

## Evaluasi Kinerja Berdasarkan Pendekatan Balanced Scorecard Di Puskesmas Tipar Di Kota Sukabumi

### *Performance Evaluation Based On The Balanced Scorecard Approach At The Tipar Community Health Center In Sukabumi City*

Patinim<sup>1</sup>, Edah Jubaedah<sup>2</sup>, Hafid Aditya Pradesa, Teni Listiani<sup>4</sup>

Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara  
Bandung<sup>1,2,3,4</sup>

patinimamtg@gmail.com

#### Abstrak

Puskesmas sebagai fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama dituntut memiliki kinerja organisasi yang akuntabel, responsif, dan berorientasi pada mutu layanan. Namun, pengukuran kinerja puskesmas masih sering berfokus pada aspek administratif dan finansial, sehingga belum menggambarkan capaian organisasi secara menyeluruh. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi kinerja Puskesmas Tipar Kota Sukabumi menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) melalui empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sekaligus merumuskan strategi peningkatan kinerja berbasis temuan empiris. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, studi dokumentasi, dan penguatan data menggunakan kuesioner, melibatkan 10 informan kunci yang dipilih secara purposive. Validitas data dijaga melalui triangulasi, *member checking*, *cross-check* dokumen, dan *audit trail*. Hasil menunjukkan kinerja agregat Puskesmas Tipar berada pada kategori sangat baik (skor 92,26), dengan kekuatan pada akuntabilitas keuangan, kepuasan masyarakat, capaian SPM, dan kompetensi SDM. Namun, ditemukan area kritis yang memerlukan perbaikan, terutama stock-out obat, keterbatasan sarana ruang tunggu, dan stabilitas sistem informasi (SIMPUS). Integrasi BSC dengan Matriks OMTI menghasilkan rekomendasi strategis prioritas yang terukur, seperti perbaikan supply chain obat, penguatan inovasi digital, serta peningkatan kapasitas SDM. Studi ini menegaskan BSC efektif sebagai kerangka evaluasi komprehensif dan dasar penyusunan strategi peningkatan kinerja puskesmas secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** *Balanced Scorecard*, evaluasi kinerja, puskesmas, pelayanan kesehatan primer, strategi peningkatan kinerja.

#### 1. Pendahuluan

Puskesmas sebagai fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama memiliki peran strategis dalam sistem kesehatan nasional karena menjadi garda terdepan dalam pelayanan promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif. Dalam konteks pembangunan kesehatan, Puskesmas tidak hanya dituntut mampu memberikan pelayanan dasar kepada masyarakat, tetapi juga harus menunjukkan kinerja organisasi yang akuntabel, transparan, serta berorientasi pada hasil. Namun, berbagai kendala seperti keterbatasan sumber daya manusia, infrastruktur pelayanan yang belum memadai, serta lemahnya sistem manajemen organisasi masih menjadi hambatan utama yang menyebabkan kinerja Puskesmas di beberapa daerah belum optimal. Kondisi ini berdampak pada menurunnya mutu layanan dan berpotensi menghambat pencapaian target indikator kinerja kesehatan nasional.

Pengukuran kinerja Puskesmas menjadi kebutuhan penting karena kinerja tidak hanya diukur dari output pelayanan, melainkan juga mencerminkan efektivitas pengelolaan sumber daya, kepuasan masyarakat, ketepatan proses pelayanan, serta

kemampuan organisasi untuk berkembang secara berkelanjutan. Dalam perspektif manajemen organisasi publik, pengukuran kinerja menjadi instrumen utama untuk memastikan tata kelola pelayanan publik berjalan efisien dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Hal ini sejalan dengan prinsip *New Public Management* dan *good governance* yang menekankan pentingnya evaluasi berbasis outcome, bukan sekadar administrasi dan pelaporan kegiatan.

Data indikator kesehatan masyarakat nasional menunjukkan adanya kecenderungan perbaikan, namun capaian tersebut belum merata antarwilayah. Perbedaan capaian indikator kesehatan antarprovinsi menggambarkan adanya ketimpangan akses dan kualitas pelayanan kesehatan. Provinsi Jawa Barat, sebagai wilayah dengan jumlah penduduk besar dan kompleksitas permasalahan kesehatan yang tinggi, masih menghadapi tantangan dalam pemerataan capaian kesehatan masyarakat di seluruh kabupaten/kota. Kondisi ini menegaskan bahwa penguatan kinerja layanan kesehatan dasar di tingkat lokal menjadi faktor penting dalam mendukung pencapaian indikator kesehatan provinsi maupun nasional.

Puskesmas Tipar di Kota Sukabumi merupakan salah satu unit pelayanan kesehatan yang melaksanakan berbagai program kesehatan sesuai Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan Indikator Kinerja Utama (IKU) Kementerian Kesehatan. Meskipun secara umum terdapat kecenderungan peningkatan kepuasan masyarakat terhadap layanan Puskesmas di Kota Sukabumi, hasil pengukuran menunjukkan masih terdapat aspek-aspek layanan yang perlu ditingkatkan, terutama pada dimensi kompetensi dan perilaku petugas, penanganan pengaduan, serta konsistensi mutu layanan. Selain itu, beberapa capaian program prioritas di Puskesmas Tipar belum mencapai target, khususnya pada layanan kesehatan ibu dan anak, kunjungan neonatal, pengendalian penyakit tidak menular, serta beberapa program deteksi dini penyakit. Hambatan tersebut dipengaruhi oleh faktor budaya masyarakat, keterbatasan sarana prasarana, rendahnya kunjungan layanan, serta keterbatasan tenaga kesehatan dan efektivitas pelaksanaan program di lapangan.

Fenomena lain yang muncul dalam pengelolaan Puskesmas Tipar mencakup ketergantungan tinggi terhadap pendanaan kapitasi JKN, alokasi anggaran yang belum sepenuhnya mendukung program strategis, serta efisiensi biaya yang masih perlu ditingkatkan. Dari sisi pelanggan, keluhan masyarakat masih sering terjadi terkait waktu tunggu layanan, ketersediaan obat, serta informasi prosedur pelayanan yang belum optimal. Pada aspek proses bisnis internal, masih ditemukan kendala integrasi sistem pelayanan dan pengelolaan persediaan obat yang belum stabil. Sementara itu, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kapasitas pengembangan SDM, pelatihan berkelanjutan, serta inovasi berbasis teknologi masih belum berjalan maksimal.

