

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengukuran Kinerja

2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Organisasi pada umumnya dioperasikan oleh manusia, oleh sebab itu penilaian kinerja adalah penilaian atas sifat atau perilaku manusia dalam melakukan peran yang mereka lakukan dalam organisasi atau perusahaan. Menurut Mulyadi (2009), kinerja merupakan keberhasilan dalam menciptakan sasaran strategik perusahaan serta sasaran strategik perusahaan ini merupakan hasil dari penerjemahan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, serta strategi perusahaan. Kesuksesan strategik yang diraih organisasi atau perusahaan memungkinkan untuk perlu diukur, maka dari itu sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu di tentukan ukurannya dan ditentukan inisiatif strategik untuk dapat mewujudkannya.

Memotivasi karyawan dalam meraih tujuan organisasi atau perusahaan serta melaksanakan standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya merupakan salah satu tujuan dari pengukuran kinerja, agar menghasilkan tindakan serta hasil yang diinginkan (Rudianto, 2013).

2.1.2 Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Subehan (2019) Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi misi.

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan utama yaitu sebagai motivasi pekerja atau karyawan untuk meraih suatu tujuan organisasi atau perusahaan serta upaya

agar karyawan atau pekerja lebih dapat mematuhi standart perilaku yang sudah dibuat sebelumnya sehingga menghasilkan tindakan dan hasil yang diimpikan.

Menurut Mulyadi (2001), manfaat pengukuran kinerja yaitu:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerjanya.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mahsun (2006) secara umum kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat sebuah pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi atau perusahaan yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi, sedangkan menurut Soesilo dalam Hessel Nogi (2005), suatu kinerja organisasi atau perusahaan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti berikut :

1. Struktur sebuah organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan suatu fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi
2. Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi
3. Sumber Daya Manusia, yang berkaitan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara maksimal.

4. System informasi manajemen, yang berkaitan dengan pengelolaan database agar digunakan supaya kinerja organisasi dapat berkembang.
5. Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berkaitan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi.

kemudian menurut Pudjirahardjo (2003) dalam Nizar (2012) variabel lingkungan eksternal sebagai variabel yang sanggup mempengaruhi suatu kinerja.

2.2 *Ballance Scorecard*

Menurut Mulyadi (2011) *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata, yaitu kartu skor (*scorecard*) dan seimbang (*balanced*). Pada kartu skor yaitu digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif, dimana skor yang hendak diciptakan eksekutif di masa yg akan datang dibandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. Kata berimbang diartikan untuk memberi tahu bahwa kinerja eksekutif diukur secara seimbang dari dua perspektif, yaitu keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.

Balanced Scorecard pada awalnya menjadi alat manajemen kontemporer yang dipergunakan sebagai pengukur kemampuan organisasi untuk memajukan kinerja keuangan. Pada umumnya, organisasi adalah institusi pencipta kekayaan. Dalam mengelola penggunaan *Balanced Scorecard*, menjadikan peningkatan yang signifikan atas kemampuan organisasi untuk menciptakan kekayaan. selain itu *Balanced Scorecard* juga melihat aspek-aspek non keuangan dalam penilaian kinerja, serta *Balanced Scorecard* juga memperhatikan unsur intangible asset dalam penilaian kinerja keuangan. (Rudianto, 2013).

Balanced Scorecard merupakan sebuah mekanisme suatu sistem manajemen yang dapat mengartikan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. *Balanced Scorecard* juga merupakan salah satu alat manajemen yang

telah terbukti membentuk banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya. (Rudianto, 2013).

Menurut Kaplan dan Norton (2006) Supaya menghasilkan suatu proses manajemen, perusahaan dapat menggunakan pengukuran *Balanced Scorecard* seperti:

1. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.

