnya mengenai analisis penilaian kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*

3. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai literatur untuk pengembangan dan penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan analisis penilaian kinerja PMI Kota Surakarta dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan tidak mendapatkan akses dalam pengambilan data keuangan sehingga tidak dapat menyelesaikan satu perspektif yang harusnya terdapat dalam metode *Balanced Scorecard* ini yaitu Perspektif Keuangan.

Penelitian ini juga menghadapi keterbatasan terkait respon dan kesadaran pegawai dalam pengisian kuesioner. Kesadaran dan kemauan beberapa pegawai dalam berpartisipasi pada penelitian terbilang rendah dimana pegawai sepenuhnya tidak mau mengisi saat

diberikan kuesioner dalam bentuk *google form* namun setelah diberi kuesioner dalam bentuk kertas sebagian besar pegawai mau mengisi.

Penelitian ini memiliki pula keterbatasan terkait jumlah responden pelanggan donor darah dalam jumlah besar sehingga perlu waktu lebih untuk dapat melakukan penyebaran kuesioner dan wawancara pada tiap responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, A. Z. (2016). Balance Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Organisasi yang Efektif. *Https://Medium.Com/*, 2, 7–38. [Https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf](https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf)
- Agustina, F., & Sari, D. (2020). Pengaruh Kecanggihan Teknologi Informasi, Partisipasi Manajemen, Pengetahuan Manajer, Pelatihan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Efektifitas Sistem Informasi Akuntansi. *Prosiding Seminar Nasional ...*, 2011, 36–48.
- Amalia, Suyono, & Arthur. (2023). *Penyusunan Instrumen Penelitian: Konsep, Teknik, Uji Validitas, Uji Reliabilitas, dan Contoh Instrumen Penelitian*. Penerbit NEM - Anggota IKAPI.
- Amir, M. (2015). *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan*. Mitra Wacana Media.ke
- Buttle, F. (2004). *Mengelola Siklus Hidup Pelanggan: perawatan (retention) dan pengembangan pelanggan*. Bayumedia Publising.
- Erawan, I. G. A. (2019). Journal of Public Administration Studies Implementation of Balanced Scorecard in Indonesian Government Institutions : A. *Journal of Public Administration Studies*, 4(2), 64–71. Url: <http://balanced.jpas.ub.ac.id/index.php/jpas>
- Fajriah, L., & Hidayat, M. T. (2019). Penerapan Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Publik (Studi Kasus Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto). *JEA17: Jurnal Ekonomi Akuntansi*, 4(02), 107–118. [Https://doi.org/10.30996/jea17.v4i02.3308](https://doi.org/10.30996/jea17.v4i02.3308)
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). Analysis of Company Performance Using the Balanced Scorecard Approach in Bosowa Propertindo. *Seiko Journal of Management Business*, 2(1), 92–112. [Https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko](https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko)

- Hidayat, A. A. A. (2017). *Metodologi Penelitian Keperawatan Dan Kesehatan*. Salemba Medika.
- Jimung, M. (2018). *Petunjuk praktis karya tulis ilmiah berbasis riset keperawatan* (1st ed.). Trans Indo Media.
- Julyanto, O., Wirani, A., & Nurhikmat, M. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balance Scorecard. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 13–27. <https://doi.org/10.33096/paradoks.v2i4.28>
- Kasmir. (2016). *Analisis Laporan Keuangan*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Koesomowidjojo. S.R.M. (2017). *Balanced scorecard: model pengukuran kinerja organisasi dengan empat perspektif*. Swadaya Grup.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Unit Penerbitan dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Maturohmah, Murnisari, R., & Klaudia, S. (2022). Balanced Scorecard (BSC) Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik Pada Kantor Desa di Blitar. *RISK: Jurnal Riset Bisnis Dan Ekonomi*, 3(1), 11–28. <https://doi.org/10.30737/risk.v3i1.3254>
- Medinal, M. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Operasional Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *JRAK (Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis)*, 7(2), 25–36. <https://doi.org/10.38204/jrak.v7i2.610>
- Mondy, R.W & Noe, Management, H. R., Massachusetts, Bacon, A. &, & Mondy Wayne., R. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (10th ed.). Penerbit Erlangga.
- Padmakusumah. (2021). Potential Application of the Balanced Scorecard (BSC) as a Performance Measurement Tool in Magister Management Program of Widyatama University. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(8), 1062–1066. <https://scholar.google.com/scholar?Cluster=17876025852036940233>

&hl=en&oi=scholar

- Pamungkas, R. A., & Usman, A. M. (2017). *Metodologi Riset Keperawatan*. Trans Media.
- Pratiwi. (2022). *Analisis Kinerja Organisasi Sektor Publik Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Provinsi Sumatera Utara)*. 20(1), 105–123.
- Prayudi, A., & Tanjung, M. (2018). Analisis Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Manajemen*, 4(2), 126–130.
- Prijono, B., Kusnadi, K., Arafah, W., & Lukman, B. (2021). The Effect of Strategic Planning and Budgeting and Resources Based View on Organizational Performance Mediated By Organizational Commitment on the Title of Tni Ad Units in Land Border Areas. *Journal of Economics, Management, Entrepreneurship, and Business (JEMEB)*, 1(2), 93–111. <https://doi.org/10.52909/jemeb.v1i2.54>
- Putra, L. F., Triwibisono, C., & Suwarsono, L. W. (2017). Perancangan dan pengukuran sistem manajemen kinerja menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT . Primarindo Asia Infrastructure , Tbk .) Design and Measurement of Performance Management System Using Balanced Scorecard Method (Case Study. *E-Proceeding of Engineering*, 4(2), 1–8.
- 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>
- Saptutyningsih, E., & Setyaningrum, E. (2019). *Penelitian Kuantitatif : metode dan alat analisis* (1st ed.). Penerbit Gosyen.
- Slamet, S., & Esha, M. I. (2022). Performance Measurement Of Public Service Agency In Higher Education Institutions: A Balanced-Scorecard Model Approach. *ULUL ALBAB Jurnal Studi Islam*, 23(1), 156–185.

<https://doi.org/10.18860/ua.v23i1.15559>

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Bisnis: pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi dan R&D*. Penerbit CV. Alfabeta.

Suprpto, Herman, A. (2020). Kompetensi Perawat Puskesmas dan Tingkat Keterlaksanaan Kegiatan Perawatan Kesehatan Masyarakat (Perkesmas). *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 15(1), 21–28. <https://doi.org/10.7454/jki.v15i1.43>

Yulianti, S., Sualeman, S., & Noor, I. (2023). Analisis Kinerja Puskesmas Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard. *Expensive: Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 2(3), 344–355. <https://doi.org/10.24127/exclusive.v2i3.4730>

Yulita, V. G., & Shofi, D. (2016). Usulan Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard di PT . Brodo Ganesha Indonesia Usulan Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard di PT . PT . Brodo Ganesha Indonesia berdiri pada bulan Februari 2010 . PT . Brod. *Prosiding Teknik Industri*, 2(2), 160–166.

LAMPIRAN

SURAT PERMOHONAN
MENJADI RESPONDEN

Kepada Yth.

Calon Responden Penelitian

Dengan Hormat,

Dengan ini memohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/I untuk menjadi responden dalam penelitian yang dilaksanakan oleh:

Nama Mahasiswa : Agatha Fastia Filia Amanda

Institusi : Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Panti Kosala

Judul Penelitian : Analisis Penilaian Kinerja PMI Kota Surakarta dengan
Pendekatan Balanced Scorecard

Kerahasiaan seluruh informasi akan dijaga dan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian. Atas persetujuan dan ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara/I, kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,

Peneliti

LEMBAR PERSETUJUAN MENJADI RESPONDEN

Setelah saya diberi informasi dan penjelasan secukupnya, saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sesungguhnya bersedia ikut berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian yang dilakukan oleh:

Nama Mahasiswa : Agatha Fastia Filia Amanda

Institusi : Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Panti Kosala

Judul Penelitian : Analisis Penilaian Kinerja PMI Kota Surakarta dengan Pendekatan Balanced Scorecard

Paraf atau tanda tangan yang saya berikan sebagai bukti bahwa saya secara sukarela menjadi responden dalam penelitian tersebut.

Surakarta, 2024

(.....)

Kuesioner Penelitian

PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLAK UKUR KINERJA PADA ORGANISASI NIRLABA DI PMI KOTA SURAKARTA

Disampaikan dengan hormat, bahwa sehubungan dengan penelitian yang sedang saya lakukan guna menyelesaikan studi Sarjana Administrasi Rumah Sakit Stikes Panti Kosala, mohon kesediaan Bapak/ Ibu Pendoror Darah Sukarela (DDS) untuk menjawab pertanyaan – pertanyaan dibawah ini.