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan pendekatan evaluasi kinerja yang mampu memberikan gambaran menyeluruh terhadap kinerja Puskesmas, tidak terbatas pada ukuran finansial atau output administratif, melainkan mencakup keseimbangan berbagai dimensi organisasi. Pendekatan *Balanced Scorecard* menjadi relevan karena memungkinkan pengukuran kinerja secara komprehensif melalui empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan pendekatan ini, evaluasi kinerja Puskesmas Tipar diharapkan mampu mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan dan menjadi dasar dalam penyusunan strategi peningkatan mutu layanan kesehatan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

## **2. Metode**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif (studi kasus) untuk mengevaluasi kinerja Puskesmas Tipar Kota Sukabumi secara komprehensif melalui empat perspektif *Balanced Scorecard* (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan). Pendekatan ini dipilih karena pengukuran kinerja puskesmas selama ini cenderung berfokus pada aspek keuangan dan standar pelayanan, sehingga BSC dianggap lebih mampu menggambarkan kinerja organisasi secara menyeluruh sekaligus mengidentifikasi faktor pendukung, kendala, serta solusi perbaikan yang relevan. Penelitian dilakukan dengan melibatkan 10 informan kunci yang dipilih melalui purposive sampling berdasarkan relevansi jabatan, pengalaman kerja, dan keterlibatan langsung dalam pengelolaan maupun pelayanan puskesmas, sehingga diperoleh perspektif yang beragam dari pembuat kebijakan hingga pengguna layanan.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, studi dokumentasi, dan penguatan data melalui kuesioner untuk menangkap informasi yang kaya dan kontekstual. Validitas data dijaga melalui verifikasi menggunakan triangulasi sumber dan metode, *member checking*, *cross-check* dokumen resmi, serta *audit trail* agar data kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan model interaktif Miles & Huberman meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, kemudian diinterpretasikan dengan mengacu pada teori Kaplan & Norton serta regulasi terkait standar pelayanan puskesmas. Hasil analisis digunakan untuk memetakan kekuatan, kelemahan, serta merumuskan strategi peningkatan kinerja Puskesmas Tipar secara efektif berbasis *Balanced Scorecard* (Sugiyono, 2019; Creswell, 2014; Miles & Huberman, 1994).

## **3. Hasil Dan Pembahasan**

### **Evaluasi Kinerja Puskesmas Tipar Berdasarkan Balanced Scorecard**

Evaluasi kinerja Puskesmas Tipar dilakukan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk menilai kinerja secara komprehensif melalui empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan sudah berjalan sesuai ketentuan namun perlu peningkatan efisiensi dan penganggaran berbasis prioritas; dari sisi pelanggan pelayanan dinilai baik tetapi aspek kompetensi petugas dan penanganan pengaduan masih perlu diperkuat; pada proses internal sebagian besar layanan telah sesuai standar namun konsistensi mutu antarunit belum optimal; sedangkan pada pembelajaran dan pertumbuhan diperlukan penguatan pelatihan, pembinaan kinerja, dan inovasi agar perbaikan berjalan berkelanjutan.

Tabel 1. Kerangka Analisis Balanced Scorecard untuk Puskesmas Tipar

Perspektif	Pertanyaan Strategis	Indikator Kunci	Sumber Data
Keuangan	Apakah pengelolaan sumber daya finansial efisien dan akuntabel untuk mendukung pelayanan berkualitas?	Realisasi anggaran, efisiensi belanja, pertumbuhan pendapatan, surplus/defisit, hasil audit	RPD BOK 2024, Laporan Keuangan, Wawancara Informan 1,2,4
Pelanggan	Sejauh mana pelayanan memenuhi harapan dan kepuasan masyarakat sebagai pengguna?	Survey Kepuasan Masyarakat (SKM), capaian SPM (imunisasi, ANC, TB), jumlah kunjungan, pengaduan	Data SKM 2024, Laporan SPM, Wawancara Informan 2,5,6,8,10
Proses Bisnis Internal	Apakah proses pelayanan dan program kesehatan berjalan efektif dan efisien?	Pengelolaan posyandu, akurasi stok logistik, ketepatan pelaporan, waktu tunggu, inovasi layanan	Profil Puskesmas 2024, Observasi lapangan, Wawancara Informan 3,7,9
Pembelajaran & Pertumbuhan	Apakah organisasi memiliki SDM yang kompeten dan budaya belajar untuk perbaikan berkelanjutan?	Kompetensi SDM, tingkat turnover, frekuensi pelatihan, budaya organisasi, sistem reward	Data Kepegawaian 2024, Rencana Pelatihan, Wawancara Informan 1,2,3,8

Sumber Data: Pengolahan penulis, 2025

### Model Hubungan Kausalitas Kinerja Puskesmas Tipar

Berdasarkan analisis empiris terhadap data kinerja dan wawancara mendalam dengan informan, dapat diidentifikasi pola hubungan Analisis Rantai Kausalitas Balanced Scorecard

#### a. Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan Puskesmas mencerminkan hasil akhir dari efektivitas seluruh proses dan strategi yang dijalankan. Peningkatan pendapatan, efisiensi, dan kapabilitas pembiayaan menunjukkan bahwa sumber daya kesehatan telah dikelola secara efektif.

Pencapaian utama meliputi:

- 1) Kenaikan SKM dari 71,50 menjadi 89,24, diikuti dengan peningkatan volume kunjungan sebesar 7,1%, yang berdampak pada kenaikan kapitasi JKN sebesar 7,2% dan retribusi sebesar 33%.
- 2) Seluruh indikator SPM melampaui target, mendorong peningkatan alokasi Dana BOK sebesar 10,3% karena penilaian Dinas Kesehatan terhadap kinerja yang capable dan akuntabel.

- 3) Peningkatan kepercayaan masyarakat diikuti kenaikan contact rate dari 0,28 menjadi 0,32, menghasilkan kenaikan pendapatan total hingga 11,2%.

Hasil ini menunjukkan bahwa keberhasilan finansial merupakan manifestasi langsung dari kepuasan pelanggan, kehandalan proses internal, dan kapabilitas pembelajaran organisasi.

b. Perspektif Pelanggan

Kinerja keuangan yang meningkat berakar pada keberhasilan Puskesmas dalam menjaga kepuasan, loyalitas, dan kepercayaan pelanggan. Pelanggan (masyarakat) merupakan jembatan strategis antara kualitas proses internal dan hasil keuangan organisasi.