Ukuran strategis tingkat tinggi *scorecard* unit bisnis diuraikan ke dalam ukuran yang lebih spesifik pada tingkat operasional. *Scorecard* juga memberi dasar untuk mengkomunikasikan strategi unit bisnis untuk mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi. Dialog tersebut tidak hanya mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan. Sehingga setiap orang di dalam perusahaan memahami tujuan jangka panjang unit bisnis, dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi

Proses *scorecard* dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Para eksekutif senior menjabarkan visi dan strategi pada empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Proses pembangunan *Balanced Scorecard* menjelaskan tujuan strategis dan mengidentifikasi beberapa faktor penggerak penting tujuan strategik.

3. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, maka memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi dan membuat perubahan mendasar terhadap strategi. Proses pembelajaran strategi mendorong timbulnya

proses penetapan visi dan strategi baru dengan meninjau ulang tujuan berbagai perspektif, memperbaiki agar sesuai dengan pandangan terkini mengenai hasil strategis dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang.

4. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategi.

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, maka para eksekutif dapat merencanakan dan menentukan sasaran bagi berbagai ukuran scorecard untuk tujuan jangka panjang. *Balanced Scorecard* memberikan alasan pembenaran, dan juga fokus serta integritas bagi perbaikan yang berkesinambungan, rekayasa ulang, dan program perubahan.

2.2.1 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Donna (2017) Salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja di puskesmas adalah aplikasi *Balanced Scorecard*, *Balanced Scorecard* adalah suatu alat strategic planning yang sekaligus sebagai instrumen penilaian dan peningkatan kinerja, sedangkan menurut Mulyadi (2001) Ada beberapa Keunggulan yang dimiliki *Balanced Scorecard* antara lain, yaitu:

1. Komprehensif

Memperluas perspective yang tercakup dalam perencanaan strategik, yang awalnya sebatas pada strategi keuangan, kemudian meluas menjadi tiga perspective lainnya, yaitu customer perspective, internal business perspective, dan learning and growth perspective. Perluasan perspective tersebut menjadi bermanfaat untuk:

- a) Membuat kinerja keuangan menjadi berlipat ganda dan berjangka panjang.
- b) Perusahaan jadi memiliki kemampuan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Agar menciptakan kinerja keuangan menjadi lebih baik, sasaran dari perspective customer harus juga diwujudkan oleh perusahaan. sehingga perusahaan harus menghasilkan suatu barang dengan harga yang sesuai dengan ekspektasi customer dari proses produksi yang efektif dan efisien. Kekompakannya sasaran strategik adalah respon yang cocok untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks dan penuh tantangan.

2. Koheren

Agar personel termotivasi untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi wujud tujuan strategik pada financial perspective, customer perspective, internal business perspective, dan learning and growth perspective maka diperlukan suatu koheren sasaran strategik agar tercapai hal tersebut. Kekompakan juga berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat diantara output yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan output yang dihasilkan sistem strategik planning. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik adalah terjemahan dari visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan oleh perumusan strategi.

3. Terukur

Tercapainya berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut merupakan hasil dari keterukuran sasaran strategik. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran strategik yang pantas untuk diukur seperti Sasaran-sasaran di customer perspective, internal business perspective, dan learning and growth perspective. Ketiga aspek ini merupakan sasaran yang tidak mudah untuk diukur, Namun dalam konsep *Balanced Scorecard*, sasaran dari ketiga perspektif ini dibuat ukurannya

agar dapat dikelola serta agar dapat diwujudkan. Dengan demikian, kinerja keuangan akan berlipat ganda.

4. Seimbang

Dalam sistem perencanaan strategik, *Balanced Scorecard* menggambarkan keseimbangan sasaran yang dihasilkan dalam ke 4 (empat) perspektif. keseimbangan harus terjadi diantara ke 4 (empat) perspektif, yaitu keseimbangan internal (perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan), keseimbangan external (perspektif keuangan dan proses customer), keseimbangan berfokus pada proses (perspektif keuangan dan proses bisnis internal) dan keseimbangan berfokus pada orang (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif customer).