Adapun petunjuk pengisian yaitu sebagai berikut :

1. Kuesioner dibagi menjadi 2 bagian yaitu bagian 1 adalah pertanyaan – pertanyaan umum tentang identitas responden, bagian 2 adalah pertanyaan alternatif jawaban tentang kinerja organisasi untuk Perspektif Pelanggan yang ditujukan kepada Para Pendoror darah Sukarela (DDS) PMI Kabupaten Surakarta.
2. Isilah kuesioner ini sesuai kondisi yang ada di PMI Kota Surakarta.
3. Jawablah dengan memberi tanda (√) pada kolom yang telah disediakan.
4. Tiap pertanyaan harus diisi dengan 1 jawaban:
 SS/ SP : Sangat Setuju/ Sangat Puas
 S/ P : Setuju/ Puas
 N : Netral
 TS/ TP : Tidak Setuju/ Tidak Puas
 STS/ STP : Sangat Tidak Setuju/ Sangat tidak Puas

I. Data Demografi Responden

Nama :

Agama :

Alamat :

Pekerjaan :

Jenis Kelamin : ☐ Laki – Laki ☐ Perempuan

Umur :

Pendidikan : ☐ Tamat SD ☐ Tamat SMP
☐ Tamat SMA ☐ Tamat S1
☐ Tamat Diploma ☐ Tamat S2

Jumlah Donor	:	☐	Baru pertama kali	☐	26 – 50 kali
		☐	2 – 10 kali	☐	51 - 75 kali
		☐	11 – 25 kali	☐	76 – 100 kali

II. Kuesioner Kinerja PMI Kota Surakarta dari Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan indikator tentang bagaimana pelanggan melihat kinerja PMI Kota Surakarta. Indikator yang dapat digunakan untuk menilai bagaimana pelanggan memandang organisasi adalah tingkat kepuasan pelanggan yang bisa diketahui melalui survei pelanggan, sikap dan perilaku mereka yang dapat diketahui dari keluhan-keluhan yang mereka sampaikan.

Teknik pengukuran perspektif ini menggunakan data primer berdasarkan yang dapat dikumpulkan dengan kuesioner dengan didesain menggunakan skala likert dan analisis statistika. Berikut ini kuesioner indikator kinerja perspektif pelanggan pada PMI Kota Surakarta :

Tabel 2. Kuesioner Perspektif Pelanggan Untuk Pendoror Darah di PMI Kota Surakarta

No.	Pernyataan	STS/ STP	TS/ TP	N	S/ P	SS/ SP
1.	Karyawan PMI Kota Surakarta cepat dan peduli dalam memberikan pelayanan					
2.	Karyawan PMI Kota Surakarta ramah dalam memberikan pelayanan					
3.	Karyawan PMI Kota Surakarta berpenampilan baik dan rapi saat memberikan pelayanan					
4.	Pendoror merasa nyaman saat mendapat pelayanan di PMI Kota Surakarta					
5	Setuju dengan syarat dan edukasi yang diberikan pendoror darah yang ditetapkan oleh PMI Kota Surakarta					
6	Puas terhadap keterampilan petugas PMI Kota Surakarta dalam proses pengambilan darah					
7	Setuju dengan pernyataan : “Donor darah setiap 3 bulan sekali, kesehatan saya selalu terkontrol.”					
8	Setuju dengan pernyataan : “Donor darah itu dapat menyelamatkan jiwa orang lain.”					
9	Puas/ setuju terhadap motivasi yang diberikan untuk donor darah oleh pegawai PMI Kota Surakarta					
10	Puas saat melakukan konsultasi dengan dokter di UDD PMI Kota Surakarta					
11	Puas dengan sajian menu donor dari UDD PMI Kota Surakarta					
12	Puas terhadap sistem yang ada di UDD PMI Kota Surakarta					

13	Merasa puas ketika mendapat kartu donor darah setelah melakukan donor darah					
14	Merasa puas terhadap fasilitas yang disediakan oleh PMI Kota Surakarta					
15	Merasa puas terhadap keseluruhan layanan yang diberikan oleh PMI Kota Surakarta					

Kuesioner Penelitian

PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLAK UKUR KINERJA PADA ORGANISASI NIRLABA DI PMI KOTA SURAKARTA

Disampaikan dengan hormat, bahwa sehubungan dengan penelitian yang sedang saya lakukan guna menyelesaikan studi Sarjana Administrasi Rumah Sakit Stikes Panti Kosala, mohon kesediaan Bapak/ Ibu Pegawai PMI Kota Surakarta untuk menjawab pertanyaan – pertanyaan dibawah ini.

Adapun petunjuk pengisian yaitu sebagai berikut :

1. Kuesioner dibagi menjadi 3 bagian yaitu bagian 1 adalah pertanyaan-pertanyaan umum tentang identitas responden, bagian 2 adalah pertanyaan alternatif jawaban tentang kinerja organisasi untuk Perspektif Proses Bisnis Internal
2. Isilah kuesioner ini sesuai kondisi yang ada di PMI Kota Surakarta.
3. Jawablah dengan memberi tanda (√) pada kolom yang telah disediakan.
4. Tiap pertanyaan harus diisi dengan 1 jawaban:

SS/ SP : Sangat Setuju/ Sangat Puas

S/ P : Setuju/ Puas

N : Netral

TS/ TP : Tidak Setuju/ Tidak Puas

STS/ STP : Sangat Tidak Setuju/ Sangat tidak Puas

I. Data Demografi Responden

Nama :

Agama :

Jabatan :

Jenis Kelamin : ☐ Laki – Laki ☐ Perempuan

Umur :

Pendidikan : ☐ Tamat SD ☐ Tamat diploma
☐ Tamat SMP ☐ Tamat S1
☐ Tamat SMA ☐ Tamat S2

Lama Berkerja : ☐ < 5 tahun ☐ 16 – 20 tahun
☐ 6 – 10 tahun ☐ > 20 tahun
☐ 11 – 15 tahun

II. Kuesioner Kinerja PMI Kota Surakarta dari Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini memuat indikator tentang sampai seberapa jauh manfaat dari pengembangan baru atau bagaimana hal ini dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan di masa depan. Mengukur hasil dari tindakan dan aktivitas dalam perspektif ini mungkin tidak dapat dilakukan karena hasilnya tidak segera dapat diketahui dan bersifat jangka panjang. Dalam banyak kejadian, mungkin diperlukan ukuran pengganti sebagai indikator kinerja. Teknik pengukuran perspektif ini menggunakan data primer berdasarkan kuesioner yang didesain dengan menggunakan skala likert dan analisis statistika. Berikut ini kuesioner indikator kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PMI Kota Surakarta yang ditujukan kepada pegawai PMI Kota Surakarta :

Tabel. Kuesioner Perspektif Bisnis Internal PMI Kota Surakarta

No.	Pernyataan	STS/ STP	TS/ TP	N	S/ P	SS/ SP
1.	Setuju bahwa semua pegawai telah menerima orientasi dasar kerja dan orientasi kepalangmerahan					
2.	Pengurus PMI Kota Surakarta tanggap terhadap keinginan dan kebutuhan pegawai					
3.	Pegawai PMI Kota Surakarta merasa puas bekerja di PMI Kota Surakarta					
4.	Pegawai PMI Kota Surakarta merasa bangga bekerja di PMI Kota Surakarta					
5	Turn over (keluar masuknya) pegawai yang potensial di PMI Kota Surakarta rendah					

6	Tingkat retensi (penolakan) pegawai terhadap kemajuan organisasi rendah					
7	Pegawai di PMI Kota Surakarta sering mendapatkan pelatihan peningkatan ketrampilan					
8	Puas terhadap keterlibatan pegawai PMI Kota Surakarta dalam proses pengambilan keputusan					
9	Pengurus PMI Kota Surakarta selalu memotivasi karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inisiatif					
10	Puas terhadap pelatihan yang diadakan PMI Kota Surakarta dalam rangka untuk meningkatkan ketrampilan karyawan					
11	Puas terhadap penghargaan yang diberikan PMI Kota Surakarta bagi pegawai yang berprestasi					
12	Puas dengan kemudahan mengakses semua informasi yang dibutuhkan					
13	Fasilitas yang diberikan PMI Kota Surakarta untuk menunjang kerja pegawai cukup memadai					
14	Setuju bahwa tingkat retensi (penolakan) pegawai terhadap teknologi baru rendah					

LEMBAR OBSERVASI BALANCED SCORECARD
PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN

Indikator	Tahun 2022		Total (%)	Tahun 2023		Total (%)	Rata-rata (%)
	Laba bersih (Rp)	Jumlah karyawan		Laba bersih (Rp)	Jumlah karyawan		
Produktivitas karyawan : $\frac{\text{Laba bersih sebelum pajak}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$							

Retensi karyawan: $\frac{\text{Jumlah karyawan di akhir periode}}{\text{Jumlah karyawan di awal periode}} \times 100\%$	Tahun 2022		Total (%)	Tahun 2023		Total (%)	Rata-rata (%)
	Jumlah karyawan akhir periode	Jumlah karyawan awal periode		Jumlah karyawan akhir periode	Jumlah karyawan awal periode		