Evidensi empiris menunjukkan hubungan kausal yang kuat:

- 1) Survei Kepuasan Masyarakat meningkat signifikan dari 71,50 menjadi 89,24, menunjukkan peningkatan persepsi positif masyarakat terhadap kualitas pelayanan.
- 2) Sistem pendaftaran online menurunkan waktu tunggu pasien dari 65 menit menjadi 45 menit (turun 31%), serta meningkatkan utilisasi layanan hingga 7,1%.
- 3) Mini lokakarya mingguan yang mampu menyelesaikan 82,8% masalah dalam waktu 1 minggu menurunkan jumlah pengaduan dan meningkatkan responsivitas petugas.
- 4) Cakupan IDL 95,8% (peringkat 3 dari 15 wilayah) mencerminkan efektivitas pelayanan masyarakat dan kontribusi terhadap kepuasan pelanggan.
- 5) Kinerja pelanggan yang tinggi berimplikasi pada peningkatan kepercayaan publik dan loyalitas kunjungan, yang secara langsung memperkuat kinerja keuangan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kualitas proses internal menjadi prasyarat utama dalam menciptakan layanan publik yang efektif dan efisien. Proses internal yang baik menjamin ketepatan waktu, keakuratan, dan mutu layanan yang diterima oleh pelanggan.

Bukti empiris menunjukkan keterkaitan langsung antara proses internal dan kepuasan pelanggan:

- 1) Optimalisasi 31 posyandu aktif (100%) mendorong peningkatan cakupan imunisasi dasar lengkap hingga 95,8%.
- 2) Mini lokakarya mingguan mempercepat penyelesaian masalah lapangan, memastikan tindak lanjut terhadap keluhan masyarakat dilakukan lebih cepat.
- 3) Implementasi sistem pendaftaran online mengefisienkan alur pasien dan mengurangi waktu tunggu, sekaligus memperbaiki kecepatan pelayanan.
- 4) Proses internal yang efisien memberikan nilai tambah nyata bagi pelanggan dan menjadi komponen utama dalam mempertahankan kinerja keuangan yang berkelanjutan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi dari seluruh rantai kausalitas Balanced Scorecard. Fokus utamanya adalah

memperkuat kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi agar proses bisnis dapat berjalan dengan baik.

Puskesmas memiliki SDM yang kompeten (indeks 93,96), puas (skor 86,5), dan berbudaya kerja APIK (Adaptif, Profesional, Integritas, Kolaboratif). Ketiganya menjadi kekuatan utama peningkatan layanan. Pelatihan Komunikasi Terapeutik meningkatkan kualitas interaksi petugas-pasien, yang berdampak pada kenaikan skor perilaku pelaksana SKM dari 88 ke 93.

Pelatihan Manajemen Logistik dan Cold Chain menurunkan expired rate dari 1,2% menjadi 0,8% serta meningkatkan akurasi stok obat dari 87% ke 92%.

Budaya inovasi mendorong munculnya ide layanan baru, termasuk sistem pendaftaran online yang meningkatkan efisiensi dan kepuasan pelanggan.

Dengan demikian, pembelajaran dan pertumbuhan menjadi pondasi yang menciptakan SDM kompeten dan inovatif, yang memastikan keberlangsungan proses internal serta hasil finansial jangka panjang.

Keempat perspektif tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk siklus penguatan Kinerja finansial yang baik menghasilkan surplus, yang kemudian diinvestasikan kembali untuk meningkatkan kompetensi SDM dan memperkuat sistem internal. Hal ini menciptakan efek berantai yang mempercepat pertumbuhan organisasi

Kepala Puskesmas (Informan 2) menjelaskan mekanisme ini sebagai roda penggerak:

*"Ketika kita invest ke SDM melalui pelatihan, mereka jadi lebih kompeten dan termotivasi, pelayanan membaik, pasien puas, kunjungan naik, pendapatan naik. Pendapatan yang naik kita pakai lagi untuk pelatihan lebih banyak, upgrade peralatan, perbaiki fasilitas. Semakin lama rodanya berputar semakin kencang."*

Siklus ini menjelaskan bahwa keberhasilan keuangan tidak hanya tujuan akhir, melainkan sekaligus sarana untuk membangun keberlanjutan organisasi melalui pembelajaran yang terus-menerus.

### **Identifikasi Leverage Points di Puskesmas Tipar**

Dari analisis rantai kausalitas Balanced Scorecard di Puskesmas Tipar, teridentifikasi empat leverage points utama titik intervensi strategis yang memberikan dampak multiplier tertinggi terhadap kinerja keseluruhan. Konsep ini selaras dengan teori systems thinking Donella Meadows (1999), yang menekankan intervensi pada struktur sistem seperti keterampilan karyawan dan self-organization lebih efektif daripada perubahan parameter sederhana. Dalam kerangka BSC Kaplan & Norton (1996), leverage points ini menghubungkan perspektif pembelajaran & pertumbuhan dengan hasil keuangan melalui proses internal dan pelanggan.

#### **Leverage Point 1: Investasi Pelatihan Soft Skills (Komunikasi Terapeutik)**

Pelatihan komunikasi terapeutik bagi 33 pegawai Puskesmas Tipar dengan biaya Rp15 juta menghasilkan ROI tertinggi sebagai intervensi pada *"employee skills"* dalam perspektif pembelajaran BSC. Dampaknya mencakup kenaikan skor perilaku pelaksana 5 poin (dari 88 ke 93), SKM overall naik 11,24 poin (dari 78 ke 89,24), serta

pengaduan terkait sikap petugas turun 60% (dari 12 ke 5 kasus/tahun). Studi empiris menunjukkan pelatihan ini meningkatkan kepuasan pasien hingga 50-80% melalui hubungan terapeutik. Kepala Puskesmas (Informan 2) menyatakan: "Pelatihan ini mengubah sikap petugas menjadi lebih empati, langsung turunkan keluhan dan naikkan kunjungan." Intervensi ini menciptakan efek berantai ke proses internal dan pendapatan kapitasi.

#### Leverage Point 2: Mini Lokakarya Mingguan (Problem-Solving Forum)

Forum mingguan dengan biaya operasional hampir nol (hanya 1 jam/minggu) mewakili leverage point "self-organization" Meadows, di mana sistem belajar mandiri melalui knowledge sharing. Di Puskesmas Tipar, inisiatif ini mengidentifikasi 128 masalah dengan 106 terselesaikan (82,8%), meningkatkan koordinasi antarunit secara drastis, menguatkan budaya kolaboratif, serta melembagakan knowledge sharing. Lokakarya mini selaras dengan BSC sebagai "operations management process" untuk pemecahan masalah lintas program. Informan 2 menambahkan: "Ini roda penggerak kami masalah selesai cepat, pelayanan lancar, pasien puas." Efeknya mempercepat respons complaint dan utilisasi layanan.

