

# ANALISIS KINERJA PUSKESMAS PARSOBURAN SIANTAR

Tiur Rajagukguk

Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Methodist Indonesia

## ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah sejauhmana kinerja Puskesmas Parsoburan Siantar dalam melaksanakan pelayanannya kepada masyarakat, khususnya dalam hal pelayanan kesehatan.

Hasil analisis penelitian dalam hal kinerja keuangan menunjukkan bahwa, pada tahun 2014/2015 capaian indikator kinerjanya sebesar 119,00 % dan pada tahun 2015 mencapai 111,11 % yang berarti sangat baik. Hasil kinerja pelanggan menunjukkan bahwa, pada tahun 2014/2015 capaian indikator kinerjanya mencapai 126,05 % yang berarti sangat baik, kenaikan tersebut terutama disebabkan meningkatnya jumlah pengunjung yang memanfaatkan dana JPS. Pada tahun 2015 capaian indikator kinerjanya menurun menjadi 83,90 % yang berarti termasuk dalam katagori baik, penurunan tersebut disebabkan menurunnya dana JPS dan jumlah pengunjung yang bayar, karena adanya kenaikan tarif. Hasil dari kinerja proses internal menunjukkan bahwa, pada tahun 2014/2015 capaian indikator kinerjanya sebesar 96,08 % yang berarti termasuk katagori sangat baik dan pada tahun 2015 mencapai 98,25 % berarti termasuk katagori sangat baik. Bila dibandingkan dengan tahun 2014/2015 terdapat peningkatan, hal tersebut disebabkan pada tahun 2015 terdapat penambahan poli baru yaitu poli THT, sehingga pengunjung yang memerlukan jasa layanan THT dapat dilayani di Puskesmas. Hasil dari kinerja pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa pada tahun 2014/2015 capaian indikator kinerjanya sebesar 81,82 % yang berarti baik, tidak tercapainya target tersebut disebabkan pelatihan kebidanan yang direncanakan 9 orang, hanya dilaksanakan 7 orang. Pada tahun 2015 capaian indikator kinerjanya sebesar 88,89 % yang berarti sangat baik, tidak tercapainya target tersebut disebabkan pelatihan komputer yang direncanakan 2 orang, hanya dilaksanakan 1 orang.

**Kata Kunci:** *Kinerja, Keuangan, Pelayanan*

---

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Menimbang bahwa Puskesmas merupakan sarana pelayanan kesehatan strata pertama yang bertanggung jawab menyelenggarakan upaya kesehatan perorangan dan upaya kesehatan masyarakat di wilayah kerjanya. Bahwa peningkatan mutu pelayanan kesehatan di Puskesmasantara lain dilakukan dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia kesehatan di Puskesmas. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana diatas, perlu menetapkan Keputusan Menteri Kesehatan tentang Pedoman Penilaian Kinerja Sumber

Daya Manusia Kesehatan di Puskesmas (Kepmenkes 2009).

Mengingat bahwa dalam Undang–Undang Nomor 23 Tahun 1992 tentang Kesehatan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1992 Nomor 100, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3495). Dan dalam Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 1575/ Menkes/ Per/ XI/2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Kesehatan sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 439/Menkes/Per/VI/2009 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri

Kesehatan Nomor  
1575/Menkes/Per/XI/2005 tentang  
Organisasi dan Tata Kerja Departemen  
Kesehatan.

Selama ini baik pengukuran keberhasilan maupun kegagalan dari instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara obyektif. Kesulitan ini disebabkan belum pernah disusunnya suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan suatu organisasi pemerintah, walaupun secara prosedural telah ditentukan antara lain adanya Pola Dasar Pembangunan Daerah dan Rencana Pembangunan Tahunan Daerah. Akan tetapi pada kenyataannya pencapaian sasaran kurang terorganisasi, terintegrasi dan tidak ada sinkronisasi satu sama lain.

Karena itu diperlukan suatu pengukuran kinerja yang dapat memberikan informasi atas efektivitas dan efisiensi pencapaian kinerja organisasi, hal ini juga sekaligus mengubah paradigma lama bahwa instansi yang sukses dinilai atas keberhasilannya dalam menyerap anggaran dan bukan atas pencapaian tujuan yang pada akhirnya dapat memuaskan masyarakat banyak. Dengan kata lain suatu instansi akan dinyatakan berhasil apabila dapat menyerap 100 % anggaran pemerintah, walaupun hasil atau dampak dari pelaksanaan program tersebut masih berada di bawah standar.

### **Perumusan Masalah**

Sejauhmana kinerja Puskesmas Parsoburan Siantar dalam melaksanakan pelayanannya kepada masyarakat,

khususnya dalam hal pelayanan kesehatan.

## **LANDASAN TEORI**

### **Pengertian Kinerja**

Helfert, (1991: 52-53) mengungkapkan bahwa kinerja perusahaan adalah hasil dari semua keputusan yang dilakukan secara terus menerus. Oleh karena itu untuk menilai kinerja perusahaan perlu menaikannya dengan kinerja keuangan kumulatif dan ekonomi dari keputusan tersebut. Analisis kinerja keuangan didasarkan pada data keuangan yang dipublikasikan, seperti tercermin di dalam laporan keuangan yang dapat dibuat sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang lazim. Kinerja keuangan perusahaan harus diukur untuk melihat apakah kinerja keuangan perusahaan mengalami pertumbuhan atau tidak. Ukuran ini diperlukan untuk menyediakan informasi mengenai kinerja keuangan perusahaan yang dapat dipergunakan sebagai dasar pengambilan keputusan manajemen di masa yang akan datang.