Menurut menurut Mahmudi dalam Aurora (2010) terdapat adanya fakta bahwa banyak perusahaan yang mengadopsi metode *Balanced Scorecard* menunjukkan banyak perubahan yang signifikan, antara lain:

- a) manajemen semakin berorientasi pada pelanggan.
- b) waktu respon terhadap pelanggan semakin cepat.
- c) perbaikan kualitas produk.
- d) penekanan pada kerja tim .
- e) manajemen lebih berorientasi pada masa depan.

2.2.2 Perspektif *Balanced Scorecard*

Pengukuran yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan disebut juga dengan *Balanced Scorecard* di dalam metode tersebut terdapat 4 (empat) perpektif kinerja bisnis yaitu :

1. Perpektif keuangan (financial perpektif)

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi suatu perusahaan sudah menunjukkan perbaikan yang efisien bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan seperti ini tercermin dalam tujuan atau sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, serta nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan meninjau kembali adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis

(Yuwono, 2007)

2. Perspektif pelanggan atau konsumen

Filosofi manajemen saat ini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya customer fokus dan customer satisfaction. Perspektif ini merupakan leading indicator. Sehingga ketika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik (Yuwono, 2007). Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran yaitu Customer Core Measurement dan Customer value proposition.

3. Perspektif bisnis internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis value-chain. Manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Scorecard dalam perspektif ini memungkinkan para manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan perspektif pelanggan (Yuwono, 2007).

4. Perspektif pembelajaran atau kebutuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Perspektif pertumbuhan dan

pembelajaran merupakan fondasi keberhasilan bagi knowledge worker organization dengan tetap mempertahankan faktor sistem dalam organisasi. Dalam organisasi knowledge-worker, manusia adalah sumber daya utama (yuwono. 2007).

2.3 Tinjauan Umum Tentang Puskesmas

2.3.1 Pengertian Puskesmas

Menurut Subehan (2019) Puskesmas merupakan salah satu instansi pemerintah daerah yang bergerak di sektor publik dalam bidang jasa kesehatan yang bersifat kegiatan sosial dan ekonomi, sedangkan menurut Azwar, A (1996), Puskesmas adalah suatu unit pelaksanaan fungsional yang memiliki suatu fungsi sebagai pusat pembangunan kesehatan, pusat pembinaan peran serta masyarakat disuatu bidang kesehatan serta pusat pelayanan kesehatan tingkat pertama yang melaksanakan kegiatan secara menyeluruh terpadu dan berkesinambungan pada masyarakat yang bertempat tinggal di suatu wilayah tetentu.

Berikutnya Muninjaya, G (2004), mendefinisikan puskesmas sebagai suatu unit organisasi pelayanan kesehatan terdepan yang memiliki misi sebagai pusat pembangunan pelayanan kesehatan, yang meyelenggarakan pembinaan dan pelayanan kesehatan secara menyeluruh dan terpadu untuk masyarakat yang bertempat tinggal di suatu wilayah kerja tertentu.

Sedangkan menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2014 tentang pusat kesehatan masyarakat, puskesmas merupakan

fasilitas pelayanan kesehatan yang melaksanakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan perseorangan tingkat pertama, dengan lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif, agar mencapai kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya di wilayah kerjanya. Puskesmas merupakan unit pelaksana teknis dinas kesehatan Kabupaten/Kota yang wajib bertanggung jawab terhadap pembangunan kesehatan di wilayah kerjanya. Puskesmas berperan penting menyelenggarakan upaya kesehatan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap penduduk atau masyarakat agar memperoleh kesehatan yang optimal. Dengan demikian puskesmas memiliki fungsi sebagai pusat penggerak pembangunan berwawasan kesehatan, pusat pemberdayaan keluarga dan masyarakat serta pusat pelayanan kesehatan strata pertama. (Depkes, 2006)

2.3.2 Kedudukan Dan Fungsi Puskesmas

Puskesmas memiliki kedudukan serta fungsi yang melekat dan diemban oleh puskesmas antara lain :

1. Kedudukan

- a) secara teknis medis maupun secara administratif puskesmas beretanggung jawab terhadap dinas kesehatan kota, dikarenakan puskesmas merupakan perangkat pemda atau kota.
- b) Dalam hirarkinya di pelayanan kesehatan, sesuai SKN maka Puskesmas memiliki kedudukan pada tingkat fasilitas kesehatan pertama.

