

# STRATEGI PENGEMBANGAN KINERJA PUSKESMAS DALAM UPAYA PELAYANAN PRIMA BERBASIS METODE *BALANCED SCORECARD*

(Studi Kasus Pada Puskesmas Arjuno Kota Malang))

Yuni Susilawaty<sup>1</sup>, Purwadhi<sup>2</sup>, Yani Restiani Widjaja<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Adhirajsa Reswara Sanjaya, [unethkyla@gmail.com](mailto:unethkyla@gmail.com)

## ABSTRAK

Puskesmas Arjuno berada di pusat Kota Malang Jawa Timur yang dikelilingi oleh banyak fasilitas kesehatan baik milik pemerintah maupun swasta. Tugas utama Puskesmas Arjuno yaitu memberikan pelayanan umum kepada masyarakat di wilayah kerjanya. Sebagai unit pelayanan publik, Puskesmas Arjuno harus mampu memberikan pelayanan prima dengan menyeimbangkan antara aspek finansial dan aspek non finansial dalam pengukuran kinerjanya. Penelitian ini bertujuan untuk mendesain pengukuran kinerja Puskesmas dengan metode *balanced scorecard* serta memberikan usulan perbaikan bagi puskesmas setelah dilakukan pengukuran kinerja yang menggunakan empat perspektif dalam pengukuran kinerjanya yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus yang menggunakan data sekunder serta wawancara untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Berdasarkan hasil analisis terhadap empat perspektif *balanced scorecard*, hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator kinerja yang dapat digunakan untuk menilai perspektif keuangan adalah rasio ekonomi, rasio efektifitas, rasio efisiensi, tingkat pendapatan, tingkat kemandirian serta cost recovery rate. Indikator kinerja untuk perspektif pelanggan adalah visit rate, contact rate dan IKM. Indikator kinerja proses bisnis internal adalah penyelenggaraan layanan dan inovasi UKM dan UKP, strategi pemasaran aktif yang dilakukan, penggalangan kerjasama lintas sektor serta jaminan mutu puskesmas. Sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, indikator yang digunakan adalah sumber daya manusia, sarana dan prasarana serta sistem manajemen puskesmas. Hasil pengukuran kinerja Puskesmas Arjuno secara keseluruhan adalah cukup baik dengan rata-rata skor 0,33 dari 18 indikator yang diukur. Untuk meningkatkan hasil kinerjanya, Puskesmas Arjuno harus mampu meningkatkan kinerja SDM dalam upaya pelayanan prima dengan meningkatkan mutu dan keselamatan pasien.

**Kata Kunci :** Pengembangan Kinerja, Pelayanan Prima, *Balanced Scorecard*, Puskesmas

## ABSTRACT

*Arjuno Health Center is in the center of Malang, East Java, which is surrounded by many health facilities both government and private. The main task of the Arjuno Health Center is to provide public services to the community in their working area. As a public service unit, the Arjuno Health Center must be able to provide excellent service by balancing the financial aspects and non financial aspects in measuring its performance. This study aims to design measuring the performance of the Puskesmas with the Balanced Scorecard method and provide proposed improvements to the Puskesmas after a performance measurement that uses four perspectives in its performance measurement, namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and growth and learning perspective. This research is a descriptive qualitative research with a case study approach that uses secondary data and interviews to obtain the data needed. Based on the results of the analysis of the four Balanced Scorecard perspectives,*

*the results of the study show that the performance indicators that can be used to assess the financial perspective are economic ratios, effectiveness ratios, efficiency ratios, income levels, level of independence and cost recovery rate. Performance indicators for customer perspectives are Visit Rate, Contact Rate and IKM. Internal business process performance indicators are the implementation of UKM and UKP and innovations, active marketing strategies carried out, raising cross sectoral cooperation and puskesmas quality assurance. As for the perspective of growth and learning, the indicators used are human resources, facilities and infrastructure as well as the Puskesmas management system. The results of the measurement of the performance of the Arjuno Puskesmas in a village are quite good with an average score of 0.33 from the 18 measured indicators. To improve its performance results, Arjuno Health Center must be able to improve the performance of HR in excellent service efforts by improving patient quality and safety.*

**Keywords:** *Performance Development, Excellent Service, Balanced Scorecard, Puskesmas.*

## **PENDAHULUAN**

Puskesmas adalah salah satu fasilitas kesehatan tingkat pertama milik pemerintah yang berkewajiban memberikan jaminan terhadap penyelenggaraan pelayanan kesehatan masyarakat dan perorangan yang paripurna, adil, merata, berkualitas dan memuaskan masyarakat (Kementerian Kesehatan RI, 2014).