Selanjutnya Dodoo (2007: 115) mengemukakan bahwa, untuk menjamin tercapainya tujuan, diperlukan partisipasi karyawan dalam proses pembaharuan seperti halnya kinerja manajemen. Kepemilikan rencana peningkatan kinerja oleh staf dan adanya dukungan dari pimpinan, akan menjamin tercapainya kemajuan.

Kaplan dan Norton (2006:75) memperkenalkan suatu model pengukuran kinerja baru yang disebut *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* melengkapi ukuran kinerja keuangan tradisional dengan menambahkan tiga perspektif yaitu,

pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran.

### **Pengukuran kinerja**

Kaplan dan Norton (2006) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Pasla, 2010). Selain tetap memberi penekanan pada pencapaian tujuan keuangan, *Balanced Scorecard* juga memuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan keuangan tersebut. Selanjutnya dikatakan bahwa, *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif yang seimbang yaitu, keuangan, pelanggan, proses internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Adapun rincian dari ke empat perspektif tersebut adalah sebagai berikut.

#### 1. Perspektif keuangan

Tujuan keuangan biasanya diukur dengan laba operasi, pengukuran ini merupakan hasil penjualan yang terus berkembang dibandingkan dengan pengeluaran operasional yang dikeluarkan.

#### 2. Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting seperti kepuasan dan loyalitas pelanggan. Tingkat penjualan yang terus berkembang dan berulang dari konsumen yang ada merupakan pencerminan loyalitas pelanggan atau kepuasan yang diperolehnya, dengan

demikian loyalitas konsumen menjadi ukuran dalam perspektif ini.

#### 3. Perspektif proses internal

Dalam perspektif proses internal, perusahaan harus mengidentifikasi berbagai proses penting yang harus dikuasai perusahaan dengan baik, agar mampu memenuhi tujuan pelanggan sasaran. Proses produksi tersebut merupakan ukuran dalam perspektif proses internal.

#### 4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Tujuan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ketiga perspektif lainnya dapat dicapai.

Selanjutnya Kaplan dan Norton (2006) mengemukakan bahwa, sebuah *Balanced Scorecard* dapat juga memberikan fokus, motivasi dan akuntabilitas yang berarti untuk organisasi pemerintah dan nirlaba (Pasla, 2010:164). Dalam organisasi seperti itu *Balanced Scorecard* lebih dititikberatkan pada peran pelanggan dan karyawan dalam penetapan tujuan dan faktor pendorong kinerja mereka, perspektif finansial berfungsi lebih sebagai pembatas daripada sebuah tujuan. Ada beberapa kesamaan antara pemerintah dan sektor swasta, seperti halnya lembaga swasta yang memfokuskan hanya pada pendapatan finansial seperti laba operasi, lembaga pemerintah seringkali memfokuskan pada ukuran yang berkaitan dengan kinerja anggaran.

Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan/ kegagalan pelaksanaan kegiatan /program/ kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan

tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan capaian indikator kinerja. Selanjutnya dilakukan evaluasi kinerja dan analisis pencapaian kinerja dengan menginterpretasikan lebih lanjut hasil pengukuran kinerja yang menggambarkan keberhasilan/kegagalan instansi pemerintah dalam melaksanakan misinya (LAN, 2010:17).

Penetapan indikator kinerja merupakan proses indentifikasi dan klasifikasi indikator kinerja melalui sistem pengumpulan dan pengolahan data/informasi untuk menentukan indikator kinerja kegiatan/program/kebijaksanaan. Indikator kinerja dapat dikaitkan dengan beberapa katagori teknis, operasional, kelembagaan dan ekonomi. Karena itu indikator kinerja dapat dinyatakan dalam unit yang dihasilkan, waktu yang diperlukan, nilai yang dihasilkan, dana yang diperlukan dan produktivitas.

## **METODA PENELITIAN**

### **Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Puskesmas Parsoburan Siantar yang beralamat di Jl. Parsoburan, Kel.Suka Makmur, Kec.Siantar Marihat, Siantar

### **Alat Analisis**

Pengukuran kinerja Puskesmas Parsoburan Siantar ini dilakukan dengan pendekatan penelitian kepustakaan, pengolahan data sekunder dan data primer. Penelitian kepustakaan dilakukan untuk mendapatkan landasan teori yang mendukung penelitian yang diperoleh dari literatur-literatur dan hasil

penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan pokok permasalahan penelitian. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Data primer diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuesioner kepada pihak-pihak yang ada hubungannya dengan permasalahan yang sedang diteliti.

Alat analisis yang digunakan untuk mengukur kinerja digunakan indikator kinerja berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* yang dalam hal ini akan ditinjau dari segi pelaksanaan kegiatan yang telah dilaksanakan yang meliputi tempat indikator kinerja, yaitu sebagai berikut.