2. Fungsi

- a) Puskesmas merupakan salah satu pusat pengembangan kesehatan masyarakat di wilayah kerjanya.
- b) Membina sebuah peran serta masyarakat di wilayah kerjanya yang bertujuan

meningkatkan kemampuan untuk hidup sehat di wilayah kerjanya.

- c) Dapat memberikan suatu pelayanan kesehatan menyeluruh kepada masyarakat di wilayah kerjanya.

Puskesmas memiliki beberapa upaya kesehatan yang telah diselenggarakan yang terdiri dari upaya kesehatan wajib dan upaya kesehatan pengembangan, yang termasuk dalam upaya kesehatan wajib antara lain :

1. Promosi Kesehatan (Promkes)
2. Kesehatan lingkungan (Kesling)
3. Kesehatan Ibu dan Anak (KIA) termasuk KB
4. Perbaikan Gizi
5. Pemberantasan penyakit menular (P2M)
6. Pengobatan

Sedangkan sebagai upaya kesehatan pengembangan ditetapkan bersama dinas kesehatan Kabupaten/Kota dengan mempertimbangkan masukan dari masyarakat dengan melalui perwakilan masyarakat dalam bentuk badan penyantun puskesmas. Upaya kesehatan pengembangan antara lain :

1. Upaya Kesehatan Kerja
2. Upaya kesehatan gigi dan mulut
3. Upaya Kesehatan Jiwa
4. Upaya Kesehatan Mata
5. Kesehatan Usia Lanjut

6. Pembinaan Pengobatan Tradisional

7. Perawatan Kesehatan Masyarakat dan sebagainya.

2.4 Tinjauan Umum Tentang Rawat Jalan

Salah satu dari program pokok di Puskesmas adalah pelayanan rawat jalan. Pada dasarnya institusi kesehatan (Rumah Sakit Pusat, Rumah Sakit Daerah dan Puskesmas) berupaya agar dapat meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan kepada pasien, hal ini berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Kep/25/R/Pan/2/2004 tentang Pedoman Umum Indeks Kepuasan Masyarakat di Unit Pelayanan pada Instansi pemerintah. Pelayanan rawat jalan yang bermutu adalah suatu yang penting karena persepsi mengenai kualitas pelayanan suatu institusi kesehatan terbentuk ketika kunjungan pasien.

Persepsi tentang mutu yang buruk akan mempengaruhi keputusan suatu kunjungan berikutnya dan pasien berupaya untuk mencari tempat pelayanan kesehatan yang lebih baik. Dengan memberikan sebuah pelayanan yang baik atau bermutu pada pelayanan rawat jalan dapat meningkatkan jumlah kunjungan pasien yang pada akhirnya membuat peningkatan jumlah pendapatan Puskesmas. Rawat Jalan merupakan salah satu unit kerja di puskesmas yang melayani pasien yang berobat jalan dan tidak lebih dari 24 jam pelayanan, termasuk seluruh prosedur diagnostik dan terapeutik.

Pada waktu mendatang, rawat jalan merupakan bagian terbesar dari pelayanan kesehatan di Puskesmas. Disebutkan juga bahwa akhir tahun 1990-an pertumbuhan yang cepat dari rawat jalan ditentukan oleh tiga faktor yaitu :

1. Peningkatan kemampuan dan sistem reimbursement untuk prosedur di rawat jalan.

2. Penekanan biaya untuk mengontrol peningkatan harga perawatan kesehatan dibandingkan dengan rawat inap.
3. Perkembangan secara terus menerus dari teknologi tinggi untuk pelayanan rawat jalan akan menyebabkan pertumbuhan rawat jalan pada abad mendatang.