Puskesmas yang memberikan pelayanan prima (*service excellence*) adalah Puskesmas yang mampu memberikan pelayanan yang secara konsisten memenuhi kebutuhan (*needs*) pasien atau masyarakat dan bahkan dapat melampaui keinginan dan kebutuhan atau ekspektasi (*wants and demands*) masyarakat sebagai pengguna (Rusmini Wiyati, 2020).

Pelayanan di bidang kesehatan merupakan bentuk konteks pelayanan publik dan mutlak dilaksanakann dengan baik oleh pemerintah. Agar penyelenggaraan pelayanan kesehatan dapat mencapai tujuan yang diinginkan maka pelayanan harus memenuhi berbagai syarat diantaranya yaitu tersedianya sarana dan prasarana, saling berhubungan antara pasien dan pemberi pelayanan, mudah dijangkau, sehingga dapat memberikan kepuasan yang berdampak terhadap keinginan pasien.

Kualitas atau mutu pelayanan kesehatan sangat erat hubungannya dengan kepuasan penerima jasa pelayanan kesehatan dalam hal ini adalah pasien, karena kebanyakan penilaian para pengguna jasa pelayanan lebih mementingkan proses pelayanan kesehatan dibandingkan outcome. Atas dasar itu menjaga kualitas sebuah pelayanan kesehatan sangat ditentukan oleh

kemampuan manajemen puskesmas, menjaga reputasi institusinya dan kepercayaan masyarakat sebagai pengguna. Para dokter dan paramedis wajib terus menjaga dan mengasah keterampilan dan profesionalismenya sesuai dengan tingkat perkembangan teknologi kedokteran dan ekspektasi masyarakat.

Jaminan terhadap penyelenggaraan pelayanan kesehatan yang dilakukan oleh puskesmas membutuhkan pengukuran yang jelas apakah pelayanan selama ini sudah bermanfaat dan memuaskan sebagian besar dari klien atau pasien yang telah berkunjung ke puskesmas. Salah satu pengukuran yang dapat diterapkan yaitu melalui Metode *Balanced Scorecard* (BSC).

Metode *Balanced Scorecard* digunakan agar dapat memberikan keseimbangan secara strategis antara kinerja keuangan dengan kinerja non keuangan. Keseimbangan diantara keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis, sangat penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang. Bobot keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* adalah seimbang, dimana perspektif yang satu tidak melebihi perspektif yang lain (Mulyadi, 2001).

Keseimbangan yang jelas antara perspektif akan membuat organisasi puskesmas lebih fokus mencapai target yang direncanakan sesuai visi dan misi puskesmas. Mulyadi, 2001 menguraikan bahwa keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategis suatu organisasi akan mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, seimbang dan terukur.

Puskesmas Arjuno merupakan salah satu Puskesmas yang berada di Kota Malang dengan tugas utamanya yaitu memberikan pelayanan umum kepada masyarakat. Sebagai unit pelayanan publik, Puskesmas Arjuno harus mampu menyeimbangkan antara aspek finansial dan aspek non finansialnya dalam pengukuran kinerjanya. Penelitian ini bertujuan untuk mendesain pengukuran kinerja Puskesmas dengan metode *balanced scorecard* serta memberikan usulan perbaikan bagi Puskesmas setelah dilakukan pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* yang menggunakan empat perspektif dalam pengukuran kinerjanya yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

## KAJIAN LITERATUR

### Kinerja

Menurut Moehariono (2012), kinerja atau performance merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Sutrisno (2016) "Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi."

Menurut Edison (2016) "Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu".

Menurut Mangkunegara (2017) "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya." Menurut Fahmi (2017) "Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya."

Kinerja dalam suatu organisasi berperan penting dalam pencapaian visi dan misi organisasi tersebut. Kinerja juga mencerminkan kondisi suatu organisasi, sehingga dapat diketahui baik buruknya keadaan organisasi tersebut. Kinerja adalah seluruh tindakan yang telah dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya 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). Salah satu faktor yang penting dalam mempengaruhi proses kemajuan dan kemunduran suatu industri adalah faktor kinerja dalam meningkatkan kesejahteraan dan mutu perusahaan (Zabidi & Astuti, 2020).