1. Kinerja keuangan, bagi instansi pemerintah yang dalam hal ini adalah Puskesmas, capaian indikator kinerjanya diukur dari kemampuannya dalam mencapai target penerimaan dari hasil retribusi pelayanan kesehatan yang telah ditetapkan.

$$\text{Capaian Indikator Kinerja} = \frac{R \times 100\%}{T}$$

2. Kinerja pelanggan, yaitu bagaimana Puskesmas memberikan pelayanan kepada pelanggan, capaian indikator kinerjanya diukur dari pertumbuhan pemanfaatan jasa layanan Puskesmas oleh masyarakat baik berupa jasa layanan rawat jalan maupun jasa layanan rawat inap.

$$\text{Capaian Indikator Kinerja} = \frac{R \times 100\%}{R_{-1}}$$

3. Kinerja proses internal, yaitu bagaimana Puskesmas merespon kebutuhan pelanggan, capaian

indikator kinerjanya diukur dari sejauhmana puskesmas melakukan proses operasi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Semakin sedikit pelanggan yang tidak dapat dilayani semakin baik kinerjanya yang dalam hal ini akan diukur dari jumlah rujukan yang dikeluarkan oleh puskesmas.

*Capaian Indikator Kinerja*

$$= \frac{R_{-1} - (R - R_{-1}) \times 100\%}{R_{-1}}$$

4. Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu bagaimana Puskesmas meningkatkan kemampuan karyawannya, dan upaya-upaya Puskesmas dalam melakukan investasi berupa peningkatan sumber daya manusia, capaian indikator kinerjanya diukur dari kemampuannya dalam mencapai target jumlah karyawan yang akan dilatih yang telah ditetapkan sebelumnya.

*Capaian Indikator Kinerja*

$$= \frac{R \times 100\%}{T}$$

Di mana :

R = Realisasi pada tahun ini

R-1 = Realisasi tahun sebelumnya

T = Target

Untuk menganalisis data dari hasil jawaban responden melalui kuesioner yang telah diisi, maka sebagai dasar untuk menentukan kriteria nilai jawaban responden harus ditentukan terlebih dahulu interval kelas nilai jawaban responden dan nilai dari masing-masing pertanyaan. Dalam hubungan ini banyaknya kelas ditentukan sebanyak 4 kelas dan nilai tertinggi untuk masing-masing pertanyaan adalah 5 serta nilai

terendah adalah 1, maka interval kelas nilai jawaban responden untuk masing-masing kinerja dapat dihitung dengan menggunakan rumus (Saleh, 2006:6) sebagai berikut.

*Interval Kelas*

$$= \frac{Range}{BanyaknyaKelas}$$

Dimana :

Range = Skor tertinggi – Skor terendah

$$= 5 - 1$$

$$= 4$$

Berdasarkan rumus tersebut, maka interval kelas dari skor jawaban responden adalah :

$$IntervalKelas = \frac{5 - 1}{4} = 1 \dots\dots(2.6)$$

Dengan demikian katagori nilai jawaban responden dari masing-masing kinerja adalah sebagai berikut.

1. Skor 4,01 - 5,00 adalah katagori sangat baik
2. Skor 3,01 - 4,00 adalah katagori baik
3. Skor 2,01 - 3,00 adalah katagori kurang baik
4. Skor 1,00 - 2,00 adalah katagori sangat kurang baik

Berdasarkan katagori skor jawaban responden tersebut, maka nilai capaian masing-masing indikator kinerja dapat ditentukan. Untuk bobot Indikator kinerja ditentukan secara subyektif yang didasarkan pada pendekatan *Balanced Scorecard* yaitu bahwa semua indikator dalam pedekatan ini seimbang. Selanjutnya nilai capaian akhir kegiatan untuk masing-masing indikator kinerja dapat ditentukan yaitu.

*Nilai Capaian = Capaian Indikator*

*X Bobot Akhir Kegiata Kinerja*

$$Kinerja \dots\dots\dots(2.7)$$

Dengan menggunakan alat-alat analisis di atas, maka dapat dibuat kesimpulan hasil evaluasi baik untuk masing-masing kinerja maupun untuk kinerja keseluruhan yaitu dengan menggunakan skala pengukuran kinerja. Skala pengukuran kinerja tersebut dibuat berdasarkan pertimbangan masing-masing instansi antara lain dengan skala pengukuran ordinal (LAN, 2010:29) sebagai berikut menambahkan tiga perspektif yaitu, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Data, Cara Perolehan Data dan Kinerja keuangan

Laporan keuangan Puskesmas tersebut, dapat diketahui bahwa realisasi selama periode penelitian melebihi target yang ditentukan, hal tersebut sebagaimana tabel di bawah ini.

**Tabel 1**  
**Perkembangan Penerimaan Retribusi Puskesmas Parsoburan Siantar Periode 2013/2014 – 2015 (Rp)**

No.	Tahun	Target	Realisasi
1	2013/2014	50.500.000	87.931.950
2	2014/2015	96.318.750	114.622.150
3	2015	95.000.000	105.554.000

Sumber : Dinas Kesehatan Siantar, 2015.