Adapun tujuan pelayanan rawat jalan antara lain, menentukan diagnosa penyakit dengan tindakan pengobatan, untuk rawat inap dengan tindakan rujukan. Tenaga pelayanan di rawat jalan merupakan tenaga langsung yang berhubungan dengan pasien, yaitu :

1. Tenaga administrasi (non medis) yang memberikan pelayanan penerimaan pendaftaran dan pembayaran,
2. Tenaga keperawatan (paramedis) sebagai mitra dokter dalam memberikan pelayanan pemeriksaan / pengobatan.
3. Tenaga dokter (medis) pada masing-masing poliklinik yang ada.

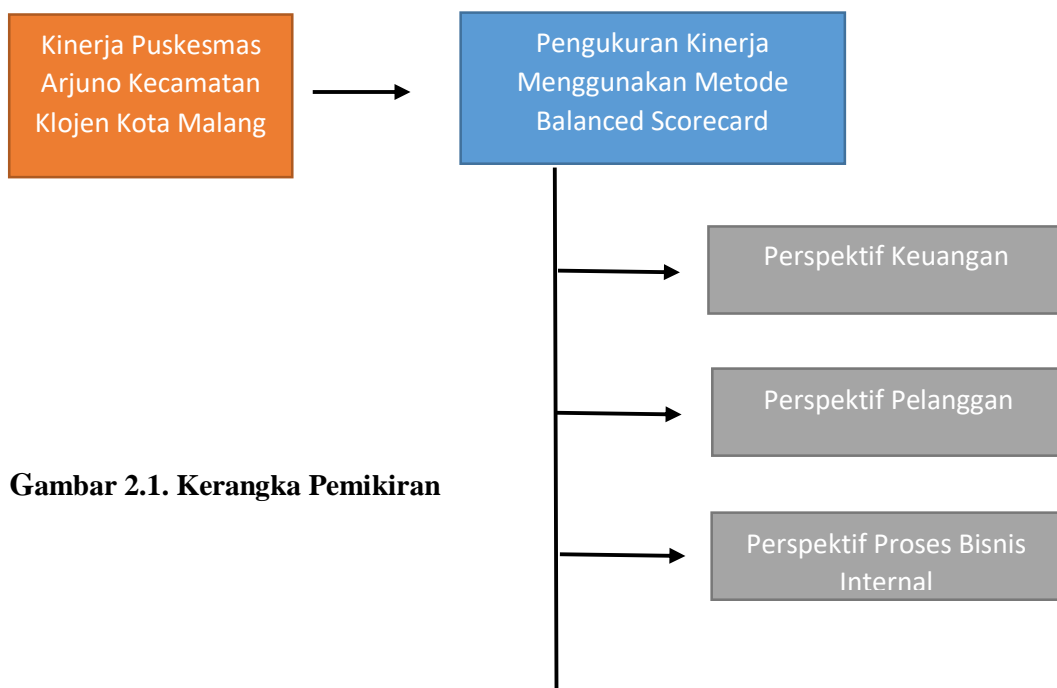
Pelayanan rawat jalan bertujuan untuk memberikan saran kepada pasien yang memerlukan masukan dari seorang dokter spesialis, dengan sebuah tindakan pengobatan atau tidak, serta menyediakan tindak lanjut kepada pasien rawat inap yang telah diijinkan pulang, tetapi agar tetap perlu dikontrol kondisi kesehatannya. Rawat jalan hendaknya mempunyai lingkungan yang menyenangkan dan nyaman bagi pasien. Hal ini perlu diperhatikan karena dari rawat jalan pasien mendapatkan kesan pertama mengenai puskesmas tersebut. Lingkungan rawat jalan yang baik hendaknya diperhatikan seperti, cukup luas dan memiliki tempat duduk yang nyaman, sirkulasi udara yang lancar, perabotan yang menarik dan tidak terdapat suara-suara yang mengganggu, serta diharapkan petugas yang berada di rawat jalan menunjukkan sikap yang sopan dan suka menolong.