Pengertian-pengertian kinerja berdasarkan teori-teori yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu proses atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai melalui beberapa aspek yang harus dilalui serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapainya dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri, kinerja juga merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dan dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan fasilitas kesehatan untuk mewujudkan pelayanan yang prima sesuai kebutuhan pelanggan.

### Pelayanan Prima

Pelayanan prima adalah pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pelayanan prima menurut Ratminto (2017) adalah suatu bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Berdasarkan Keputusan Menpan No. 63 Tahun 2003 (Kemenpan, 2003)

menjelaskan setidaknya ada 10 indikator atau prinsip-prinsip pelayanan prima sebagai berikut :

1. Kesederhanaan
2. Kejelasan
3. Kepastian Waktu
4. Akurasi
5. Keamanan
6. Tanggung Jawab
7. Kelengkapan Sarana dan Prasarana
8. Kemudahan Akses
9. Kedisiplinan, Kesopanan, dan Keramahan
10. Kenyamanan

Dinas Kesehatan Daerah Istimewa Yogyakarta dalam artikelnya (2019) menguraikan definisi *Excellent service* atau disebut juga Pelayanan Prima adalah melakukan pelayanan sebaik mungkin kepada para pelanggan, sehingga pelanggan menjadi merasa puas. Secara umum tujuan pelayanan prima yaitu memberikan pelayanan sehingga bisa memenuhi dan memuaskan para pelanggan sehingga perusahaan mendapatkan keuntungan yang maksimal. Manfaat dari pelayanan prima salah satunya untuk upaya meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan ataupun pemerintah kepada para pelanggan atau masyarakat, serta dapat menjadi acuan untuk pengembangan penyusunan standar pelayanan. Standar pelayanan dapat diartikan sebagai tolak ukur atau patokan yang digunakan untuk melakukan pelayanan dan juga sebagai acuan untuk menilai kualitas suatu pelayanan. Pelayanan disebut prima jika pelanggan sudah merasa puas dan sesuai dengan harapan pelanggan.

Konsep pelayanan prima ada 3 (tiga) macam yaitu :

- a. Konsep Sikap / Attitude  
Sikap yang harus dimiliki diantaranya sikap yang ramah, penuh perhatian, dan memiliki rasa bangga terhadap organisasi, serta yang harus diperhatikan juga pegawai harus berpenampilan menarik dan sopan sesuai peraturan organisasi.
- b. Konsep Perhatian / Attention  
Saat melakukan pelayanan kepada konsumen, maka perlu memperhatikan dan mencermati keinginan konsumennya. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam konsep ini seperti mengucapkan salam saat memulai pembicaraan, bertanya apa saja yang di

inginkan konsumen, memahami keinginan konsumen, melakukan pelayanan dengan ramah, tepat dan cepat serta harus menempatkan kepentingan konsumen menjadi yang paling utama, karena konsumen adalah raja.

c. Konsep tindakan / Action

Dalam konsep tindakan, misalnya seorang pegawai pada bagian pelayanan harus selalu memperhatikan dan mencermati apa yang menjadi keinginan konsumen. Beberapa bentuk pelayanan kesehatan pada konsep ini misalnya mendengarkan keluhan penyakit yang dirasakan pasien secara seksama, bersikap simpati, mencatat semua keluhan pasien dalam Rekam Medis, melakukan tindakan sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan.

### ***Balanced Scorecard***

Konsep *balanced scorecard* pertamakali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 dan telah diadopsi oleh perusahaan manufaktur, jasa, organisasi nirlaba, dan lembaga pemerintahan diseluruh dunia (Kaplan R., Norton D., 2001 dalam Imam Bayhaqi, 2020). Sebelum adanya konsep *balanced scorecard* pengukuran kinerja dilakukan dengan pendekatan tradisional, yang menjadi ukurannya adalah aspek keuangan perusahaan dan seiring berjalannya waktu para pimpinan menyadari bahwa tidak ada ukuran tunggal yang dapat memberikan target kinerja yang jelas dan fokus pada daerah yang kritis di perusahaan (Kaplan, R., and Norton, D.,1992).