### Kinerja pelanggan

Dalam kaitan kinerja puskesmas ditinjau dari aspek pelanggan akan ditinjau dari sudut pemanfaatan jasa Puskesmas oleh masyarakat baik berupa rawat jalan maupun rawat inap. Kunjungan rawat jalan secara keseluruhan pada tahun 2013/2014 adalah sebanyak 81.618 kunjungan, pada

tahun 2014/2015 meningkat menjadi 102.682 kunjungan, dan pada tahun 2015 menurun menjadi 64.748 kunjungan. Untuk kunjungan rawat inap, secara keseluruhan pada tahun 2013/2014 sebanyak 491 kunjungan, pada tahun 2014/2015 jumlah kunjungan meningkat menjadi 813 kunjungan dan pada tahun 2015 menurun menjadi 374 kunjungan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 2.**  
**Perkembangan Jumlah Kunjungan Puskesmas Parsoburan Siantar Periode 2013/2014 – 2015 (Orang)**

Tahun	Rawat Jalan				
	Bayar	Askes	UKS	Gratis	JPS
2013/2014	67.361	5.565	3.043	681	4.968
2014/2015	76.775	5.551	2.233	1.111	17.012
2015	47.595	3.867	1.634	232	11.420

Tahun	Rawat Inap	Jlh
2013/2014	491	82.109
2014/2015	813	103.495
2015	374	65.122

Sumber : Puskesmas Parsoburan Siantar, 2015

### Kinerja proses internal

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan, Puskesmas Parsoburan Siantar pada tahun 2015 membuka poli baru yaitu poli THT, dengan adanya poli baru tersebut diharapkan masyarakat yang membutuhkan pelayanan THT dapat dipenuhi. Dalam kaitan kinerja Puskesmas ditinjau dari aspek proses internal akan dilihat dari kemampuan peralatan medis Puskesmas dan kualitas sumber daya manusia dalam memenuhi kebutuhan masyarakat di bidang kesehatan yaitu, dari jumlah rujukan

yang dikeluarkan. Pada tahun 2013/2014 secara keseluruhan jumlah rujukan yang dikeluarkan sebanyak 715 rujukan, pada tahun 2014/2015 meningkat menjadi 743 rujukan, pada tahun 2015 jumlah rujukan menurun menjadi 567 rujukan. Untuk lebih jelasnya perkembangan jumlah rujukan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3.**  
**Perkembangan jumlah Rujukan**  
**Puskesmas Parsoburan Siantar**  
**Periode 2013/2014 – 2015**  
**(orang)**

No.	Tahun	PHB	Umum	Jumlah
1	2013/2014	504	211	715
2	2014/2015	542	201	743
3	2015	388	179	567

Sumber : Puskesmas Parsoburan Siantar, Laporan tahunan Puskesmas

### **Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran**

Dalam rangka mewujudkan misi dan visi Puskesmas. Dalam penelitian ini pengukuran kinerja Puskesmas menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang terdiri dari 4 indikator kinerja yaitu, kinerja keuangan, kinerja pelanggan, kinerja proses internal serta kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Besarnya bobot indikator kinerja didasarkan pada pendekatan *Balanced Scorecard* yaitu, bahwa semua indikator kinerja seimbang.

Selama ini kontribusi dari Puskesmas sebagai Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) dari Dinas Kesehatan, merupakan unsur yang penting dalam penerimaan retribusi pelayanan kesehatan. Dalam konteks

Untuk mendorong peningkatan Untuk lebih jelasnya pelatihan yang telah dilaksanakan karyawan Puskesmas dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.**  
**Jumlah Karyawan yang Dilatih**  
**Puskesmas Parsoburan Siantar**  
**Periode 2013/2014 – 2015**

No.	Tahun	Karyawan yang dilatih	
		Target	Realisasi
1	2013/2014	11	11
2	2014/2015	11	9
3	2015	9	8

Sumber : Puskesmas Parsoburan Siantar, Laporan tahunan Puskesmas

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Penetapan indikator kinerja**

Pengukuran kinerja Puskesmas Parsoburan Siantar digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan pertanggungjawaban Puskesmas dianggap sebagai pusat pendapatan, karena itu kinerja keuangan akan diukur atas realisasi yang diperoleh dari retribusi tersebut. Penentuan tentang keberhasilan dilakukan dengan membandingkan antara realisasi penerimaan retribusi pelayanan kesehatan dengan target yang telah ditentukan, hal tersebut sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 5.**  
**Pengukuran Kinerja Keuangan**

No.	Tahun	Variabel Indikator Kinerja	Target (Rp)	Realisasi	Capaian Indikator Kinerja (%)
1	2014/2015	Retribusi Pelayanan Kesehatan	96.318.750,00	114.622.150,00	119,00
2	2015	Retribusi Pelayanan Kesehatan	95.000.000,00	105.554.000,00	111,11

Sumber: Dinas Kesehatan Siantar.

Dari tabel di atas nampak bahwa realisasi penerimaan pada tahun 2014/2015 mencapai Rp114.622.150,00 dari target yang ditetapkan yaitu sebesar Rp96.318.750,00 berarti capaian indikator kinerjanya mencapai 119,00%. Pada tahun 2000 realisasi penerimaan mencapai Rp105.554.000,00 dari target yang ditetapkan sebesar Rp 95.000.000,00 maka capaian indikator

kinerjanya mencapai 111,11 %. Selain itu pengukuran kinerja keuangan akan dilihat dari hasil jawaban responden terhadap variabel indikator kinerja yang ditanyakan kepada 44 orang responden yang terdiri dari 20 responden internal dan 24 responden eksternal. Hasil jawaban responden tersebut adalah sebagaimana tabel berikut ini.