2.5 Kerangka Pemikiran

Pemerintah mendirikan lembaga kesehatan seperti Puskesmas dengan maksud mewujudkan pelayanan kesehatan. Puskesmas merupakan layanan kesehatan yang pertama dituju oleh masyarakat untuk mengobati sakit, maupun upaya pemeliharaan kesehatan.

Puskesmas merupakan salah satu bentuk pelayanan kesehatan masyarakat yang memiliki tujuan sesuai dengan visi dan misi yang sudah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka dapat dilakukan pengukuran kinerja di dalam waktu tertentu sehingga dapat diketahui tingkat kemajuan. Salah satu bentuk pengukuran kinerja untuk menyeimbangkan hasil keuangan dan non keuangan adalah dengan penerapan Balanced Scorecard dengan 4 perspektif sebagai suatu pengukuran kinerja.

Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan, Balanced Scorecard sebagai alat ukur kinerja yang digunakan oleh perusahaan yang didesain untuk mengarahkan kinerja ke suatu tujuan yang dengan berpedoman pada visi, misi. Untuk lebih jelasnya sistem pengukuran kinerja dengan menerapkan Balanced Scorecard pada Puskesmas Arjuno dapat dilihat melalui skema berikut ini :



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran



2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai analisis pengukuran kinerja di puskesmas telah dilakukan. Penelitian tersebut memberitahukan bahwa pengukuran kinerja dengan konsep Balanced Scorecard lebih memberikan informasi yang akurat, dikarenakan tidak hanya sebatas mengukur di kinerja keuangan, melainkan juga di kinerja non keuangan. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang telah mengaplikasikan konsep Balanced Scorecard diantaranya sebagai berikut :

1. Penelitian oleh Donna (2017)

Penelitian berjudul “Analisis Kinerja Petugas Pelayanan Rawat Jalan Puskesmas Ngesrep Dengan Metode Ballance Scorecard ” yang bertujuan untuk mengetahui kinerja petugas pelayanan puskesmas Ngesrep dengan metode Ballance Scorecard. Dalam penelitian tersebut penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif. Instrumen penelitian adalah panduan wawancara, lembar observasi dan klaifikasi, dimana ada 5 (lima) informan utama dan 6 informan triangulasi. hasil dari penelitian ini yaitu dari 4 (empat) indikator kinerja berdasarkan Ballance Scorecard, 3 (tiga) diantaranya belum berjalan secara maksimal sehingga berpengaruh terhadap kinerja petugas rawat jalan. indikator tersebut adalah :

- a) perspektif pelanggan (14 indikator, 9 sudah dilaksanakan)
- b) perspektif poses bisnis internal (95 indikator, 84 sudah dilaksanakan)

- c) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (11 indikator, 7 sudah dilaksanakan)

kesimpulan dari penelitian ini yaitu, kinerja petugas pelayanan rawat jalan Puskesmas Ngesrep dengan metode Ballance Scorecard belum terlaksana dengan maksimal.

2. Penelitian oleh Subehan (2019)

Penelitian berjudul “Kinerja Puskesmas Rawat Inap Puskesmas Distrik Jatilawang Kabupaten Banyumas Dengan Menggunakan Metode *Ballance Scorecard*” yang bertujuan untuk mengetahui gambaran kinerja Purwojati dengan menggunakan metode Ballance Scorecard. Dalam penelitian tersebut penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan cara observasi, wawancara, studi dokumentasi.

Adapun hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan stabil karena nilai rasio ekonomis naik turun dalam setiap tahun dan efektifitas anggaran belum baik, kinerja dari perspektif pelanggan sangat baik karena peningkatan kunjungan baru sampai 73%, dari perspektif bisnis internal sangat baik karena rata – rata BOR 75% dan LOS 2,9 hari, dan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga baik dikarenakan adanya pelatihan yang berjalan.

kesimpulan dari penelitian ini yaitu, kinerja Puskesmas Purwojati setelah diukur menggunakan metode Ballance Scorecard dengan 4 perspektif, dapat dikatakan cukup terlaksana dengan baik.