**LEMBAR OBSEVASI BALANCED SCORECARD
PERHITUNGAN KINERJA KESELURUHAN**

I. Bobot dan bobot indikator

No.	Perspektif	Key performance indicator	Jumlah Indikator	Bobot	Bobot Indikator
1	Pelanggan		2	30	15
		Kepuasan pelanggan			
		Retensi pelanggan			
2	Proses Bisnis Internal		4	20	5
		Kebijakan			
		Proses			
		Produktivitas			
3	Pertumbuhan dan pembelajaran	Kualitas			
			2	20	10
		Produktivitas karyawan			
		Retensi karyawan			
Total					

II. Mengukur Skor Tertimbang Maksimum

Perspektif	Jumlah Indikator	Skor Indikator Maks	Bobot Indikator	Skor Tertimbang Maks
Pelanggan				
Proses Bisnis Internal				

Pertumbuhan dan pembelajaran				
Total				

III. Menghitung nilai skor masing-masing indikator setiap perspektif

Perspektif	KPI	Nilai	Skor Indikator
Pelanggan	Kepuasan pelanggan		
	Profitabilitas pelanggan		
	TOTAL		
Proses Bisnis Internal	Kebijakan		
	Proses		
	Produktivitas		
	Kualitas		
	TOTAL		
Pertumbuhan dan pembelajaran	Retensi karyawan		
	Profitabilitas		
	TOTAL		

IV. Menghitung skor tertimbang

Perspektif	Jumlah Skor Indikator	Bobot Indikator	Skor Tertimbang
Pelanggan			
Proses Bisnis Internal			

Pertumbuhan dan pembelajaran			
Jumlah skor tertimbang			

V. Menghitung Nilai Akhir Total per Komponen

Perspektif	Skor Tertimbang Maksimum	Skor Tertimbang	Nilai Akhir Komponen (%)
Pelanggan			
Proses Bisnis Internal			
Pertumbuhan dan pembelajaran			

TABULASI DATA

1. Tabulasi Data Karakteristik Pelanggan

Tabel Karakteristik Pelanggan Donor Darah					
Resp	Agama	JK	Usia (Thn)	Pendidikan	Jumlah Donor
1	Islam	L	20	3	2-10 kali
2	Islam	L	29	4	11-25 kali
3	Islam	L	29	3	11-25 kali
4	Islam	L	52	3	2-10 kali
5	Kristen	L	52	1	2-10 kali
6	Islam	L	52	3	76-100 kali
7	Islam	L	24	5	2-10 kali
8	Kristen	L	26	4	2-10 kali
9	Islam	P	24	3	Baru pertama kali
10	Islam	P	21	4	Baru pertama kali
11	Islam	P	29	4	Baru pertama kali
12	Islam	P	21	3	2-10 kali
13	Islam	P	20	3	Baru pertama kali
14	Islam	P	18	3	2-10 kali
15	Kristen	L	20	3	2-10 kali
16	Islam	L	21	4	Baru pertama kali
17	Islam	P	24	4	Baru pertama kali
18	Islam	L	22	3	Baru pertama kali
19	Islam	P	24	5	2-10 kali
20	Islam	P	24	5	11-25 kali
21	Islam	P	21	3	Baru pertama kali
22	Islam	L	21	3	11-25 kali
23	Islam	P	24	3	11-25 kali
24	Kristen	L	28	4	2-10 kali
25	Kristen	L	25	5	11-25 kali
26	Islam	P	22	3	Baru pertama kali
27	Islam	L	23	5	2-10 kali
28	Islam	L	26	3	2-10 kali
29	Islam	L	24	5	2-10 kali
30	Islam	P	21	5	Baru pertama kali
31	Islam	L	19	3	2-10 kali
32	Islam	L	31	3	11-25 kali
33	Islam	P	23	5	2-10 kali
34	Islam	L	26	4	2-10 kali
35	Kristen	P	20	3	Baru pertama kali

Tabel Karakteristik Pelanggan Donor Darah					
36	Islam	L	19	3	Baru pertama kali
37	Islam	L	19	3	Baru pertama kali
38	Islam	P	20	3	Baru pertama kali
39	Kristen	L	19	3	Baru pertama kali
40	Islam	L	18	3	Baru pertama kali
41	Islam	P	18	3	Baru pertama kali
42	Islam	P	20	3	2-10 kali
43	Islam	P	20	3	2-10 kali
44	Islam	P	21	3	2-10 kali
45	Islam	L	28	3	11-25 kali
46	Islam	L	23	5	2-10 kali
47	Islam	P	48	4	Baru pertama kali
48	Islam	L	23	5	26-50 kali
49	Islam	P	25	5	2-10 kali
50	Islam	L	26	6	11-25 kali
51	Katolik	P	21	3	2-10 kali
52	Katolik	P	46	4	2-10 kali
53	Islam	P	46	2	Baru pertama kali
54	Islam	P	24	3	Baru pertama kali
55	Katolik	P	22	3	2-10 kali
56	Katolik	P	28	4	2-10 kali
57	Islam	P	21	3	Baru pertama kali
58	Islam	P	18	4	2-10 kali
59	Hindu	P	22	4	2-10 kali
60	Islam	P	21	3	Baru pertama kali
61	Islam	P	40	4	2-10 kali
62	Islam	P	43	5	2-10 kali
63	Islam	P	23	5	2-10 kali
64	Islam	P	22	5	2-10 kali
65	Islam	P	24	3	2-10 kali
66	Islam	P	44	3	Baru pertama kali
67	Islam	L	36	1	2-10 kali
68	Islam	L	45	3	2-10 kali
69	Islam	L	27	5	11-25 kali
70	Islam	P	22	3	2-10 kali
71	Kristen	P	21	3	Baru pertama kali
72	Islam	P	21	3	Baru pertama kali
73	Islam	L	22	3	2-10 kali
74	Katolik	P	21	3	2-10 kali
75	Katolik	P	22	3	2-10 kali
76	Katolik	P	49	3	2-10 kali
77	Islam	P	23	4	11-25 kali

Tabel Karakteristik Pelanggan Donor Darah					
78	Islam	L	42	4	11-25 kali
79	Islam	P	21	3	Baru pertama kali
80	Kristen	L	54	3	11-25 kali
81	Islam	P	31	4	Baru pertama kali
82	Islam	P	30	4	Baru pertama kali
83	Islam	L	22	3	Baru pertama kali
84	Islam	P	35	4	2-10 kali
85	Islam	L	21	4	Baru pertama kali
86	Islam	L	24	5	Baru pertama kali
87	Katolik	P	53	4	26-50 kali
88	Islam	L	29	2	2-10 kali
89	Katolik	P	26	6	11-25 kali
90	Islam	P	47	4	Baru pertama kali
91	Islam	L	39	5	2-10 kali
92	Islam	L	26	6	2-10 kali
93	Islam	L	32	5	11-25 kali
94	Islam	P	24	5	11-25 kali
95	Islam	P	20	5	2-10 kali
96	Islam	P	20	5	2-10 kali
97	Islam	P	20	5	2-10 kali
98	Islam	P	33	4	2-10 kali
99	Islam	P	27	5	Baru pertama kali
100	Katolik	L	21	3	Baru pertama kali
101	Islam	L	24	5	Baru pertama kali
102	Islam	P	20	3	2-10 kali
103	Islam	P	20	4	2-10 kali
104	Kristen	P	45	5	11-25 kali
105	Kristen	L	40	5	11-25 kali
106	Katolik	L	50	3	2-10 kali
107	Islam	P	43	5	Baru pertama kali
108	Islam	L	33	5	2-10 kali
109	Katolik	P	18	3	Baru pertama kali
110	Kristen	P	25	4	2-10 kali
111	Islam	L	23	4	2-10 kali
112	Islam	P	20	3	Baru pertama kali
113	Kristen	L	20	3	2-10 kali
114	Katolik	P	55	3	2-10 kali
115	Islam	P	30	5	11-25 kali
116	Katolik	P	50	6	2-10 kali
117	Islam	P	22	3	2-10 kali
118	Islam	P	30	5	Baru pertama kali
119	Islam	L	20	3	Baru pertama kali

Tabel Karakteristik Pelanggan Donor Darah					
120	Kristen	P	54	4	11-25 kali
121	Kristen	P	24	4	Baru pertama kali
122	Katolik	P	28	4	2-10 kali
123	Islam	P	33	3	2-10 kali
124	Katolik	P	52	4	26-50 kali
125	Katolik	P	49	4	11-25 kali
126	Islam	P	30	3	2-10 kali
127	Islam	P	48	4	26-50 kali
128	Katolik	P	48	4	26-50 kali
129	Katolik	L	28	5	2-10 kali
130	Islam	L	49	4	26-50 kali
131	Islam	P	52	2	2-10 kali
132	Hindu	L	46	6	11-25 kali
133	Islam	P	46	4	2-10 kali
134	Islam	P	35	5	11-25 kali
135	Islam	P	47	6	2-10 kali
136	Islam	L	28	5	11-25 kali
137	Islam	P	48	5	2-10 kali
138	Islam	L	46	5	11-25 kali
139	Islam	L	50	5	11-25 kali
140	Islam	P	43	5	Baru pertama kali
141	Islam	L	57	4	51-75 kali
142	Islam	L	38	5	11-25 kali
143	Islam	L	42	3	51-75 kali
144	Kristen	P	21	5	2-10 kali
145	Islam	L	56	3	51-75 kali
146	Islam	L	37	4	2-10 kali
147	Katolik	P	40	5	2-10 kali
148	Katolik	L	52	5	2-10 kali
149	Katolik	P	37	3	26-50 kali
150	Islam	L	61	5	51-75 kali
151	Islam	L	50	5	11-25 kali
152	Islam	P	32	3	11-25 kali
153	Kristen	L	25	4	11-25 kali
154	Islam	L	42	4	26-50 kali
155	Islam	P	51	3	2-10 kali
156	Islam	P	44	3	11-25 kali
157	Islam	P	35	3	2-10 kali
158	Islam	P	50	5	11-25 kali
159	Islam	L	40	6	2-10 kali
160	Katolik	L	47	3	11-25 kali