**Tabel 6.**  
**Skor Penilaian Kinerja Keuangan**

No.	Variabel indikator kinerja	Internal Skor	Nilai Rata-rata	Eksternal Skor	Nilai Rata-rata	Jml Nilai Rata-rata
1	Perda retribusi pelayanan kesehatan	212,00	10,60	243,00	10,13	10,34
2	Kemampuan ekonomi masyarakat	84,00	4,20	89,00	3,71	3,93
3	Bertambahnya jumlah penduduk	82,00	4,10	98,00	4,08	4,09
4	Masih ada pelayanan yang belum optimal	149,00	7,45	173,00	7,21	7,32
	Jumlah	527,00	26,35	603,00	25,13	25,68
	Rata-rata	75,29	3,76	86,14	3,59	3,67

Sumber: Dinas Kesehatan Siantar

Berdasarkan tabel di atas diperoleh rata-rata jawaban responden internal yaitu 3,76 dan dari lampiran 13 ditemukan 19 orang responden menjawab baik serta 1 orang menjawab kurang baik. Untuk responden eksternal diperoleh rata-rata jawaban 3,59 dan dari lampiran 13 ditemukan 21 orang menjawab baik dan 3 orang menjawab kurang baik. Secara keseluruhan, baik

responden internal maupun responden eksternal diperoleh rata-rata jawaban 3,67 dan berdasarkan lampiran 13 ditemukan 40 orang menjawab baik dan 4 orang menjawab kurang baik.

## Kinerja Pelanggan

**Tabel 7.**  
**Pengukuran Kinerja Pelanggan Periode 2014/2015 – 2015**

No.	Variabel Indikator Kinerja	Satuan	Tahun			Capaian indikator Kinerja (%)	
			08/09	09/10	2015	2014/2015	2015
1	Rawat jalan	Orang					
	Bayar		67.361	76.775	47.595		
2	Askes		5.565	5.551	3.867		
3	UKS		3.043	2.233	1.634		
4	Gratis		681	1.111	232		
5	JPS		4.968	17.012	11.420		
	Rawat Inap		491	813	374		
6	Jumlah		82.109	103.495	65.122	126,05	62,92
7	Rata-rata/bln		6.842	8.625	7.236	126,05	83,90

Sumber: Puskesmas Siantar

Dari tabel di atas nampak bahwa pengunjung pada tahun 2013/2014 mencapai 82.109 pengunjung dan pada tahun 2014/2015 meningkat menjadi 103.495 pengunjung, dengan demikian capaian indikator kerjanya mencapai 126,05%. Pada tahun 2015 jumlah pengunjung turun menjadi 65.122 pengunjung, maka capaian indikator kerjanya menjadi 62,92 %, hal tersebut disebabkan pada tahun 2015 lamanya waktu hanya 9 bulan. Bila

didasarkan atas rata-rata kunjungan perbulan capaian indikatornya mencapai 83,90 %. Selain itu pengukuran kinerja pelanggan akan dilihat dari hasil jawaban responden terhadap variabel indikator kinerja yang ditanyakan kepada 44 orang responden yang terdiri dari 20 responden internal dan 24 responden eksternal. Hasil jawaban responden tersebut adalah sebagaimana tabel di bawah ini.

**Tabel 8.**  
**Skor Penilaian Kinerja Pelanggan**

No.	Variabel indikator kinerja	Internal	Nilai	Eksternal	Nilai	Jml Nilai
		Skor	Rata-rata	Skor	Rata-rata	Rata-rata
1	Mudah dijangkau alat transportasi	83	4,15	92	3,83	3,98
2	Sikap karyawan	72	3,60	88	3,67	3,64
3	Pelanggan Puskesmas	224	11,20	256	10,67	10,91
4	Adanya Dokter dan bidan yang buka praktek	140	7,00	164	6,83	6,91
5	Ruang tunggu pasien dan pasilitasnya	136	6,80	138	5,75	6,23
	Jumlah	655	32,75	738	30,75	31,66
	Rata-rata	72,78	3,64	82,00	3,42	3,52

Sumber: Dinas Kesehatan Siantar

Berdasarkan tabel di atas diperoleh rata-rata jawaban responden internal yaitu 3,64 dan dari lampiran 14 ditemukan 18 orang responden menjawab baik serta 2 orang menjawab kurang baik. Untuk responden eksternal diperoleh rata-rata jawaban 3,42 dan dari lampiran 14 ditemukan 19 orang menjawab baik dan 5 orang menjawab kurang baik. Secara keseluruhan, baik responden internal maupun responden eksternal diperoleh rata-rata jawaban 3,52 dan berdasarkan lampiran 14 ditemukan 37 orang menjawab baik dan 7 orang menjawab kurang baik.