3. Penelitian oleh Petrus (2008)

Penelitian berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Ballance Scorecard” yang bertujuan untuk menganalisis kinerja perusahaan dari 4 (empat) Perspektif dalam metode Ballance Scorecard, di dalam penelitian tersebut penulis juga menggunakan OMAX untuk memberikan score (bobot) untuk masing – masing perspektif sehingga diperoleh antara lain

1. Indeks Perspektif Keuangan : 1,098
2. Indeks Perspektif Pelanggan : 2,03
3. Indeks Perspektif Proses Bisnis Internal : 4,881
4. Indeks Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : 4,122

Adapun kesimpulan dari penelitian ini antara lain :

1. Dari prinsip – prinsip (Kaplan & Norton 1996) untuk menghubungkan BSC dengan strategi, maka hasil yang diperoleh sudah terpenuhi.
2. Dari hasil indeks perspektif dan tingkat perbaikan untuk tiap – tiap perspektif dapat diperoleh dari yang terbaik dan yang perlu diperhatikan yaitu:
 - a) Perspektif pelanggan
 - b) Perspektif Keuangan
 - c) Pespektif pertumbuhan dan pembelajaran
 - d) Perspektif proses bisnis internal.
3. Sasaran pencapaian untuk kriteria kinerja non survey sebesar 50% terkadang cukup menyulitkan bagi suatu kinerja untuk memperbaiki keadaan, karena kondisi ekonomi dan persaingan yang ada sangat tidak mendukung kearah perbaikan tersebut.
4. Pencapaian sasaran untuk kriteria kinerja survey sebesar 10% ternyata sudah cukup mendatangkan perbaikan yang berarti.

5. Setelah melakukan perhitungan pada perspektif keuangan perusahaan masih dalam keadaan rugi
6. Pada perspektif pelanggan perusahaan cukup baik dalam citra pelanggan.
7. Pada perspektif proses bisnis internal bagus, karena pada R & D biayanya tidak terlalu berada pada posisi yang memprihatinkan sehingga ada perkembangan yang berarti dalam perusahaan.
8. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran karyawan sudah maksimal walaupun perusahaan tersebut sedang dalam keadaan yang kurang baik.

4. Penelitian oleh Joko (2019)

Penelitian berjudul “Analisis Kinerja Puskesmas Payungrejo Di Kecamatan Pubian Kabupaten Lampung Tengah” yang bertujuan untuk mengetahui pencapaian hasil kinerja dan pelaksanaan program pokok, pengembangan, dan manajemen di Puskesmas Payungrejo Kabupaten Lampung Tengah. Dalam penelitian tersebut penulis menggunakan jenis penelitian kombinasi (*Mixing Method*).

Adapun kesimpulan dari penelitian ini antara lain :

1. Berbagai upaya kesehatan yang dilakukan Puskesmas Payungrejo selama periode 2018 masih banyak yang belum tercapai sesuai target yang diinginkan baik dari program esensial maupun pada program pengembangan dengan berbagai kendala yang dihadapi, oleh karena itu perlu terus diupayakan peningkatan kinerja petugas kesehatan agar upaya kesehatan yang dilakukan kedepan berjalan dengan optimal.
2. Perlu adanya dukungan dana dari berbagai sumber untuk menunjang kegiatan agar dapat berjalan optimal, dan perlu dilakukan perencanaan yang matang, sehingga penggunaan dana efektif dan efisien.

3. Perencanaan tingkat puskesmas dilakukan sebagai upaya awal pelaksanaan kegiatan. Dengan perencanaan yang baik diharapkan kegiatan puskesmas untuk tahun yang akan datang dapat lebih terarah dan sesuai dengan harapan.