#### Leverage Point 3: Sistem Pendaftaran Online (WhatsApp Business)

Investasi awal minimal mewakili "innovation processes" BSC Kaplan & Norton, mengoptimalkan proses pelanggan. Hasilnya mencakup penurunan waktu tunggu 31% (dari 65 ke 45 menit), kepuasan pasien terhadap waktu tunggu naik dari 75 ke 81,25, utilisasi mencapai 45% dari total kunjungan, serta beban loket pendaftaran turun sehingga petugas dapat dialokasikan ke fungsi klinis lain. Inisiatif ini menciptakan nilai pelanggan melalui kecepatan dan kemudahan, mendorong volume kunjungan +7,1% dan retribusi +33%.

#### Leverage Point 4: Posyandu PTM Berbasis Komunitas

Dengan biaya Rp30 juta/tahun untuk 180 kegiatan, inisiatif ini menjadi leverage "customer management processes" BSC untuk pencegahan jangka panjang. Dampaknya meliputi deteksi 187 kasus hipertensi baru dan 42 kasus diabetes baru, pengendalian hipertensi ranking 1 di kota (72,5%), pencegahan komplikasi mahal seperti stroke dan gagal ginjal, serta peningkatan awareness kesehatan di tingkat komunitas. Pendekatan ini mengurangi beban rumah sakit sekunder dan selaras dengan efisiensi sosial Meadows.

Implikasi Strategis: Keempat leverage points membentuk virtuous cycle BSC, di mana intervensi murah di fondasi pembelajaran menghasilkan surplus keuangan untuk reinvestasi. Pelatihan soft skills menawarkan ROI tertinggi dengan dampak cepat, sementara mini lokakarya memberikan efek luas berbiaya rendah. Sistem pendaftaran online dan posyandu PTM mendorong utilisasi pelanggan serta pencegahan, sesuai rekomendasi Kaplan & Norton untuk memprioritaskan "strategic initiatives" ber-ROI tinggi di Puskesmas Tipar.

### **Rekomendasi Strategis Berdasarkan Leverage Points**

Berdasarkan identifikasi leverage points di Puskesmas Tipar, rekomendasi strategis difokuskan pada skalabilitas, keberlanjutan, dan replikasi intervensi ber-ROI tinggi untuk mempercepat virtuous cycle Balanced Scorecard. Prioritas utama adalah

memperkuat fondasi pembelajaran sambil memaksimalkan dampak proses dan pelanggan.

**Prioritas 1: Skalsi Pelatihan Soft Skills Secara Rutin**

Lanjutkan pelatihan komunikasi terapeutik setiap 6 bulan bagi seluruh pegawai, dengan tambahan modul customer empathy training untuk frontliner. Alokasi anggaran Rp20 juta/tahun (dari surplus kapitasi) diproyeksikan menghasilkan:

Penurunan pengaduan tambahan 30-40%.

SKM stabil di atas 90 poin.

Peningkatan volume kunjungan +10% melalui word-of-mouth.

Kepala Puskesmas (Informan 2) merekomendasikan: "Buat ini agenda wajib tahunan: vaksinasi SDM investasi kecil, hasil panjang." Pendekatan ini selaras dengan BSC Kaplan & Norton sebagai "strategic human capital initiative" untuk leading indicators.

**Prioritas 2: Institusionalisasi Mini Lokakarya dengan Digitalisasi**

Ubah mini lokakarya menjadi platform hybrid (Zoom + WhatsApp Group) untuk dokumentasi permanen dan tracking KPI. Target: 90% resolution rate dalam 1 minggu. Biaya tambahan Rp5 juta/tahun untuk tools digital. Manfaat: Database masalah terselesaikan untuk onboarding pegawai baru., Benchmarking antar-Puskesmas di kabupaten budaya continuous improvement terinternalisasi.

Informan 2 menekankan: "Lokakarya ini bukan meeting biasa, tapi laboratorium solusi kami." Ini mewakili "self-organization leverage" Meadows yang berkelanjutan.

**Prioritas 3: Upgrade Sistem Pendaftaran Online ke Aplikasi Terintegrasi**

Transisi dari WhatsApp Business ke aplikasi sederhana (misalnya Google Forms + Antrian.id) dengan fitur reminder SMS dan payment gateway retribusi. Investasi Rp25 juta (1x), ROI melalui:

Utilisasi online capai 60% kunjungan. Retribusi digital +50%, Free up 2 petugas penuh untuk layanan klinis. Inisiatif ini memperkuat "innovation processes" BSC, menciptakan efisiensi operasional permanen.

**Prioritas 4: Ekspansi Posyandu PTM ke Model Gerakan Masyarakat**

Replikasi sukses pengendalian hipertensi (ranking 1 kota) melalui Posyandu PTM x 2 (total 360 kegiatan/tahun) dengan kader terlatih. Anggaran Rp50 juta/tahun dari BOK + CSR apotek. Target: Deteksi 400 kasus baru PTM., Pengendalian diabetes >60% Referral ke RSUD turun 20%.

Pendekatan komunitas ini mengurangi biaya komplikasi jangka panjang (stroke Rp50-100 juta/kasus) dan meningkatkan citra Puskesmas sebagai "health guardian" masyarakat.

**Roadmap Implementasi 12 Bulan**

Untuk Monitoring dan Evaluasi Gunakan BSC dashboard sederhana (Excel/Google Sheets) untuk track real-time: ROI pelatihan, resolution rate lokakarya, utilisasi online, dan deteksi PTM. Review bulanan oleh Tim Manajemen dengan Kepala Puskesmas sebagai lead.

Rekomendasi ini menjadikan Puskesmas Tipar sebagai BSC benchmark di wilayah, membuktikan bahwa intervensi strategis berbiaya rendah dapat



menghasilkan kinerja luar biasa melalui rantai kausalitas yang tepat. Implementasi konsisten akan mempercepat pertumbuhan berkelanjutan sesuai visi Kaplan & Norton.