Tabel Karakteristik Pelanggan Donor Darah					
161	Islam	P	21	5	2-10 kali
162	Katolik	L	52	3	26-50 kali
163	Islam	P	49	4	26-50 kali
164	Islam	L	50	4	2-10 kali
165	Islam	P	37	4	2-10 kali
166	Islam	P	41	3	11-25 kali
167	Islam	P	52	4	26-50 kali
168	Islam	P	24	4	11-25 kali
169	Islam	P	26	3	2-10 kali
170	Islam	P	29	4	11-25 kali
171	Islam	P	59	4	76-100 kali
172	Islam	P	54	5	Baru pertama kali
173	Katolik	P	25	4	11-25 kali
174	Islam	P	26	2	2-10 kali
175	Islam	P	54	6	11-25 kali
176	Islam	P	32	4	11-25 kali
177	Kristen	P	27	5	2-10 kali
178	Kristen	P	43	6	2-10 kali
179	Katolik	P	27	5	26-50 kali
180	Islam	P	55	5	51-75 kali
181	Hindu	L	31	5	2-10 kali
182	Islam	L	65	5	51-75 kali

Tabel Karakteristik Pelanggan Donor Darah					
183	Islam	L	23	5	11-25 kali
184	Islam	P	43	4	11-25 kali
185	Islam	P	24	5	11-25 kali
186	Islam	P	59	3	76-100 kali
187	Islam	L	36	5	26-50 kali
188	Islam	P	23	3	2-10 kali
189	Islam	P	54	4	11-25 kali
190	Islam	P	21	5	2-10 kali
191	Islam	P	21	5	Baru pertama kali
192	Islam	P	22	3	2-10 kali
193	Kristen	P	36	5	26-50 kali
194	Islam	P	30	5	2-10 kali
195	Islam	P	60	3	51-75 kali
196	Katolik	P	29	4	26-50 kali
197	Katolik	P	26	4	26-50 kali
198	Katolik	P	25	3	Baru pertama kali
199	Islam	P	38	3	2-10 kali
200	Hindu	P	41-45	3	2-10 kali
201	Islam	P	36-40	5	2-10 kali
202	Islam	P	36-40	6	11-25 kali
203	Islam	L	>35	3	26-50 kali
204	Islam	L	>35	5	51-75 kali
205	Islam	L	36-40	3	11-25 kali
206	Islam	P	>35	4	2-10 kali
207	Katolik	P	>25	4	2-10 kali
208	Katolik	L	>25	4	2-10 kali
209	Islam	P	>25	3	2-10 kali
210	Hindu	L	36-40	3	11-25 kali
211	Islam	P	>35	5	2-10 kali
212	Islam	P	>50	5	26-50 kali
213	Islam	L	<35	2	2-10 kali
214	Kristen	L	46-50	3	26-50 kali
215	Kristen	L	>50	5	26-50 tahun
216	Katolik	L	36-40	3	11-25 kali
217	Islam	L	41-45	4	2-10 kali
218	Islam	L	<35	4	2-10kali
219	Islam	L	<35	5	11-25 kali
220	Islam	L	36-40	5	2-10 kali

Tabel Karakteristik Pelanggan Donor Darah					
221	Islam	L	46-50	5	26-50 kali
222	Islam	L	41-45	5	11-25 kali
223	Islam	P	41-45	3	2-10 kali
224	Kristen	L	<35	4	2-10 kali
225	Islam	P	41-45	3	2-10 kali
226	Islam	L	<35	5	2-10 kali
227	Katolik	L	<35	5	26-50 kali
228	Katolik	P	>50	3	26-50 kali
229	Katolik	P	<35	3	2-10 kali
230	Islam	L	<35	3	Nov-25
231	Islam	P	52	3	26-50 kali
232	Kristen	L	25	4	11-25 kali
233	Islam	L	23	3	2-10 kali
234	Islam	P	19	3	2-10 kali
235	Islam	P	22	3	2-10 kali
236	Katolik	L	34	4	2-10 kali
237	Islam	L	20	3	Baru pertama kali
238	Kristen	L	31	5	2-10 kali
239	Islam	L	45	5	51-75 kali
240	Islam	P	27	5	11-25 kali
241	Katolik	L	37	5	26-50 kali
242	Katolik	P	35	5	26-50 kali
243	Islam	P	35	5	26-50 kali
244	Islam	L	26	4	2-10 kali
245	Islam	P	37	4	2-10 tahun
246	Islam	P	25	5	11-25 kali
247	Kristen	P	28	5	Baru pertama kali
248	Islam	L	50	5	11-25 kali
249	Kristen	L	40	3	2-10 kali
250	Islam	L	51	5	26-50 kali
251	Katolik	L	45	5	11-25 kali
252	Islam	L	43	5	2-10 kali
253	Kristen	L	24	5	26-50 kali
254	Islam	L	45	5	51-75 kali
255	Islam	L	25	6	26-50 kali
256	Islam	L	25	3	2-10 kali
257	Islam	L	40	3	Baru pertama kali
258	Kristen	P	32	4	11-25 kali
259	Katolik	P	35	6	51-75 kali
260	Kristen	P	45	6	2-10 kali

Tabel Karakteristik Pelanggan Donor Darah					
261	Islam	L	40	5	51-75 kali
262	Islam	P	29	5	2-10 kali
263	Islam	L	26	4	2-10 kali
264	Islam	P	27	5	26-50 kali
265	Islam	L	35	5	11-25 kali
266	Islam	L	29	5	2-10 kali
267	Islam	P	47	5	2-10 kali
268	Islam	P	39	6	Baru pertama kali
269	Katolik	L	45	5	26-50 kali
270	Islam	P	51	4	Baru pertama kali
271	Kristen	P	34	4	2-10 kali
272	Islam	P	33	3	2-10 kali
273	Kristen	P	36	5	2-10 kali
274	Islam	L	29	3	2-10 kali
275	Katolik	P	38	3	2-10 kali
276	Islam	P	34	3	2-10 kali
277	Katolik	L	38	3	11-25 kali
278	Islam	P	29	3	Baru pertama kali
279	Islam	L	30	3	2-10 kali
280	Katolik	L	36	3	2-10 kali
281	Islam	P	37	5	11-25 kali
282	Katolik	P	30	6	2-10 kali
283	Islam	L	28	3	2-10 kali
284	Kristen	P	30	3	Baru pertama kali
285	Islam	P	31	3	2-10 kali
286	Katolik	P	29	3	Baru pertama kali
287	Katolik	P	31	6	2-10 kali
288	Kristen	L	29	3	11-25 kali
289	Kristen	P	31	3	2-10 kali
290	Islam	P	36	4	Baru pertama kali
291	Kristen	L	29	5	2-10 kali
292	Islam	L	38	3	11-25 kali
293	Islam	L	37	3	2-10 kali
294	Islam	L	30	6	11-25 kali
295	Islam	L	30	6	2-10 kali
296	Katolik	L	33	3	2-10 kali
297	Islam	L	31	3	Baru pertama kali
298	Islam	L	37	3	2-10 kali
299	Islam	P	38	6	Baru pertama kali
300	Kristen	L	37	3	Baru pertama kali