#### Kinerja Proses Internal

Kineja ini menggambarkan kemampuan Puskesmas untuk

mendukung peningkatan kualitas produksi, variabel indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur indikator kinerja proses internal dilihat dari jumlah rujukan yang dikeluarkan oleh Puskesmas, karena hal tersebut mengindikasikan ketidakmampuan puskesmas baik dari segi peralatan maupun kualitas sumber daya manusianya yang dimiliki Puskesmas untuk melayani kebutuhan pengunjung. Penentuan tentang keberhasilan dalam kinerja ini yaitu, apabila semakin tinggi realisasi menunjukkan semakin rendah kinerjanya, hal tersebut sebagaimana tabel di bawah ini

**Tabel 9.**

#### **Pengukuran Kinerja Proses Internal Periode 2014/2015 – 2015**

No.	Variabel Indikator Kinerja	Satuan	Tahun		Capaian Indikator Kinerja (%)
			2013/2014	2014/2015	2014/2015
<b>Rujukan</b>					
1	PHB	Orang	504	542	96,08
2	Umum (orang)		211	201	
3	Jumlah (orang)		715	743	
4	Rata-rata/bln		60	62	
<b>No.</b>	<b>Rujukan</b>	<b>Satuan</b>	<b>2014/2015</b>	<b>2015</b>	<b>2015</b>
1	PHB	Orang	542	388	123,69
2	Umum		201	179	
3	Jumlah		743	567	
4	Rata-rata/bln		62	63	

Sumber: Dinas Kesehatan Siantar

Dari tabel di atas nampak bahwa jumlah rujukan pada tahun 1998/1999 mencapai 715 rujukan dan pada tahun 1999/2000 meningkat menjadi 743 rujukan, dengan demikian capaian indikator kinerjanya mencapai 96,08 % dan Pada tahun 2000 jumlah rujukan turun menjadi 567 rujukan, maka

capaian indikator kinerjanya meningkat menjadi 123,69 %, hal tersebut disebabkan pada tahun 2015 lamanya waktu hanya 9 bulan. Bila didasarkan atas rata-rata kunjungan perbulan capaian indikatornya mencapai 98,25 %. Selain itu pengukuran kinerja proses internal akan dilihat dari hasil jawaban

responden terhadap variabel indikator kinerja yang ditanyakan kepada 44 orang responden yang terdiri dari 20 responden

internal dan 24 responden eksternal. Hasil jawaban responden tersebut adalah sebagaimana tabel di bawah ini

**Tabel 10.**  
**Skor Penilaian Kinerja Proses Internal**

No.	Variabel indikator kinerja	Internal Skor	Nilai Rata-rata	Eksternal Skor	Nilai Rata-rata	Jml Nilai Rata-rata
1	Tanggap dan cepat	149	7,45	184	7,67	7,57
2	Prosedur administrasi pelayanan	151	7,55	158	6,58	7,02
3	Adanya koordinasi antar unit	77	3,85	86	3,58	3,70
4	Sarana dan prasarana	120	6,00	140	5,83	5,91
5	Penanganan penyakit	148	7,40	175	7,29	7,34
	Jumlah	645	32,25	743	30,96	31,55
	Rata-rata	71,67	3,58	82,56	3,44	3,51

Sumber: Dinas Kesehatan Siantar

Berdasarkan tabel di atas diperoleh rata-rata jawaban responden internal yaitu 3,58 dan dari lampiran 15 ditemukan 17 orang responden menjawab baik serta 3 orang menjawab kurang baik. Untuk responden eksternal diperoleh rata-rata jawaban 3,44 dan dari lampiran 15 ditemukan 19 orang

**Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran**

menjawab baik dan 5 orang menjawab kurang baik. Secara keseluruhan, baik responden internal maupun responden eksternal diperoleh rata-rata jawaban 3,51 dan berdasarkan lampiran 15 ditemukan 36 orang menjawab baik dan 8 orang menjawab kurang baik.

**Tabel 11.**  
**Pengukuran kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran**

No.	Tahun	Variabel Indikator Kinerja	Target (org)	Realisasi	Capaian Indikator Kinerja(%)
1	2014/2015	Jumlah karyawan yang dilatih	11	9	81,82
2	2015	Jumlah karyawan yang dilatih	9	8	88,89

Sumber: Dinas Kesehatan Siantar

Dari tabel di atas nampak bahwa karyawan Puskesmas yang mengikuti pendidikan dan latihan pada tahun 2014/2015 sebanyak 9 orang dari target yang ditetapkan sebanyak 11 orang, maka capaian indikator kinerjanya mencapai 81,82 %. Pada tahun 2015

karyawan puskesmas yang memperoleh pendidikan dan latihan sebanyak 8 orang dari target yang ditetapkan sebanyak 9 orang, dengan demikian capaian indikator kinerjanya mencapai 88,89 %. Selain itu pengukuran kinerja pertumbuhan dan pembelajaran akan

dilihat dari hasil jawaban responden terhadap variabel indikator kinerja yang ditanyakan kepada 44 orang responden yang terdiri dari 20 responden internal

dan 24 responden eksternal. Hasil jawaban responden tersebut adalah sebagai berikut.