Puskesmas Tipar mengungguli benchmark nasional di hampir seluruh indikator dan sudah mencapai level best practice di sebagian besar area. Area yang masih memerlukan perbaikan untuk mencapai best practice

1. *Stock-out rate* obat (7,8% vs target 3-5%) - memerlukan perbaikan fundamental dalam forecasting dan supply chain seperti yang sudah direkomendasikan
2. System uptime SIMPUS (94,8% vs target 98-99%) - memerlukan upgrade infrastruktur IT
3. SKM (89,24 vs target 90-95) - masih ada gap kecil terutama di aspek sarana/prasarana

Posisi Puskesmas Tipar yang sudah melampaui benchmark nasional dan mendekati best practice menunjukkan bahwa organisasi ini sudah berada di kuartil atas dalam lanskap puskesmas nasional dan layak dijadikan model benchmark bagi puskesmas lain yang ingin meningkatkan kinerja.

### **Hambatan Kinerja yang dihadapi Puskesmas Tipar**

Dalam pelaksanaan pelayanan kesehatan dan pencapaian kinerja organisasi, Puskesmas Tipar Kota Sukabumi menghadapi sejumlah hambatan yang memengaruhi optimalisasi kinerja. Hambatan tersebut muncul dari berbagai aspek, baik internal organisasi maupun faktor eksternal yang berada di luar kendali langsung Puskesmas.

Salah satu hambatan utama berkaitan dengan keterbatasan sumber daya manusia. Jumlah tenaga kesehatan yang tersedia belum sepenuhnya sebanding dengan beban pelayanan yang terus meningkat, terutama pada jam-jam pelayanan padat. Kondisi ini berdampak pada waktu tunggu pasien dan beban kerja pegawai yang relatif tinggi, sehingga berpotensi memengaruhi kualitas pelayanan dan kepuasan pasien.

Hambatan berikutnya berkaitan dengan sarana dan prasarana pelayanan. Meskipun secara umum fasilitas Puskesmas telah memadai, masih terdapat keterbatasan pada beberapa alat kesehatan dan ruang pelayanan yang harus digunakan secara bergantian. Keterbatasan ini dapat memengaruhi kelancaran proses pelayanan, terutama pada saat volume kunjungan pasien meningkat.

Dari aspek keuangan, hambatan kinerja juga dipengaruhi oleh keterbatasan fleksibilitas penggunaan anggaran. Pengelolaan dana yang bersumber dari BOK maupun kapitasi JKN harus mengikuti ketentuan dan regulasi yang ketat, sehingga ruang gerak Puskesmas dalam melakukan inovasi pelayanan menjadi terbatas. Kondisi ini menuntut pengelolaan anggaran yang sangat cermat agar tetap dapat mendukung kebutuhan operasional dan peningkatan mutu pelayanan.

Hambatan lain muncul pada aspek proses internal, khususnya terkait dengan koordinasi antarunit kerja dan konsistensi penerapan standar operasional prosedur. Perbedaan tingkat pemahaman dan kedisiplinan pegawai dalam menjalankan prosedur kerja dapat menyebabkan variasi dalam kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien.

Selain faktor internal, hambatan eksternal juga turut memengaruhi kinerja Puskesmas Tipar. Karakteristik pasien yang beragam, tingkat kesadaran masyarakat terhadap pentingnya pelayanan kesehatan, serta ekspektasi masyarakat yang semakin

tinggi terhadap kualitas layanan menjadi tantangan tersendiri bagi Puskesmas. Kondisi tersebut menuntut Puskesmas untuk terus beradaptasi dan meningkatkan kualitas pelayanan agar tetap memenuhi harapan masyarakat.

### **Upaya Yang Dilakukan Untuk Mengatasi Hambatan Kinerja Puskesmas Tipar**

Dalam rangka mengatasi berbagai hambatan kinerja tersebut, Puskesmas Tipar Kota Sukabumi telah melakukan sejumlah upaya strategis yang diarahkan pada perbaikan berkelanjutan. Upaya ini dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi internal organisasi serta tuntutan lingkungan pelayanan kesehatan.

Pada aspek sumber daya manusia, Puskesmas berupaya mengoptimalkan pembagian tugas dan jadwal kerja agar beban pelayanan dapat didistribusikan secara lebih merata. Selain itu, dilakukan peningkatan kapasitas pegawai melalui pelatihan, pembinaan, dan kegiatan pengembangan kompetensi untuk meningkatkan kualitas pelayanan serta profesionalisme tenaga kesehatan dan tenaga pendukung.

Untuk mengatasi keterbatasan sarana dan prasarana, Puskesmas melakukan pemeliharaan fasilitas secara berkala serta mengusulkan pengadaan atau perbaikan alat kesehatan sesuai dengan prioritas kebutuhan pelayanan. Upaya ini dilakukan agar fasilitas yang tersedia dapat dimanfaatkan secara optimal dalam mendukung kelancaran proses pelayanan.

Pada aspek pengelolaan keuangan, Puskesmas Tipar berupaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran dengan melakukan perencanaan yang lebih terarah dan berbasis kebutuhan pelayanan. Penggunaan dana difokuskan pada kegiatan yang memiliki dampak langsung terhadap peningkatan mutu pelayanan dan kepuasan pasien, tanpa mengabaikan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku.

Dalam hal proses internal, Puskesmas melakukan penguatan koordinasi antarunit kerja melalui komunikasi rutin dan evaluasi pelaksanaan pelayanan. Penerapan standar operasional prosedur terus diperkuat agar seluruh pegawai memiliki pemahaman dan komitmen yang sama dalam memberikan pelayanan sesuai standar yang ditetapkan.

Selain itu, Puskesmas juga berupaya meningkatkan kualitas hubungan dengan masyarakat sebagai pengguna layanan. Edukasi kesehatan dan komunikasi yang lebih terbuka dilakukan untuk meningkatkan pemahaman masyarakat mengenai prosedur pelayanan dan pentingnya menjaga kesehatan. Upaya ini diharapkan dapat membangun kepercayaan masyarakat serta meningkatkan kepuasan terhadap pelayanan Puskesmas.

Secara keseluruhan, berbagai upaya yang dilakukan menunjukkan komitmen Puskesmas Tipar Kota Sukabumi untuk terus memperbaiki kinerja organisasi. Upaya tersebut tidak hanya berfokus pada penyelesaian hambatan jangka pendek, tetapi juga diarahkan untuk membangun sistem pelayanan yang lebih efektif, efisien, dan berkelanjutan.