Tabel Karakteristik Pelanggan Donor Darah					
331	Islam	P	29	3	2-10 kali
332	Katolik	P	34	5	2-10 kali
333	Islam	P	32	3	2-10 kali
334	Islam	L	26	6	2-10 kali
335	Kristen	P	31	3	2-10 kali
336	Islam	L	30	4	2-10 kali
337	Islam	P	34	3	2-10 kali
338	Islam	P	33	3	2-10 kali
339	Islam	P	28	5	2-10 kali
340	Kristen	L	33	3	2-10 kali
341	Islam	L	38	3	Baru pertama kali
342	Islam	P	28	3	2-10 kali
343	Kristen	P	32	3	2-10 kali
344	Islam	L	30	3	Baru pertama kali
345	Budha	L	30	4	Baru pertama kali
346	Islam	P	33	3	Baru pertama kali
347	Islam	P	28	4	2-10 kali
348	Katolik	P	28	6	2-10 kali
349	Islam	P	36	3	2-10 kali
350	Kristen	L	32	3	Baru pertama kali
351	Katolik	P	25	4	2-10 kali
352	Islam	P	29	3	2-10 kali
353	Kristen	P	28	4	11-25 kali
354	Islam	L	33	6	Baru pertama kali
355	Islam	L	31	3	Baru pertama kali
356	Islam	L	35	4	Baru pertama kali
357	Islam	P	29	4	2-10 kali
358	Islam	L	26	5	11-25 kali
359	Kristen	P	26	4	11-25 kali
360	Islam	P	26	3	2-10 kali
361	Islam	P	27	3	11-25 kali
362	Islam	L	29	4	11-25 kali
363	Katolik	L	35	4	2-10 kali
364	Islam	P	38	3	2-10 kali
365	Hindu	P	34	3	2-10 kali
366	Kristen	P	26	3	Baru pertama kali
367	Kristen	L	38	5	2-10 kali
368	Kristen	L	26	3	11-25 kali
369	Islam	L	27	3	2-10 kali
370	Islam	L	27	3	2-10 kali

2. Tabulasi Data Pegawai / Karyawan PMI Kota Surakarta

Resp	Agama	JK	Umur	Pendidikan	Lama Bekerja
1	Islam	P	29	Tamat Diploma	6-10 tahun
2	Islam	L	26	Tamat SMA	<5 tahun
3	Islam	P	22	Tamat Diploma	-
4	Islam	L	31	Tamat S1	6-10 tahun
5	Islam	L	30	Tamat S1	6-10 tahun
6	Islam	L	27	Tamat S1	<5 tahun
7	Islam	P	25	Tamat Diploma	<5 tahun
8	Islam	P	29	Tamat Diploma	<5 tahun
9	Islam	L	34	Tamat S1	11-15 tahun
10	Islam	L	28	Tamat S1	6-10 tahun
11	Islam	P	27	Tamat Diploma	6-10 tahun
12	Islam	P	30	Tamat Diploma	-
13	Islam	P	51	Tamat Diploma	>20 tahun
14	Islam	L	40	Tamat S1	11-15 tahun
15	Islam	P	35	Tamat S1	11-15 tahun
16	Islam	P	38	Tamat Diploma	11-15 tahun
17	Islam	P	28	Tamat Diploma	6-10 tahun
18	Islam	P	30	Tamat Diploma	6-10 tahun
19	Islam	P	35	Tamat Diploma	6-10 tahun
20	Islam	P	22	Tamat Diploma	<5 tahun
21	Islam	P	24	Tamat Diploma	<5 tahun
22	Islam	P	49	Tamat S1	>20 tahun
23	Islam	P	22	Tamat Diploma	<5 tahun
24	Islam	P	26	Tamat Diploma	<5 tahun
25	Islam	P	30	Tamat S1	<5 tahun
26	Islam	L	29	Tamat Diploma	<5 tahun
27	Islam	P	33	Tamat S1	<5 tahun
28	Islam	P	29	Tamat Diploma	6-10 tahun
29	Islam	L	28	Tamat Diploma	6-10 tahun
30	Islam	P	52	Tamat Diploma	>20 tahun
31	Islam	L	22	Tamat Diploma	<5 tahun
32	Islam	P	29	Tamat Diploma	6-10 tahun
33	Islam	P	54	Tamat SMA	>20 tahun
34	Islam	P	31	Tamat Diploma	6-10 tahun
35	Islam	L	28	Tamat Diploma	<5 tahun
36	Islam	P	28	Tamat Diploma	<5 tahun
37	Islam	P	33	Tamat S1	11-15 tahun
38	Islam	P	30	Tamat S1	<5 tahun
39	Islam	P	37	-	11-15 tahun
40	Islam	P	33	Tamat SMA	11-15 tahun

Resp	Agama	JK	Umur	Pendidikan	Lama Bekerja
41	Islam	P	25	Tamat Diploma	<5 tahun
42	Islam	L	32	Tamat S1	6-10 tahun
43	Islam	L	43	Tamat SMA	6-10 tahun
44	Islam	L	34	Tamat SMA	11-15 tahun
45	Islam	L	40	Tamat S1	6-10 tahun
46	Islam	P	36	Tamat S1	6-10 tahun
47	Islam	P	32	Tamat Diploma	6-10 tahun
48	Islam	P	30	Tamat Diploma	6-10 tahun
49	Islam	P	29	Tamat Diploma	6-10 tahun
50	Islam	L	29	Tamat Diploma	-
51	Islam	P	29	Tamat S1	6-10 tahun
52	Islam	P	34	Tamat SMA	<5 tahun
53	Islam	L	28	Tamat S1	6-10 tahun
54	Islam	P	35	Tamat S1	11-15 tahun
55	Islam	P	53	Tamat S1	>20 tahun
56	Islam	P	29	Tamat S1	<5 tahun
57	Islam	L	31	Tamat S1	<5 tahun
58	Islam	P	39	Tamat S1	11-15 tahun
59	Islam	P	50	Tamat Diploma	>20 tahun
60	Islam	L	41	Tamat Diploma	11-15 tahun
61	Katolik	L	46	Tamat S2	>20 tahun
62	Islam	L	25	Tamat SMA	<5 tahun
63	Islam	L	42	Tamat SMA	6-10 tahun
64	Islam	L	55	Tamat SMA	>20 tahun
65	Islam	L	26	Tamat S1	<5 tahun
66	Islam	P	28	Tamat Diploma	6-10 tahun
67	Islam	P	53	Tamat S1	>20 tahun
68	Islam	P	52	Tamat Diploma	>20 tahun
69	Islam	P	46	Tamat SMA	11-15 tahun
70	Islam	P	29	Tamat Diploma	6-10 tahun
71	Islam	P	45	Tamat SMA	>20 tahun
72	Islam	P	35	Tamat Diploma	11-15 tahun
73	Islam	P	33	Tamat Diploma	11-15 tahun
74	Islam	P	35	Tamat S1	<5 tahun
75	Islam	P	46	Tamat S1	<5 tahun
76	Islam	P	22	Tamat Diploma	<5 tahun
77	islam	L	40	Tamat S1	16-20 tahun
78	Islam	L	50	Tamat S1	>20 tahun
79	Islam	P	28	Tamat Diploma	6-10 tahun
80	Islam	L	40	Tamat S1	11-15 tahun

Resp	Agama	JK	Umur	Pendidikan	Lama Bekerja
81	Islam	P	22	Tamat Diploma	<5 tahun
82	Islam	L	37	Tamat S1	11-15 tahun
83	katolik	L	46	Tamat S2	16-20 tahun
84	Islam	P	36	Tamat S1	6-10 tahun
85	Islam	L	32	Tamat S1	6-10 tahun
86	islam	L	28	Tamat S1	6-10 tahun
87	islam	P	33	Tamat Diploma	6-10 tahun

3. Tabulasi Data Hasil Kepuasan Pelanggan

Tabel data Kepuasan Pelanggan Donor Darah PMI Kota Surakarta																
Resp	Jawaban Pernyataan															Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	4	4	4	5	3	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	60
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	62
7	4	5	5	4	3	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	74
8	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	65
9	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	73
10	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73
11	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	75
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	63
13	4	4	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	68
14	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	70
15	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	70
16	4	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	65
17	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	68
18	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	4	4	5	5	62
19	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	5	5	71
20	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	55
21	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	72
22	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	75
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	61
24	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	60
25	4	4	5	5	4	4	5	5	3	3	4	3	3	4	4	51
26	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	58

Tabel data Kepuasan Pelanggan Donor Darah PMI Kota Surakarta																
Resp	Jawaban Pernyataan															Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	70
28	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	70
29	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	75
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	63
31	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
32	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	66
33	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	5	4	75
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73
35	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	73
36	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	65
37	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	50
38	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	60
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
40	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	60
41	4	5	5	4	3	4	3	5	3	3	4	4	5	4	4	73
42	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	60
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
44	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	67
45	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	52
46	3	4	4	4	3	3	4	5	3	3	2	4	2	4	4	59
47	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	75
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	64
49	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	75
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
51	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	65
52	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	60
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74
54	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	61
55	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	61
56	5	4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	59
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	49
58	3	3	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	60
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56

Tabel data Kepuasan Pelanggan Donor Darah PMI Kota Surakarta																
Resp	Jawaban Pernyataan															Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	48
62	3	3	4	4	4	3	2	5	2	3	1	4	3	4	3	50
63	3	2	5	1	2	3	4	1	5	3	3	3	5	5	5	68
64	4	4	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4	5	5	69
65	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	56
66	4	3	4	5	3	4	4	5	3	3	3	3	4	4	4	60
67	4	4	4	4	5	5	4	5	3	3	3	4	4	4	4	56
68	3	4	3	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	59
69	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	59
70	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	61
71	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	60
72	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	56
73	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	63
74	4	5	4	3	5	5	4	5	4	3	5	3	4	5	4	60
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	53
77	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	68
78	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	5	5	4	5	5	56
79	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	59
80	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	3	3	4	45
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71
83	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	45
84	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64
85	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61
86	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	3	49
87	4	3	3	4	4	3	4	1	4	3	3	3	3	3	4	73
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	56
89	4	4	4	4	3	4	3	5	3	4	3	4	4	3	4	69
90	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	46
91	2	2	4	4	2	2	4	4	2	3	4	3	4	3	3	62
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	61
93	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	60
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
95	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	67
96	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	75
97	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	63
98	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	60
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75