Kaplan dan Norton (2000) menyebutkan bahwa *balanced scorecard* merupakan sebuah sistem manajemen untuk mengimplementasikan strategi, mengukur kinerja yang tidak hanya dari sisi finansial, melainkan juga melibatkan sisi non finansial, serta untuk mengkomunikasikan visi, strategi, dan kinerja yang diharapkan. Konsep *balanced scorecard* dinilai cocok untuk organisasi sektor publik seperti Puskesmas yang fokus utamanya adalah memberikan pelayanan maksimum terhadap masyarakat karena *balanced scorecard* tidak hanya menekankan pada perspektif finansial, tetapi juga menilai perspektif non finansialnya seperti perspektif

pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced Scorecard* merupakan bagian dari sistem manajemen strategis, yang dirumuskan untuk mencapai visi dan misi organisasi secara efektif. *Balanced Scorecard* memberikan prosedur bagaimana tujuan organisasi dirinci ke dalam sasaran-sasaran dalam berbagai prespektif secara lengkap dengan ukuran-ukuran yang jelas. *Balanced Scorecard* merupakan mekanisme untuk membuat organisasi, berfokus pada strategi karena penerapan *balanced scorecard* memungkinkan semua unit dalam organisasi memberikan kontribusi secara terukur pada pelaksanaan strategi organisasi ( Fais, 2012).

Pengertian-pengertian *Balanced scorecard* dapat ditarik kesimpulan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif yang dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kemampuan bisnis fasilitas kesehatan. (Antoni Sibarani : 2013)

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan melalui pendekatan kualitatif dengan studi kasus tunggal (single case study). Permasalahan yang diangkat pada penelitian ini adalah bagaimana langkah-langkah penelitian tentang penerapan metode *balanced Scorecard* sebagai alat evaluasi strategi pada Puskesmas Arjuno dalam upaya mewujudkan pelayanan prima.

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja Puskesmas Arjuno menggunakan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*. Variabel yang digunakan adalah perspektif yang ada di dalam *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Jenis data yang digunakan adalah data sekunder. Metode pengumpulan datanya adalah dokumentasi Puskesmas Arjuno, yaitu laporan keuangan, indeks kepuasan masyarakat, laporan kunjungan pasien dan profil Puskesmas Arjuno.

Penulis memilih menggunakan alternatif pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada Puskesmas Arjuno Kota Malang yang lebih

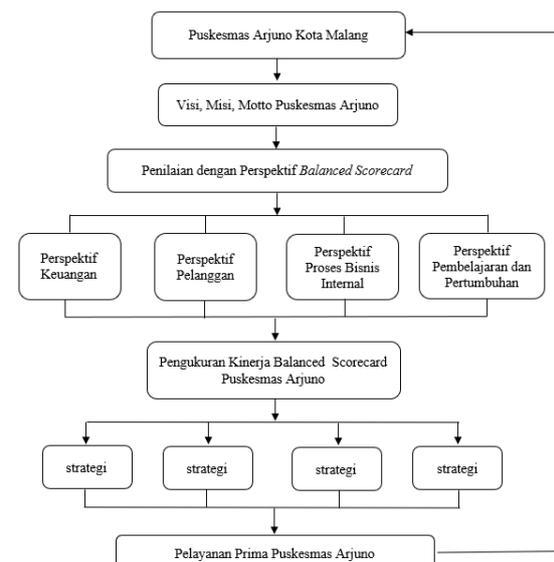
komprehensif, karena selama ini pengukuran kinerja yang dilakukan pihak puskesmas hanya mengacu pada aspek keuangan dan standar pelayanan yang ditetapkan oleh pemerintah melalui Dinas Kesehatan Kota Malang.

## PEMBAHASAN

### Desain Pengukuran Kinerja Puskesmas Arjuno dengan Metode *Balanced Scorecard*

Desain pengukuran kinerja Puskesmas Arjuno menggunakan empat perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Berdasarkan desain keempat perspektif *balanced scorecard* Puskesmas Arjuno seperti yang telah diuraikan di atas, maka dapat digambarkan peta strategi *Balanced Scorecard* Puskesmas Arjuno seperti pada gambar di bawah ini :



Analisa kinerja Puskesmas Arjuno dengan Metode *Balanced Scorecard* pada perspektif keuangan yang masih memiliki nilai kurang yaitu pada indikator rasio efisiensi penggunaan keuangan, dan indikator tingkat pendapatan puskesmas. Pada perspektif pelanggan nilai yang masih kurang yaitu pada indikator *visite rate*, dan capaian nilai *contact rate* dengan kriteria nilai “ cukup”. Pada perspektif proses bisnis internal Puskesmas Arjuno dengan capaian nilai yang masih kurang yaitu pada indikator penyelenggaraan layanan UKM, dan Inovasi layanan UKM dan UKP. Sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan indikator dengan capaian

nilai yang masih perlu ditingkatkan yaitu pada penyediaan sarana dan prasarana secara kualitas dan kuantitas.