### Perbandingan Kinerja Puskesmas Tipar dengan Benchmark Nasional dan Best Practices

Perspektif	Bobot (%)	Skor (Skala 100)	Nilai Tertimbang	Kategori
Keuangan	25%	94,2	23,55	Sangat Baik
Pelanggan	30%	91,8	27,54	Sangat Baik
Proses Bisnis Internal	25%	89,5	22,38	Baik
Pembelajaran & Pertumbuhan	20%	93,96	18,79	Sangat Baik
TOTAL KINERJA AGREGAT	100%	-	92,26	sangat baik

Puskesmas Tipar menempati posisi unggul dibandingkan benchmark nasional Kemenkes (rata-rata 85-90%) dan mendekati best practices di 7 dari 10 indikator utama. Best practice didefinisikan sebagai top 5% puskesmas nasional (peringkat 1 kota/kabupaten). Gap analisis menunjukkan prioritas perbaikan spesifik untuk mencapai excellence.

Perspektif Keuangan: Mendekati Excellence Realisasi anggaran 97,4% unggul dibandingkan rata-rata nasional 87,4%, hanya terpaut minor gap -1,6% dari best practice 98-99%. Efisiensi biaya per kunjungan Rp80.132 sudah setara best practice (Rp75.000-80.000), lebih rendah dari benchmark Rp85.000-95.000. Opini audit WTP konsisten 3 tahun mencapai standar tertinggi nasional, sementara mayoritas puskesmas masih WDP. Keunggulan finansial ini validasi keberhasilan leverage points (pelatihan → utilisasi → kapitasi).

Perspektif Pelanggan: Leader dengan Potensi Meningkatkan. SKM 89,24 melampaui benchmark nasional 75-80, namun masih ada small gap -5,76 poin dari best practice 90-95. Cakupan IDL 95,8% hampir sempurna (negligible gap -0,2% dari 96-98%). Pengendalian hipertensi 72,5% (ranking 1 kota) sudah best practice, mengungguli nasional 60% dan target 70-75%. Posisi pelanggan kuat menjelaskan pertumbuhan pendapatan +11,2%.

Perspektif Proses Internal: Kuat tapi Perlu Optimalisasi Posyandu aktif 100% sudah best practice (unggul dari nasional 85-90%). Namun, stock-out rate 7,8% masih perlu perbaikan (-2,8% gap dari 3-5%), dan system uptime 94,8% memerlukan upgrade (-3,2% dari 98-99%). Leverage point pendaftaran online dan mini lokakarya sudah berkontribusi signifikan, namun logistik dan IT infrastructure menjadi prioritas next phase.

Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan: Best-in-Class. Puskesmas Tipar leader nasional di SDM: indeks kompetensi 93,96 setara best practice 92-96 (unggul dari nasional 85%), turnover rate 4% jauh lebih rendah dari 8-12%, dan pelatihan 4,2/orang/tahun sama dengan best practice 4-5 (dua kali lipat nasional 2-3). Investasi pelatihan soft skills terbukti memberikan ROI tertinggi.

### Matriks OMTI Puskesmas Tipar Matriks OMTI Puskesmas Tipar

Matriks OMTI digunakan dalam penelitian ini sebagai alat analisis strategis untuk mengintegrasikan hasil evaluasi kinerja Puskesmas Tipar berdasarkan Balanced Scorecard dengan perumusan strategi peningkatan kinerja. Penyusunan Matriks OMTI dilakukan dengan menetapkan objective yang selaras dengan empat perspektif Balanced Scorecard, kemudian mengaitkannya dengan indikator kinerja, target capaian, serta inisiatif strategis yang relevan dengan kondisi Puskesmas Tipar.

Berdasarkan perspektif keuangan, objective difokuskan pada peningkatan efisiensi dan akuntabilitas pengelolaan sumber daya. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran telah berjalan sesuai ketentuan, sehingga inisiatif yang dirumuskan tidak hanya diarahkan pada peningkatan, tetapi juga pada pemeliharaan kinerja melalui penguatan perencanaan dan monitoring penggunaan anggaran.

Pada perspektif pelanggan, objective diarahkan pada peningkatan kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa meskipun tingkat kepuasan masyarakat berada pada kategori baik, terdapat indikator yang masih memerlukan peningkatan, khususnya terkait kompetensi petugas, perilaku petugas, dan penanganan pengaduan. Oleh karena itu, inisiatif strategis difokuskan pada peningkatan kualitas sumber daya manusia, perbaikan prosedur pelayanan, dan penguatan sistem penanganan pengaduan.

Pada perspektif proses bisnis internal, objective difokuskan pada peningkatan efektivitas dan kualitas proses pelayanan. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa sebagian besar proses pelayanan telah memenuhi standar, namun masih diperlukan evaluasi dan penyempurnaan prosedur untuk memastikan konsistensi dan ketepatan pelaksanaan pelayanan. Inisiatif strategis diarahkan pada penataan ulang alur pelayanan, penguatan koordinasi antar unit kerja, serta monitoring pelaksanaan program secara berkala.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, objective diarahkan pada peningkatan kapasitas dan kinerja sumber daya manusia. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi dan penguatan budaya kerja merupakan faktor penting dalam mendukung peningkatan kinerja organisasi. Inisiatif strategis difokuskan pada pembinaan kedisiplinan, pelatihan dan pengembangan kompetensi, serta penguatan nilai dan budaya kerja organisasi.

### **Perumusan Strategi Peningkatan Kinerja Puskesmas Tipar**

Perumusan strategi peningkatan kinerja Puskesmas Tipar dilakukan berdasarkan hasil analisis Matriks OMTI. Strategi dirumuskan dengan membedakan antara indikator kinerja yang belum mencapai target dan indikator yang telah mencapai target. Pada indikator yang belum mencapai target, strategi diarahkan pada upaya peningkatan kinerja melalui perbaikan aspek sumber daya manusia, sistem pelayanan, dan proses kerja. Strategi ini mencakup peningkatan kompetensi petugas, perbaikan prosedur pelayanan, serta penguatan mekanisme pengawasan dan evaluasi.

Sementara itu, pada indikator kinerja yang telah mencapai target, strategi yang dirumuskan bersifat pemeliharaan kinerja. Strategi pemeliharaan diarahkan untuk menjaga konsistensi capaian kinerja dan mencegah terjadinya penurunan kualitas pelayanan. Upaya pemeliharaan dilakukan melalui penguatan praktik kerja yang telah berjalan baik, monitoring kinerja secara berkelanjutan, serta dukungan manajerial terhadap unit kerja dan tenaga kesehatan.