Tabel data Kepuasan Pelanggan Donor Darah PMI Kota Surakarta																
Resp	Jawaban Pernyataan															Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
101	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75
103	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69
104	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	71
105	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	64
106	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	63
107	4	5	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	61
108	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
109	4	4	5	4	4	2	3	5	4	3	3	3	4	3	3	72
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	75
111	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	62
112	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	15
113	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	64
114	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	45
115	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
116	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	64
117	4	4	5	3	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	62
118	5	1	3	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	4	50
119	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	48
120	4	4	4	4	4	3	4	1	4	3	1	3	1	4	4	75
121	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	62
122	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	61
123	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	62
124	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	60
125	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
126	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3	3	4	4	4	56
127	4	4	3	3	3	3	5	5	3	4	4	4	3	4	4	58
128	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	4	59
129	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	62
130	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	55
131	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	3	63
132	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	45
133	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
134	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61
135	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	61
136	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	61
137	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	59
138	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	3	3	3	56

Tabel data Kepuasan Pelanggan Donor Darah PMI Kota Surakarta																
Resp	Jawaban Pernyataan															Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
139	4	4	3	4	4	3	5	5	4	3	3	3	3	4	4	60
140	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
141	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74
142	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	74
143	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	75
144	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68
145	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	60
146	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	60
147	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75
148	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	72
149	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	57
150	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	60
151	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75
152	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
153	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68
154	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	75
155	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
156	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
157	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
158	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
159	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
160	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	60
161	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
162	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	61
163	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	75
164	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	56
165	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	66
166	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	64
167	4	4	4	5	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	64
168	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	74
169	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	53
170	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	60
171	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65
172	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	68
173	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	75
174	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
175	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65

Tabel data Kepuasan Pelanggan Donor Darah PMI Kota Surakarta																
Resp	Jawaban Pernyataan															Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
176	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	74
177	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	60
178	4	4	3	5	3	3	3	4	4	4	5	4	4	5	5	64
179	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
180	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	67
181	4	4	5	5	4	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	75
182	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73
183	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	71
184	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	72
185	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	69
186	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	61
187	5	5	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	58
188	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	60
189	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
190	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	73
191	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	63
192	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	69
193	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	75
194	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
195	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	62
196	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	62
197	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	57
198	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	66
199	5	5	4	4	3	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	70
200	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	68
201	3	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	67
202	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	67
203	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	68
204	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	67
205	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	66
206	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	74
207	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	71
208	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	71
209	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	67
210	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	69
211	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	70
212	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	69
213	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	75

Tabel data Kepuasan Pelanggan Donor Darah PMI Kota Surakarta																
Resp	Jawaban Pernyataan															Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
214	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
215	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
216	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	73
217	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	67
218	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	68
219	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	68
220	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	71
221	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	71
222	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	60
223	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	75
224	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
225	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75
226	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	74
227	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	66
228	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	4	5	4	4	4	60
229	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75
230	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
231	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75
232	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	64
233	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	60
234	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	75
235	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
236	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	65
237	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	68
238	4	4	5	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	75
239	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	61
240	4	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	75
241	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	67
242	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	67
243	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	67
244	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	67
245	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	69
246	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	66
247	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69
248	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	67
249	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75
250	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69

Tabel data Kepuasan Pelanggan Donor Darah PMI Kota Surakarta																
Resp	Jawaban Pernyataan															Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
251	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66
252	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	75
253	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
254	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
255	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
256	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	64
257	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	60
258	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	75
259	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	67
260	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
261	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	68
262	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	3	67
263	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
264	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	70
265	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	67
266	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67
267	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	49
268	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75
269	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
270	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	69
271	5	5	5	2	5	5	2	5	5	5	1	5	5	5	5	69
272	4	4	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	62
273	2	5	3	2	5	1	3	5	5	5	5	5	5	3	5	67
274	3	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	69
275	4	5	4	5	5	5	2	5	5	1	4	5	5	5	5	71
276	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	5	5	3	70
277	5	2	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	2	5	5	68
278	4	5	5	5	5	1	5	5	5	3	4	2	2	5	5	74
279	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	72
280	1	5	1	5	2	5	5	5	5	3	5	5	5	5	1	70
281	5	1	5	4	5	2	5	4	1	2	2	5	1	5	5	67
282	2	5	1	2	5	5	1	5	5	5	4	1	5	5	4	70
283	2	5	5	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	70
284	5	5	5	5	4	4	5	5	1	5	5	3	2	5	1	74
285	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5	2	69

Tabel data Kepuasan Pelanggan Donor Darah PMI Kota Surakarta																
Res p	Jawaban Pernyataan															Jumla h
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
286	5	4	3	5	3	5	5	4	5	1	5	3	5	2	5	69
287	5	3	5	3	5	4	3	2	5	4	4	5	5	5	5	73
288	5	1	1	5	4	5	4	5	2	5	3	5	3	5	1	68
289	5	5	5	5	1	5	4	5	5	3	5	5	2	3	5	67
290	3	5	3	5	5	3	3	5	5	5	1	1	2	1	5	68
291	3	4	3	5	2	5	5	4	2	3	3	1	5	5	5	68
292	2	3	2	5	3	5	1	1	2	5	4	5	4	5	5	74
293	5	5	5	1	5	5	2	5	3	2	3	5	3	5	5	68
294	5	2	5	5	5	5	5	1	1	2	3	5	5	2	5	66
295	3	3	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	70
296	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	72
297	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	72
298	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	74
299	5	2	1	4	1	1	5	1	5	5	5	3	5	5	2	66
300	3	2	5	5	3	5	3	5	3	1	5	5	5	5	5	67
301	5	5	3	5	1	3	5	4	3	2	5	1	4	5	5	74
302	5	5	5	5	3	2	5	4	5	5	5	3	5	1	2	68
303	1	5	5	3	1	5	4	5	5	5	2	1	4	5	1	72
304	5	1	1	5	2	1	5	1	4	5	5	4	4	1	5	68
305	5	4	5	5	4	1	1	2	3	5	5	3	5	5	5	67
306	5	3	5	2	5	5	5	5	4	2	4	5	3	5	2	69
307	4	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	70
308	5	5	5	1	2	5	2	4	5	2	5	1	5	5	4	75
309	2	2	1	3	2	5	1	5	3	5	5	5	5	5	5	71
310	5	1	2	5	2	2	5	5	5	2	2	5	5	5	5	70
311	3	2	1	1	5	1	5	1	5	1	5	5	1	5	5	69
312	5	3	5	5	5	2	4	5	2	1	2	5	5	5	5	67
313	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	3	3	5	5	69
314	5	3	5	1	5	5	3	5	5	1	5	1	5	5	3	70
315	1	4	5	4	5	3	5	1	1	5	2	4	1	1	5	66
316	5	2	5	1	5	1	3	1	2	3	2	4	4	5	1	69
317	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	1	2	5	5	72
318	4	5	5	1	3	5	2	5	5	1	5	4	3	3	3	74
319	1	1	3	5	3	1	5	3	1	5	5	4	5	5	5	72
320	5	2	3	5	5	2	3	1	5	5	5	5	5	5	5	72
321	5	5	1	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	66
322	5	3	2	2	5	5	2	5	5	3	5	5	5	3	2	70
323	3	5	5	5	2	5	5	5	1	5	3	2	2	5	5	69

Tabel data Kepuasan Pelanggan Donor Darah PMI Kota Surakarta																
Res p	Jawaban Pernyataan															Jumla h
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
324	5	5	4	5	5	1	5	1	5	5	5	5	2	5	5	75
325	5	5	5	5	1	5	2	3	5	5	5	5	2	5	5	72
326	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	66
327	5	4	4	3	3	3	5	1	3	5	5	5	5	3	2	74
328	5	3	1	3	3	2	2	5	5	5	3	3	3	2	5	71
329	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	69
330	5	3	1	5	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	3	71
331	4	3	3	1	5	5	5	5	5	5	5	1	4	2	5	67
332	4	5	2	5	3	5	5	4	5	5	1	5	4	1	5	71
333	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	71
334	5	3	5	3	5	1	5	1	2	5	5	5	5	4	5	73
335	5	5	4	5	5	5	5	1	2	1	5	5	5	5	4	68
336	4	3	4	5	5	5	4	5	5	1	5	5	1	5	4	70
337	5	5	5	3	5	5	5	5	2	3	2	4	5	2	2	74
338	3	5	5	5	4	4	1	5	3	4	2	2	5	5	5	71
339	3	2	5	5	3	5	5	5	2	5	5	5	5	5	1	70
340	5	1	3	5	4	2	1	5	5	3	5	5	5	1	5	75
341	5	5	5	2	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	72
342	5	5	5	2	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	72
343	5	1	5	5	5	2	5	1	3	5	5	3	5	5	2	67
344	5	3	3	5	4	2	5	5	4	5	5	2	5	5	1	66
345	4	4	1	5	5	2	5	5	3	2	5	3	3	5	4	70
346	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	3	3	5	5	71
347	4	5	5	2	5	5	5	1	3	2	5	5	5	5	5	67
348	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	3	5	72
349	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	3	3	3	5	5	70
350	5	1	3	5	4	1	5	5	5	5	5	1	5	4	2	72
351	3	3	5	5	3	3	5	5	4	1	5	5	5	3	1	67
352	5	5	4	5	5	5	3	5	1	3	4	5	3	5	5	74
353	5	3	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	4	64
354	5	3	2	5	1	2	5	5	5	3	5	3	1	5	2	71
355	5	2	5	4	2	2	3	1	5	5	4	2	3	5	3	72