Strategi pengembangan Puskesmas Arjuno dalam upaya pelayanan prima berdasarkan Metode *Balanced Scorecard* pada perspektif keuangan dengan melakukan peningkatan kegiatan promosi puskesmas untuk menambah jumlah pelanggan baik promosi kesehatan dalam bentuk terjun langsung ke masyarakat maupun melalui media-media sosial, meningkatkan kemampuan staf dalam pengelolaan keuangan dengan cara pelatihan-pelatihan bagi staf pengelola keuangan, peningkatan efektifitas dan efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan operasional dengan melakukan perencanaan kegiatan dengan baik sehingga tepat waktu dan tepat sasaran baik secara kuantitas maupun kualitas.

Strategi yang dapat diterapkan pada perspektif pelanggan antara lain dengan melakukan peningkatan kualitas pelayanan kepada pelanggan dengan menunjukkan rasa empati kepada pasien terhadap apa yang diderita dan melakukan pelayanan semaksimal mungkin bahkan melebihi apa yang diharapkan oleh pelanggan, peningkatan kepercayaan pelanggan dengan melakukan pelayanan yang patuh terhadap standar prosedur layanan, meningkatkan kecepatan dan ketepatan layanan, membangun kemitraan dengan pelanggan sehingga tercipta hubungan yang symbiosis mutualisme antara pelanggan dan pemberi layanan, meningkatkan sosialisasi tentang produk/hasil layanan, persyaratan pelayanan dan biaya/tarif dengan cara transparan dalam bentuk informasi melalui banner atau media-media lain yang mudah diakses oleh pelanggan.

Pada Perspektif Proses Bisnis Internal, strategi yang dapat diambil dengan melakukan peningkatan kualitas proses layanan kepada pelanggan sehingga pelanggan benar-benar merasa puas terhadap layanan yang sudah diberikan, terintegrasinya proses layanan pada pelanggan dengan cara tetap melakukan intervensi terhadap penyakit-penyakit penyerta seperti penyakit kronis yang mungkin diderita pasien sebelumnya sehingga bukan keluhan utama saja yang menjadi prioritas layanan, selalu berkoordinasi dengan penanggung jawab jejaring bila pelanggan juga telah

melakukan perawatan kesehatannya di fasilitas kesehatan lain atau rumah sakit, membina kerjasama yang baik dengan kader dan relawan tiap RT karena mereka adalah kepanjangan tangan staf puskesmas untuk menunjang layanan dalam gedung puskesmas, memotivasi staf puskesmas untuk menambah inovasi pelayanan sehingga dapat bersaing dengan fasilitas kesehatan lain dalam melakukan pelayanan prima serta memberikan penghargaan (reward) kepada staf yang melakukan inovasi pelayanan.

Strategi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan antara lain dengan meningkatkan perencanaan dalam pembiayaan untuk pengadaan, pemeliharaan, perbaikan sarana dan prasarana serta fasilitas pendukung puskesmas lainnya, meningkatkan tata kelola sarana dan prasarana yang baik, pelaksanaan sistem pengorganisasian yang jelas dan menciptakan kultur organisasi yang baik, pelaksanaan proses penyelenggaraan administrasi sesuai SOP yang ada serta pembangunan sistem informasi yang mudah digunakan dan dapat diakses dengan baik oleh seluruh pegawai Puskesmas Arjuno.

Hasil pengukuran kinerja Puskesmas Arjuno secara keseluruhan dengan Metode *Balanced Scorecard* dapat disimpulkan dengan nilai “cukup” yaitu rata-rata skor 0,33 dari 18 indikator kinerja empat perspektif. Untuk meningkatkan hasil kinerjanya Puskesmas Arjuno harus mampu meningkatkan kinerja SDM dalam upaya pelayanan prima dengan meningkatkan mutu dan keselamatan pasien.

## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil pengumpulan data serta analisis yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan desain pengukuran Metode *Balanced Scorecard* Puskesmas Arjuno menunjukkan bahwa Puskesmas Arjuno telah melaksanakan pengendalian manajemen puskesmas berupa pengawasan terhadap kegiatan perencanaan, penganggaran serta pertanggungjawaban dengan melakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui tingkat pencapaian strategi dalam mencapai tujuan puskesmas.

## **REFERENSI**

BUKU

- Afandi (2013). Analisis Pendekatan Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem, Makassar : Universitas Hasanuddin.
- Baban Sobandi (2006). Desentralisasi dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah.
- Creswell (2016). Research Design : Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran Edisi Keempat. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Endang Komara (2011). Filsafat Ilmu dan Metodologi Penelitian, Bandung: PT Refika Aditama.
- Gasparz, V. (2006). Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Halim, A dan Kusufi, M. Syam (2014). Akuntansi Sektor Publik. Jakarta : Salemba Empat.
- Hery (2017). Balance Scorecard fo Bussiness. Jakarta: PT Grasindo.
- Indriantoro & Supomo (1999). Metodologi Penelitian Bisnsi untuk Akuntansi dan Manajemen. Yogyakarta : Edisi Pertama BPFE.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Terjemahan Peter R. Yosi Pasla, M.B.A. Jarkarta: Penerbit Erlangga.
- Kaplan, R, S., & David, P. N. (1996). The Balanced Scorecard. Jakarta: Erlangga.
- (2000). Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Jakarta: Erlangga.
- Luis, S., P.A. Biromo (2007). Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara, A.P. (2007). Evaluasi Kinerja SDM. Cetakan Ketiga Jakarta: Rineka Cipta.
- Moehariono. (2010). Pengukuran kinerja berbasis kompetensi; Cetakan Kedua, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mulyadi (2001). Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi (2007). Sistem Terpadu Pengolahan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard. Yogyakarta : STIM YKPN.
- Munawir (2001). Akuntansi Keuangan dan Manajemen. Yogyakarta : Edisi Pertama BPFE.
- Niven, P. N. (2008). Balanced Scorecard Step-By-Step For Government and Nonprofit Agencies. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Purwadhi (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Pasca Revolusi Industri 4.0. Bandung: Mujahid Press.
- Purwadhi, Yadiman (2020). Teori Organisasi. Bandung: PT Refika Aditama.
- Puskesmas Arjuno (2020). Manual Mutu Puskesmas Arjuno Tahun 2020. Malang : Profil Puskesmas Arjuno Kota Malang.
- Puskesmas Arjuno (2021). Manual Mutu Puskesmas Arjuno Tahun 2021. Malang : Profil Puskesmas Arjuno Kota Malang.
- Puskesmas Arjuno (2022). Manual Mutu Puskesmas Arjuno Tahun 2022. Malang : Profil Puskesmas Arjuno Kota Malang.
- Rangkuti, Freddy (2013). SWOT Balanced Scorecard. Jakarta : Gramedia.
- Ratminto (2017). Pelayanan Prima. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Robbins (2016) dalam Bintoro dan Daryanto (2017). Manajemen Kinerja Karyawan. Jakarta: Gaya Media.
- Soekidjo Notoatmodjo (2018). Metodologi Penelitian Kesehatan, Jakarta : PT Asdi Mahasatya.
- Ulum, Ihyaul (2009). Intellectual Capital Konsep dan Kajian Empiris. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Wibisono, D. (2006). Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta : Erlangga.

#### JURNAL

- Agustina (2021). Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja Perusahaan. Artikel Universitas Internasional Semen Indonesia. [https://www.researchgate.net/publication/353193166\\_Balance\\_Scorecard\\_Sebagai\\_Tolak\\_Ukur\\_Kinerja\\_Perusahaan](https://www.researchgate.net/publication/353193166_Balance_Scorecard_Sebagai_Tolak_Ukur_Kinerja_Perusahaan).
- Antoni Sibarani, Nani Halima Zahara. (2014). Implementasi Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja pada RS Bhayangkara Polda Bengkulu, Jurnal Program Studi Manajemen. Fakultas Ekonomi Universitas Dehasen Bengkulu.