Berdasarkan analisis benchmarking, validasi rantai kausalitas Balanced Scorecard menunjukkan bahwa keunggulan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang telah mencapai tingkat best-in-class mendorong kekuatan proses internal, yang selanjutnya mengantarkan posisi kepemimpinan pada perspektif pelanggan, dan akhirnya menghasilkan kinerja finansial yang mendekati tingkat excellence. Minor gaps yang teridentifikasi justru menunjukkan peluang besar untuk mempercepat terciptanya *virtuous cycle* yang lebih optimal. Puskesmas Tipar memiliki

potensi kuat untuk menjadi benchmark nasional apabila tiga kesenjangan tersebut dapat ditutup secara strategis.

Dari perspektif posisi strategis, capaian menunjukkan bahwa dari sepuluh indikator kinerja yang dievaluasi, sebanyak tujuh puluh persen telah mencapai atau mendekati standar best practice, sementara tiga puluh persen sisanya masih memerlukan perbaikan yang terukur dan terarah. Dibandingkan dengan delapan puluh lima persen puskesmas di tingkat nasional yang masih berada pada kategori rata-rata, Puskesmas Tipar telah berhasil menempatkan diri dalam kelompok lima belas persen teratas secara nasional. Dengan strategi perbaikan yang tepat dan konsisten, terdapat peluang realistis bagi Puskesmas Tipar untuk masuk ke dalam kelompok lima persen terbaik nasional dalam periode dua belas bulan ke depan.

Perspektif	Bobot (%)	Skor (Skala 100)	Nilai Tertimbang	Kategori
Keuangan	25%	94,2	23,55	Sangat Baik
Pelanggan	30%	91,8	27,54	Sangat Baik
Proses Bisnis Internal	25%	89,5	22,38	Baik
Pembelajaran & Pertumbuhan	20%	93,96	18,79	Sangat Baik
Total Kinerja Agregat	100%	-	92,26	Sangat Baik

Sumber Data: Standar Kinerja Puskesmas Kemenkes RI 2023, Profil Kesehatan Indonesia 2024, dan laporan internal Puskesmas Tipar 2024-2025.

#### **Kekuatan Utama (*Strengths*) yang Perlu Dipertahankan**

1. Akuntabilitas keuangan tingkat tinggi dengan opini audit WTP 3 tahun berturut-turut tanpa temuan material
2. Kepuasan pelanggan sangat baik (SKM 89,24) dengan peningkatan dramatis 24,8% dalam 2 tahun
3. Capaian SPM melampaui target untuk seluruh 6 indikator, dengan 3 indikator ranking terbaik di kota
4. Budaya inovasi kuat dengan 6 inovasi berhasil dikembangkan dan memberikan dampak terukur
5. Kompetensi SDM sangat tinggi (indeks 93,96) dengan kepuasan pegawai 86,5 dan turnover rendah 4%
6. Koordinasi internal excellent melalui mini lokakarya mingguan dengan 82,8% masalah terselesaikan dalam 1 minggu
7. Pengelolaan 31 posyandu aktif 100% dengan cakupan penimbangan 83,5%

#### **4.6.3 Area Kritis yang Memerlukan Perbaikan Segera**

1. Stock-out rate obat 7,8% yang menyebabkan 24% pengaduan: Prioritas 1 untuk perbaikan forecasting dan supply chain
2. Keterbatasan sarana/prasarana terutama ruang tunggu (skor 71,25) :Prioritas 2 untuk investasi infrastruktur
3. System uptime SIMPUS 94,8%: Prioritas 3 untuk upgrade bandwidth dan backup server
4. Sosialisasi sistem pengaduan yang belum optimal Prioritas 4 untuk kampanye awareness

#### **4.6.4 Rekomendasi Strategis Jangka Pendek (2025)**

1. Implementasi ABC Analysis dan forecasting advanced untuk mengatasi stock-out obat (target: turunkan stock-out ke  $\leq 5\%$  pada Q4-2025)

2. Kampanye sosialisasi masif sistem pengaduan melalui poster, video, dan penyampaian langsung (target: awareness 80% pada Q2-2025)
3. Ekspansi inovasi digital dengan full implementasi e-resep dan pengembangan aplikasi mobile puskesmas (target: launching Q3-2025)
4. Upgrade infrastruktur IT dengan bandwidth 50 Mbps dan backup server lokal (target: system uptime  $\geq 98\%$  pada Q4-2025)

#### 4.6.5 Rekomendasi Strategis Jangka Menengah (2026-2027)

1. Transformasi BLUD dengan target soft launching Januari 2026 untuk memberikan fleksibilitas finansial dalam remunerasi dan pengadaan
2. Investasi infrastruktur pembangunan lantai 2 atau perluasan ruang tunggu
3. senilai Rp500 juta (target: selesai Q3-2026) Pengembangan learning management system digital untuk fasilitasi e-learning berkelanjutan (target: launching Q1-2026)
4. Program succession planning untuk identifikasi dan persiapan talent internal untuk posisi kepemimpinan (target: implementasi Q2-2026)

### **Kontribusi Penelitian terhadap Pengembangan Ilmu dan Praktik**

Penelitian ini memberikan beberapa kontribusi penting:

Kontribusi Teoritis:

1. Memvalidasi aplikabilitas model Balanced Scorecard dalam konteks organisasi pelayanan publik kesehatan Indonesia
2. Mengidentifikasi hubungan kausalitas empiris antar perspektif yang sebelumnya bersifat konseptual
3. Mengembangkan indikator-indikator kontekstual yang sesuai dengan karakteristik puskesmas Indonesia

Kontribusi Praktis:

1. Menyediakan benchmark konkret untuk puskesmas lain yang ingin meningkatkan kinerja
2. Mendokumentasikan best practices yang dapat direplikasi (mini lokakarya mingguan, pendaftaran online, PMO digital, Posyandu PTM)
3. Memberikan roadmap perbaikan yang terstruktur dan terukur bagi manajemen Puskesmas Tipar

Kontribusi Metodologis

Studi ini memperkenalkan pendekatan triangulasi data yang kokoh dengan mengintegrasikan wawancara mendalam kepada 10 informan kunci di Puskesmas Tipar (seperti kepala puskesmas dan bidan koordinator), observasi lapangan selama 20 hari kerja yang mencatat alur pelayanan imunisasi dan promotif kesehatan, serta pemeriksaan dokumen seperti laporan bulanan SKM (Survei Kepuasan Masyarakat) tahun 2024 dan rekam jejak program UKS. Kombinasi ketiga metode ini memperkuat kredibilitas temuan, mengurangi potensi bias, dan memastikan validitas tinggi dalam mengukur kinerja organisasi.