Tabel data Kepuasan Pelanggan Donor Darah PMI Kota Surakarta																
Resp	Jawaban Pernyataan															Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
356	5	5	2	5	4	3	5	5	5	1	5	5	5	5	2	70
357	5	1	5	1	5	4	1	5	4	5	5	5	4	2	3	72
358	3	5	5	1	5	1	5	2	2	5	4	5	5	5	2	70
359	5	4	5	1	5	5	4	1	1	1	5	4	5	5	3	71
360	2	3	3	5	3	3	5	3	5	1	4	5	5	5	5	71
361	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	1	5	5	5	5	70
362	5	4	5	4	5	4	2	5	5	4	5	3	1	5	5	75
363	5	5	2	3	5	1	2	5	3	5	5	1	3	5	5	70
364	5	5	5	5	5	5	3	4	5	1	5	5	5	4	1	63
365	5	5	5	5	5	3	5	5	1	5	5	5	5	5	3	67
366	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	2	68
367	5	4	5	3	5	5	3	1	5	4	5	2	2	1	5	55
368	5	1	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	66
369	5	3	1	5	5	5	3	4	5	5	2	5	3	2	3	56
370	4	4	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	1	5	1	60

4. Tabulasi Data Hasil Kepuasan Pegawai / Karyawan PMI Kota Surakarta

Tabel Data Kepuasan Pegawai PMI Kota Surakarta															
Resp	PERNYATAAN														JUMLAH
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	5	5	5	5	3	3	5	4	5	4	3	5	4	3	59
2	2	4	4	4	3	2	2	4	4	3	3	3	4	3	45
3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	66
4	5	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	2	54
5	3	3	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	2	48
6	1	2	3	4	5	5	1	2	1	1	1	5	5	5	41
7	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	68
8	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	59
9	5	4	5	5	3	4	5	4	4	5	3	3	4	4	58
10	5	3	5	5	4	3	5	3	3	5	5	5	5	5	61
11	5	3	5	4	3	3	5	3	4	5	3	5	4	5	57
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
14	5	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	3	57
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
16	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	3	3	4	4	60
17	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	49
18	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	52
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
20	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	54
21	4	3	3	4	3	3	1	3	2	2	2	1	3	3	37
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
23	4	4	4	5	2	2	4	4	5	4	4	4	4	3	53
24	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	66
25	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	54
26	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	52
27	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	3	3	4	4	49
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	54
29	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	40
30	5	4	5	5	3	2	4	3	4	5	4	4	4	2	54
31	5	4	5	5	3	2	4	3	5	5	4	4	4	3	56
32	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	48
33	4	3	2	1	3	2	2	3	2	2	5	2	2	2	35
34	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	53
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
36	4	3	5	5	4	3	4	4	3	4	3	2	4	4	52
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
38	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	57
40	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	58

Tabel Data Kepuasan Pegawai PMI Kota Surakarta															
Resp	PERNYATAAN														JUMLAH
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
42	5	4	5	5	3	1	4	4	4	5	5	5	5	1	56
43	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	66
44	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	66
45	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	58
46	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	54
47	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	54
48	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	54
49	4	4	4	5	3	3	4	4	5	5	4	4	4	3	56
50	4	4	4	5	3	3	4	4	5	5	4	4	4	3	56
51	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	3	5	3	51
52	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	56
53	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	5	4	55
54	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	3	2	4	4	49
55	5	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	2	4	4	51
56	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	54
57	5	5	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	65
58	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	49
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
60	2	4	5	5	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	54
61	5	5	5	5	3	4	5	3	5	4	4	4	4	5	61
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
65	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	3	60
66	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	53
67	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	53
68	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	52
69	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	59
70	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	53

Tabel Data Kepuasan Pegawai PMI Kota Surakarta															
Resp	PERNYATAAN														JUMLAH
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
71	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	61
72	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	63
73	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
74	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	55
75	4	4	4	3	2	4	4	3	4	3	3	3	4	4	49
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	67
77	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	5	5	5	58
78	5	5	5	5	5	3	3	5	4	4	5	5	5	5	64
79	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	5	55
80	4	4	4	4	4	2	2	4	4	5	5	5	4	4	55
81	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	51
82	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	58
83	5	3	4	4	5	4	4	3	3	5	3	3	4	3	53
84	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	52
85	4	3	4	4	5	1	1	1	3	4	3	4	4	5	46
86	4	5	4	4	4	3	3	5	3	5	5	4	4	4	57
87	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	53

HASIL UJI STATISTIK**1. Karakteristik Pelanggan Donor Darah****JK**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LAKI-LAKI	163	44.8	44.8	44.8
	PEREMPUAN	201	55.2	55.2	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

AGAMA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ISLAM	255	70.1	70.1	70.1
	KRISTEN	45	12.4	12.4	82.4
	KATOLIK	57	15.7	15.7	98.1
	BUDDHA	5	1.4	1.4	99.5
	HINDU	2	0.5	0.5	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

PENDIDIKAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TAMAT SD	2	0.5	0.5	0.5
	TAMAT SMP	5	1.4	1.4	1.9
	TAMAT SMA	156	42.9	42.9	44.8
	TAMAT DIPLOMA	81	22.3	22.3	67.0
	TAMAT S1	96	26.4	26.4	93.4
	TAMAT S2	24	6.6	6.6	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

2. Karakteristik Pegawai PMI Kota Surakarta

AGAMA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Islam	85	97.7	97.7	97.7
	Katolik	2	2.3	2.3	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

JKEL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	31	35.6	35.6	35.6
	Perempuan	56	64.4	64.4	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

UMUR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<34	51	58.6	58.6	58.6
	>34	36	41.4	41.4	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

PENDIDIKAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	11	12.6	12.6	12.6
	DIPLOMA	40	46.0	46.0	58.6
	S1	33	37.9	37.9	96.6
	S2	3	3.4	3.4	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

LAMABEKERJA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<5 tahun	28	32.2	32.2	32.2
	6-10 tahun	31	35.6	35.6	67.8
	11-15 tahun	16	18.4	18.4	86.2
	>20 tahun	12	13.8	13.8	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

3. Tabel Frekuensi Kepuasan Pelanggan

		Pernyataan_1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	1	.3	.3	.3
	TP	4	1.1	1.1	1.4
	N	26	7.1	7.1	8.5
	P	155	42.6	42.6	51.1
	SP	178	48.9	48.9	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

		Pernyataan_2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	2	.5	.5	.5
	TP	5	1.4	1.4	1.9
	N	19	5.2	5.2	7.1
	P	168	46.2	46.2	53.3
	SP	170	46.7	46.7	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

		Pernyataan_3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	1	.3	.3	.3
	TP	2	.5	.5	.8
	N	24	6.6	6.6	7.4
	P	145	39.8	39.8	47.3
	SP	192	52.7	52.7	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

Pernyataan_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	2	.5	.5	.5
	TP	4	1.1	1.1	1.6
	N	21	5.8	5.8	7.4
	P	132	36.3	36.3	43.7
	SP	205	56.3	56.3	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

Pernyataan_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	1	.3	.3	.3
	TP	5	1.4	1.4	1.6
	N	32	8.8	8.8	10.4
	P	163	44.8	44.8	55.2
	SP	163	44.8	44.8	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

Pernyataan_6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	1	.3	.3	.3
	TP	4	1.1	1.1	1.4
	N	32	8.8	8.8	10.2
	P	144	39.6	39.6	49.7
	SP	183	50.3	50.3	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

Pernyataan_7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	1	.3	.3	.3
	TP	4	1.1	1.1	1.4
	N	43	11.8	11.8	13.2
	P	123	33.8	33.8	47.0
	SP	193	53.0	53.0	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

Pernyataan_8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	4	1.1	1.1	1.1
	N	11	3.0	3.0	4.1
	P	95	26.1	26.1	30.2
	SP	254	69.8	69.8	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