- Arumbarkah, A. M. (2019, April). Analisis Penilaian Kinerja PT Bank BRI TBK Kanwil Makassar Dengan Pendekatan Balance Scorecard. *Bongaya Journal for Research in Management*, 2(1).
- Dini, S. H. (2019, Januari). Analisis Penilaian Kinerja PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Makassar Dengan Pendekatan Balance Scorecard. *Akmen Jurnal Ilmiah*, 16(1).
- Djo, N. H., & Dharmadiaksa, I. B. (2019, Maret). Penerapan Balance Scorecard Pada Pengukuran Kinerja PT Blue Bird Tbk. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 26(3), 1912-1937.
- Doto, Zulfa Fitri Ikatrinasari. (2018, Juli). Perancangan Penilaian Kinerja Berdasarkan Kompetensi Dan KPI (Key Performance Indicator) Pada PT. KMI. *Jurnal Inkofar*, Vol. 1 No. 1.
- Fahmi Salim Sungkar. (2022). Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus: YoutHive! Indonesia). Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Hasanah, A. F., Jubaedah, S., & Astuti, A. D. (2018). Pengaruh Pertumbuhan Laba Perusahaan Property & Real Estate di Bursa Efek Indoensia. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 2(2).
- Imam Bayhaqi. (2020, November). Perancangan Key Performance Indicators Sebagai Sistem Penilaian Kinerja Di PT. Inti Sawit Subur. *Journal of Industrial View*. Vol. 2 No. 2.
- Kasmawati. (2016). Impelmentasi Balance Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja RS Ibu dan Anak Aisyiyah Samarinda. *eJurnal Administrasi Bisnis*, 4(2).
- Marsiana Sudarwati, Dewi Citra L. (2019). Analisis Pelayanan Prima Dalam Mendukung Pelayanan Kesehatan Ibu dan Anak (Studi Kasus pada Puskesmas Dinoyo Kecamatan Lowokwaru Kota Malang). *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* Vo. 8 No. 2.
- Marwan Marwan, Bayu Syahputra. (2022). Analisa Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard pada PT. Sarana Agro Nusantara. *Jurnal Beranda* vol 3 No 1.
- Neely, A. Bourne, M., dan Kennerley, M. (2000). *Performance Measurement System Design : Developing and Testing a Process-Based Approach*. *International Journal of Operations & Productions Management*. Vol.20 No. 10.
- Nurul Fuada. (2020, April). Menilai Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*. Vol. 3 No. 2.
- Rumita Ena Sari, Sri Astuti Siregar, Guspianto. (2021, Maret). Indeks Kepuasan Masyarakat Pada Pelayanan Puskesmas Kota Jambi. *Jurnal Kesmas Jambi*. Vol 5 No. 1.
- Rusmini Wyati (2020). Puskesmas dengan Pelayanan Prima. *Artikel Kesehatan Dinas Kesehatan Kabupaten Ogan Komering Ulu*. <https://dinkes.okukab.go.id/puskesmas-dengan-pelayanan-prima.html>.
- Setyaningrum, dkk. (2018). Perancangan system Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard pada PT. XYZ. *Telkom*. 5(3).
- Setyawan, D. (2018). Pendekatan Balanced Scorecard untuk Pengukuran Kinerja pada Dinas Kesehatan kabupaten Bondowoso. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 12(2).
- Suhada, A., & Hendrayanti, E. (2019). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Optimal, Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 13(1).
- Sumarni (2017). Analisis Kinerja Organisasi dengan Pendekatan Balanced Scorecard di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar. *Unnes Journal of Public Health*, 6(4).
- Susianti, H., S. S., & Y. T. (2018, Maret). Pengaruh Penerapan Balance Scorecard Terhadap Kinerja Dinas Kpreasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali. *Jurnal Advance*, 5(1).
- Syariati, D. K., Rosalina (2013). *Balanced Scorecard Pedoman Praktis pada Industri Manufaktur*. Universitas Brawijaya Press. Malang.
- Verni Kurniasari dan Gesti Memarista. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Aditya Sentana Agro). *Agora* Vol. 5 No. 1.
- Wanda Rizki Aprillia. (2017). Desain Pengukuran Kinerja Puskesmas Dengan Metode Balanced Scorecard ( Studi Kasus Pada Puskesmas Simo Kabupaten Madiun). *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang*.