**Tabel 12**  
**Skor Penilaian Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran**

No.	Variabel indikator kinerja	Internal Skor	Nilai Rata-rata	Eksternal Skor	Nilai Rata-rata	Jml Nilai Rata-rata
1	Pendidikan dan pelatihan	220	11,00	256	10,67	10,82
2	Kuantitas SDM memadai	144	7,20	174	7,25	7,23
3	Kualitas SDM memadai	147	7,35	160	6,67	6,98
4	Suasana kerja	85	4,25	91	3,79	4,00
5	Pengawasan karyawan	65	3,25	80	3,33	3,30
	Jumlah	661	33,05	761	31,71	32,32
	Rata-rata	73,44	3,67	84,56	3,52	3,59

Sumber: Dinas Kesehatan Siantar

Berdasarkan tabel di atas diperoleh rata-rata jawaban responden internal yaitu 3,67 dan dari lampiran 16 ditemukan 19 orang responden menjawab baik serta 1 orang menjawab kurang baik. Untuk responden eksternal diperoleh rata-rata jawaban 3,52 dan dari lampiran 16 ditemukan 21 orang menjawab baik dan 3 orang menjawab kurang baik. Secara keseluruhan, baik responden internal maupun responden eksternal diperoleh rata-rata jawaban 3,59 dan berdasarkan lampiran 16

ditemukan 40 orang menjawab baik dan 4 orang menjawab kurang baik.

### Evaluasi Kinerja

Untuk mengetahui kinerja Puskesmas secara keseluruhan, maka akan dilakukan evaluasi kinerja terhadap empat indikator kinerja yaitu, indikator kinerja keuangan, pelanggan, proses internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Adapun hasil penilaian evaluasi kinerja tersebut sebagaimana tabel berikut ini.

**Tabel 13.**  
**Evaluasi Kinerja**

No.	Indikator Kinerja	Capaian indikator kinerja	
		2014/2015	2015
1	Kinerja keuangan	119,00	111,11
2	Kinerja pelanggan	126,05	83,90
3	Kinerja proses internal	96,08	98,25
4	Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran	81,82	88,89
	Jumlah	422,95	382,15
	Rata-rata	105,74	95,54

Sumber: Dinas Kesehatan Siantar

Dari tabel di atas terlihat bahwa capaian indikator kinerja keuangan pada

Pada tahun 2015 capaian indikator kinerja keuangan mencapai 111,11% berarti termasuk katagori sangat baik. Capaian indikator kinerja pelanggan pada tahun 2014/2015 mencapai 126,05 % berarti termasuk katagori sangat baik, kenaikan tersebut terutama disebabkan meningkatnya jumlah pengunjung yang memanfaatkan dana JPS. Pada tahun 2015 capaian indikator kinerjanya menurun menjadi 83,90 % berarti termasuk katagori baik, adanya penurunan tersebut disebabkan menurunnya dana JPS yang disediakan oleh pemerintah dan adanya penurunan jumlah pengunjung yang bayar, karena pada tahun 2015 mulai dikenakan tarif baru dari rata-rata Rp5.000,- menjadi Rp10.000,-.

Capaian indikator kinerja proses internal pada tahun 2014/2015 mencapai 96,08 % berarti termasuk katagori sangat baik, dan pada tahun 2015 capaian indikator kinerjanya meningkat menjadi 98,25 % berarti termasuk katagori sangat baik, peningkatan tersebut disebabkan pada tahun 2000 sudah beroprasinya poli

tahun 1999/2000 mencapai 119,00% berarti termasuk katagori sangat baik. baru yaitu poli THT. Capaian indikator kinerja pertumbuhan dan pembelajaran pada tahun 1999/2000 mencapai 81,82 % berarti termasuk katagori baik, tidak tercapainya target tersebut disebabkan pelatihan kebidanan yang direncanakan sebanyak 9 orang, hanya dilaksanakan 7 orang. Pada tahun 2015 capaian indikator kinerjanya mencapai 88,89 % berarti termasuk katagori sangat baik, tidak tercapainya target tersebut disebabkan pelatihan komputer yang direncanakan 2 orang, hanya dilaksanakan 1 orang. Secara keseluruhan capaian indikator kinerja pada tahun 2014/2015 mencapai 105,74 % dan pada tahun 2015 mencapai 95,54 % berarti termasuk katagori sangat baik. Selain itu pengukuran kinerja Puskesmas akan dilihat dari hasil jawaban responden terhadap variabel indikator kinerja yang ditanyakan kepada 44 orang responden yang terdiri dari 20 responden internal dan 24 responden eksternal. Hasil jawaban responden tersebut adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.14**  
**Evaluasi Kinerja**

No.	Indikator Kinerja	Capaian Indikator kinerja	Nilai Capaian Akhir (%)
1	Kinerja keuangan	3,67	73,40
2	Kinerja pelanggan	3,52	70,40
3	Kinerja proses internal	3,51	70,20
4	Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran	3,59	71,80
Jumlah		14,29	285,80
Rata-rata		3,57	71,45

Sumber: Dinas Kesehatan Siantar

Dari tabel di atas terlihat bahwa nilai capaian akhir kinerja keuangan mencapai, 73,40% berarti termasuk kategori baik. Di sini yang perlu diperhatikan adalah jawaban responden terhadap pertanyaan nomor 3 yaitu mengenai penetapan perhitungan target retribusi pelayanan kesehatan, pada pertanyaan ini rata-rata responden internal memberi nilai 3,00 dan responden eksternal memberi nilai 2,92 yang berarti termasuk dalam katagori kurang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa penetapan target retribusi perlu diperhitungkan secara lebih rasional.