Penelitian menghasilkan instrumen penilaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard* yang menyeluruh, meliputi 28 indikator spesifik seperti tingkat kepuasan pasien (dari survei SKM) di perspektif pelanggan, efisiensi proses vaksinasi di perspektif internal, serta pelatihan staf 33 orang di perspektif pembelajaran. Instrumen ini sengaja dibuat modular dan user-friendly, memungkinkan replikasi cepat oleh puskesmas lain di Jawa Barat, sehingga mendukung penelitian manajemen kesehatan yang lebih *aplikatif*

#### 4. Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Puskesmas Tipar telah menjalankan pelayanan kesehatan dasar dengan capaian kinerja yang relatif baik, terutama dalam menjaga akses layanan, keberlanjutan operasional, dan tingkat kepuasan masyarakat, namun masih ditemukan kesenjangan pada sejumlah indikator strategis yang menunjukkan kinerja belum sepenuhnya optimal. Dari perspektif keuangan, pengelolaan anggaran berjalan tertib tetapi belum sepenuhnya berbasis prioritas kinerja; dari perspektif pelanggan, kepuasan masyarakat tergolong baik namun aspek kompetensi petugas, konsistensi perilaku pelayanan, dan penanganan pengaduan masih perlu diperkuat; dari perspektif proses internal, prosedur kerja sudah tersedia tetapi efisiensi alur layanan, koordinasi antarunit, dan pemanfaatan data kinerja belum maksimal; sedangkan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, potensi SDM cukup baik namun pelatihan berkelanjutan, budaya kerja profesional, serta dukungan teknologi masih menjadi tantangan. Integrasi Balanced Scorecard dengan Matriks OMTI terbukti efektif dalam memberikan gambaran kinerja secara komprehensif sekaligus menjadi dasar penyusunan strategi perbaikan yang lebih terarah, terukur, dan berorientasi pada peningkatan mutu layanan secara berkelanjutan.

#### 5. Daftar Pustaka

- Adhan, A. S., & Sembiring, E. E. (2019). Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Dinas Kesehatan Kota Bandung). *Prosiding Industrial Research Workshop and National Seminar*, 10(1), 1026-1035
- Anitya, H. R. (2008). *Gambaran Pelaksanaan Sistem Informasi Kesehatan Integrasi di Puskesmas Di Wilayah Kerja Suku Dinas Kesehatan Masyarakat Jakarta Timur Tahun 2007* Universitas Indonesia, Depok
- Aprilia, P. A., Linawati, & Tohari, A. (2024). Analisis Metode Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Puskesmas Prambon
- Aprillia, W. R. (2016). *Desain Pengukuran Kinerja Puskesmas Balongsari Surabaya dengan Balanced Scorecard*. Universitas Widya Mandala Surabaya.
- Basuki, A. T., & Prawoto, N. (2020). *Pengukuran Kinerja Puskesmas Menggunakan Balanced Scorecard di Kabupaten Blitar*. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(2), 89-102.
- Cantika, W. O. (2015). *Analisis Dan Evaluasi Kinerja Sistem Informasi Puskesmas (SIMPUS) Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Puskesmas Tlogosari Wetan*. Universitas Dian Nuswantoro, Semarang
- Fahmi. (2017). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pasien di Puskesmas. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 188-200
- Fatimah, S., Kurdi, F. N., & Thamrin, M. H. (2016). Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ogan Ilir. *Jurnal Kedokteran dan Kesehatan*, 3(1), 351-359.
- Fitriyana, A. (2021). *Pengukuran Kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sarepet Bogor dengan Balanced Scorecard*. Universitas Pakuan Bogor.

- Hadi, I. (2012). *Analisis Penerapan Sistem Informasi Manajemen Puskesmas Barito Kuala (SIMPUSBAKU) di Puskesmas Kabupaten Barito Kuala Provinsi Kalimantan Selatan*. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Indarti, T. (2020). Implementasi Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Puskesmas di Kota Surabaya. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 8(2), 45-58
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Lestari, D. P. (2022). *Analisis Kinerja Puskesmas Astanagarib dengan Balanced Scorecard dan AHP*. Jurnal Ekonomi LLDikti 4.
- Mahmudi. (2013). *Manajemen Sektor Publik: Pengukuran Kinerja dan Akuntabilitas*. Erlangga, Jakarta.
- Mulyadi. (2005). *Akuntansi Manajemen: Konsep dan Implementasi Balanced Scorecard*. Salemba Empat, Jakarta
- Nurhidayati, E., Suprihanto, J., & Wikaningtyas, S. U. (2017). Strategi Peningkatan Kinerja Puskesmas Arjosari Kabupaten Pacitan Dalam Program Pemberian ASI Eksklusif.
- Puskesmas Batua. (2019). *Penilaian Kinerja Puskesmas Batua Makassar Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Repositori UIN Alauddin Makassar.
- Putranto, T. Y. E. (2012). *Analisis Pengembangan Sistem Informasi Manajemen Puskesmas Dengan Metode Framework for The Application of System Thinking (FAST) Di Dinas Kesehatan Kota Salatiga*. Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Rahmawati, S. (2017). *Kinerja Puskesmas Juwana dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard* [Skripsi]. Universitas Negeri Semarang.
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Rasidi, & Sadmoko, R. (2019). Penerapan Konsep Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 45(2), 189-202
- Sari, N. K. (2021). *Pengukuran Kinerja Puskesmas Pusat Kesehatan Masyarakat (PUSTU) dengan Balanced Scorecard*. Jurnal Ilmiah Riset Akuntansi.
- Subehan, S., Setyawati, S. M., & Aji, B. (2019). Kinerja Puskesmas Rawat Inap Distrik Jatilawang Kabupaten Banyumas dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi (JEBA)*, 21(2), 1-10.
- Susanto, Y. H. (2018). Analisis Kinerja Puskesmas Menggunakan Balanced Scorecard: Studi Kasus Puskesmas X Kota Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 21(3), 123-135
- Wulandari et al. (2024). "Pengukuran Kinerja UPTD Puskesmas Tanah Sareal Kota Bogor Menggunakan Metode Balanced Scorecard 2019-2022". *Jurnal Ilmu Akuntansi dan Keuangan Ekonomi (JIAFE)* 10(1).
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2019 tentang Puskesmas.
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2022 tentang Standar Pelayanan Minimal Puskesmas.