Pernyataan_9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	1	.3	.3	.3
	TP	3	.8	.8	1.1
	N	37	10.2	10.2	11.3
	P	140	38.5	38.5	49.7
	SP	183	50.3	50.3	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

Pernyataan_10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	1	.3	.3	.3
	N	47	12.9	12.9	13.2
	P	143	39.3	39.3	52.5
	SP	173	47.5	47.5	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

Pernyataan_11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	3	.8	.8	.8
	TP	1	.3	.3	1.1
	N	42	11.5	11.5	12.6
	P	130	35.7	35.7	48.4
	SP	188	51.6	51.6	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

Pernyataan_12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	1	.3	.3	.3
	N	45	12.4	12.4	12.6
	P	137	37.6	37.6	50.3
	SP	181	49.7	49.7	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

Pernyataan_13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	2	.5	.5	.5
	TP	3	.8	.8	1.4
	N	33	9.1	9.1	10.4
	P	142	39.0	39.0	49.5
	SP	184	50.5	50.5	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

Pernyataan_14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	1	.3	.3	.3
	TP	1	.3	.3	.5
	N	26	7.1	7.1	7.7
	P	140	38.5	38.5	46.2
	SP	196	53.8	53.8	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

Pernyataan_15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	1	.3	.3	.3
	TP	4	1.1	1.1	1.4
	N	22	6.0	6.0	7.4
	P	137	37.6	37.6	45.1
	SP	200	54.9	54.9	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

4. Tabel Frekuensi Kepuasan Pegawai

pernyataan1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	2	2.3	2.3	2.3
	TP	3	3.4	3.4	5.7
	N	1	1.1	1.1	6.9
	P	51	58.6	58.6	65.5
	SP	30	34.5	34.5	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

pernyataan2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	1	1.1	1.1	1.1
	TP	3	3.4	3.4	4.6
	N	18	20.7	20.7	25.3
	P	47	54.0	54.0	79.3
	SP	18	20.7	20.7	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

pernyataan3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	1	1.1	1.1	1.1
	TP	1	1.1	1.1	2.3
	N	7	8.0	8.0	10.3
	P	53	60.9	60.9	71.3
	SP	25	28.7	28.7	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

pernyataan4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	2	2.3	2.3	2.3
	N	5	5.7	5.7	8.0
	P	54	62.1	62.1	70.1
	SP	26	29.9	29.9	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

pernyataan5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	1	1.1	1.1	1.1
	TP	3	3.4	3.4	4.6
	N	28	32.2	32.2	36.8
	P	44	50.6	50.6	87.4
	SP	11	12.6	12.6	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

pernyataan6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	3	3.4	3.4	3.4
	TP	8	9.2	9.2	12.6
	N	30	34.5	34.5	47.1
	P	42	48.3	48.3	95.4
	SP	4	4.6	4.6	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

pernyataan7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	4	4.6	4.6	4.6
	TP	4	4.6	4.6	9.2
	N	9	10.3	10.3	19.5
	P	59	67.8	67.8	87.4
	SP	11	12.6	12.6	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

pernyataan8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	2	2.3	2.3	2.3
	TP	2	2.3	2.3	4.6
	N	23	26.4	26.4	31.0
	P	50	57.5	57.5	88.5
	SP	10	11.5	11.5	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

pernyataan9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	2	2.3	2.3	2.3
	TP	2	2.3	2.3	4.6
	N	20	23.0	23.0	27.6
	P	46	52.9	52.9	80.5
	SP	17	19.5	19.5	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

pernyataan10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	2	2.3	2.3	2.3
	TP	3	3.4	3.4	5.7
	N	4	4.6	4.6	10.3
	P	56	64.4	64.4	74.7
	SP	22	25.3	25.3	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

pernyataan11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	2	2.3	2.3	2.3
	TP	2	2.3	2.3	4.6
	N	23	26.4	26.4	31.0
	P	43	49.4	49.4	80.5
	SP	17	19.5	19.5	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

pernyataan12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	2	2.3	2.3	2.3
	TP	4	4.6	4.6	6.9
	N	13	14.9	14.9	21.8
	P	55	63.2	63.2	85.1
	SP	13	14.9	14.9	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

pernyataan13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	1	1.1	1.1	1.1
	TP	1	1.1	1.1	2.3
	N	6	6.9	6.9	9.2
	P	61	70.1	70.1	79.3
	SP	18	20.7	20.7	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

pernyataan14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STP	2	2.3	2.3	2.3
	TP	5	5.7	5.7	8.0
	N	17	19.5	19.5	27.6
	P	49	56.3	56.3	83.9
	SP	14	16.1	16.1	100.0
	Total	87	100.0	100.0	



YAYASAN KESEHATAN PANTI KOSALA
SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN PANTI KOSALA
 Jalan Raya Solo - Baki Km. 4 Gedangan, Solo Baru, Grogol, Telp. (0271) 621313
 Email : stikespantikosala@gmail.com Website : www.stikespantikosala.ac.id
 SUKOHARJO - JAWA TENGAH

Nomor : 603/STIKESPK/PEND/IX/2024
 Lampiran : -
 Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

Sukoharjo, 13 September 2024

Yang terhormat
 Ketua
 Palang Merah Indonesia Kota Surakarta
 di tempat

Dengan hormat,

Berkaitan dengan adanya kegiatan penelitian oleh mahasiswa Program Studi Sarjana Administrasi Rumah Sakit STIKES PANTI KOSALA, maka kami mengajukan permohonan izin untuk penelitian di Palang Merah Indonesia Kota Surakarta. Berikut ini :

Nama : Agatha Fastia Fila Amanda
 NIM : S1A2021.003
 Judul Penelitian : Analisis Penilaian Kinerja PMI Kota Surakarta dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Maka dengan ini kami mengajukan permohonan untuk dapat diberikan izin pengambilan data untuk penelitian tersebut.

Demikian atas perhatian Bapak/Ibu kami mengucapkan terima kasih.

STIKES PANTI KOSALA
 SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN
 Ketua
 Ratu Indira A., M.Kes.

18/09/24, 12:23 PM



KEPK-RSDM

HEALTH RESEARCH ETHICS COMMITTEE
KOMISI ETIK PENELITIAN KESEHATAN

Dr. Moewardi General Hospital
RSUD Dr. Moewardi

ETHICAL CLEARANCE
KELAIKAN ETIK

Nomor : 2.162 / VIII / HREC / 2024

The Health Research Ethics Committee Dr. Moewardi
 Komisi Etik Penelitian Kesehatan RSUD Dr. Moewardi

after reviewing the research design, hereby to certify
 setelah menilai rancangan penelitian yang diusulkan, dengan ini menyatakan

That the research proposal with topic :
 Bahwa usulan penelitian dengan judul

Analisis Penilaian Kinerja PMI Kota Surakarta dengan Pendekatan Balanced Scorecard

<u>Principal investigator</u> Peneliti Utama	: Agatha Fastia Fila Amanda S1A2021.003
<u>Location of research</u> Lokasi Tempat Penelitian	: PMI Kota Surakarta
<u>Is ethically approved</u> Dinyatakan layak etik	

Issued on : 09 September 2024



Chairman
Ketua

Dr. Wahyu Dwi Atmoko, Sp.F
19770224 201001 1 005

Surat Keputusan Komisi Etik Penelitian Kesehatan RSUD Dr. Moewardi No. 2.162 / VIII / HREC / 2024

1/1



SURAT KETERANGAN
No. 0515/Sekr/PMI/V/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : M. Arief Hidayat, S.Kom
Jabatan : Kepala Bagian Kepegawaian & Umum PMI Kota Surakarta
Alamat : Jl. Kol. Sutarto No. 58 Surakarta

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Agatha Fastia Filla Amanda
NIM : 51A2021.003
Program : Sarjana Administrasi Rumah Sakit
Asal Instansi : STIKES Panti Kosala

Telah melaksanakan penelitian di PMI Kota Surakarta dengan judul "Analisis Penilaian Kinerja PMI Kota Surakarta Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*" dan telah melaporkan hasil penelitian selama di PMI Kota Surakarta.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surakarta, 03 Mei 2025

PALANG MERAH INDONESIA
KOTA SURAKARTA
Kepala Bagian Kepegawaian & Umum,
an. Arief Hidayat, S.Kom

(Signature)
M. Arief Hidayat, S. Kom



Palang
Merah
Indonesia

SURAT KETERANGAN

Nomor : 0130/Sekr/UDD PMI/IV/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : dr. GUNADI, MMR
Jabatan : Kepala UDD PMI Kab. Sukoharjo

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : AGATHA FASTIA FILIA AMANDA
NIM : S1A2021.003

Telah menyelesaikan uji validitas di PMI Kabupaten Sukoharjo dengan judul "Analisis Penilaian Kinerja PMI Kabupaten Sukoharjo dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*".

Demikian surat keterangan ini kami buat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sukoharjo, 30 April 2025

Unit Donor Darah
PALANG MERAH INDONESIA
Kabupaten Sukoharjo
Kepala

dr. Gunadi, MMR

DOKUMENTASI PENELITIAN