Nilai capaian akhir kinerja pelanggan mencapai 70,40 % berarti termasuk katagori baik. Di sini yang perlu diperhatikan adalah jawaban responden terhadap pertanyaan nomor 9 yaitu mengenai fasilitas ruang tunggu, pada pertanyaan ini rata-rata responden internal memberi nilai 3,00 yang berarti kurang baik, untuk responden eksternal yang harus diperhatikan adalah pertanyaan nomor 8 dan 9 mengenai ruang tunggu dan fasilitasnya. Pada pertanyaan tersebut rata-rata responden eksternal memberi nilai 2,83 dan 2,92 yang berarti termasuk dalam katagori kurang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa hal-hal tersebut perlu mendapat perhatian.

Nilai capaian akhir kinerja proses internal mencapai 70,20 % berarti termasuk katagori baik. Di sini yang perlu diperhatikan adalah jawaban responden terhadap pertanyaan nomor 4 yaitu mengenai peralatan medis dan pertanyaan nomor 5 mengenai sarana fisik, pada pertanyaan ini rata-rata responden internal memberi nilai 3,00

yang berarti kurang baik. Untuk responden eksternal yang harus diperhatikan adalah pertanyaan nomor 2 mengenai prosedur administrasi pelayanan, nomor 4 mengenai peralatan medis, dan nomor 5 mengenai sarana fisik. Pada pertanyaan tersebut rata-rata responden eksternal memberi nilai 3,00, 2,92 dan 2,92 berarti termasuk dalam katagori kurang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa hal-hal tersebut perlu mendapat perhatian.

Nilai capaian akhir kinerja pertumbuhan dan pembelajaran mencapai 71,80 % berarti termasuk katagori baik. Di sini yang perlu diperhatikan adalah jawaban responden terhadap pertanyaan nomor 4 mengenai kualitas SDM, pada pertanyaan tersebut responden internal rata-rata memberi nilai 2,80 yang berarti kurang baik, dan responden eksternal memberi nilai rata-rata 2,75 berarti termasuk dalam katagori kurang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas SDM perlu mendapat perhatian. Secara keseluruhan nilai capaian akhir kinerja Puskesmas pada tahun 2000 mencapai 71,45 % yang berarti termasuk katagori baik.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengukuran dan evaluasi kinerja pada Puskesmas Parsoburan Siantar secara kuantitatif termasuk katagori sangat baik. Sedangkan bila dilihat dari hasil jawaban responden termasuk katagori baik. Adapun rincian masing-masing kinerja adalah sebagai berikut.

#### **1. Kinerja keuangan**

Hasil kinerja keuangan menunjukkan bahwa, pada tahun 2014/2015

capaian indikator kerjanya sebesar 119,00 % dan pada tahun 2015 mencapai 111,11 % yang berarti sangat baik. Bila dilihat dari hasil kuesioner, nilai capaian akhir kinerja keuangan mencapai 73,40 % yang berarti termasuk kategori baik. Dalam kinerja keuangan ini yang perlu diperhatikan adalah jawaban responden terhadap pertanyaan nomor 3 mengenai penetapan perhitungan target, baik responden internal maupun responden eksternal memberi penilaian kurang baik.

## 2. Kinerja pelanggan

Hasil kinerja pelanggan menunjukkan bahwa, pada tahun 2014/2015 capaian indikator kerjanya mencapai 126,05 % yang berarti sangat baik, kenaikan tersebut terutama disebabkan meningkatnya jumlah pengunjung yang memanfaatkan dana JPS. Pada tahun 2015 capaian indikator kerjanya menurun menjadi 83,90 % yang berarti termasuk dalam kategori baik, penurunan tersebut disebabkan menurunnya dana JPS dan jumlah pengunjung yang bayar, karena adanya kenaikan tarif. Bila dilihat dari hasil kuesioner, nilai capaian akhir kinerja pelanggan mencapai 70,40% yang berarti termasuk kategori baik. Dalam kinerja pelanggan ini yang perlu diperhatikan adalah pertanyaan nomor 9 mengenai fasilitas ruang tunggu, dalam hal ini responden internal memberi nilai rata-rata 3,00 yang berarti termasuk kategori kurang baik. Untuk responden eksternal yang perlu diperhatikan

adalah pertanyaan nomor 8 dan nomor 9 mengenai ruang tunggu dan fasilitas ruang tunggu, responden eksternal memberi nilai 2,83 dan 2,92 berarti termasuk kategori kurang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa, ruang tunggu dan fasilitasnya perlu mendapat perhatian.

## 3. Kinerja Proses Internal

Hasil dari kinerja proses internal menunjukkan bahwa, pada tahun 2014/2015 capaian indikator kerjanya sebesar 96,08 % yang berarti termasuk kategori sangat baik dan pada tahun 2015 mencapai 98,25 % berarti termasuk kategori sangat baik. Bila dibandingkan dengan tahun 2014/2015 terdapat peningkatan, hal tersebut disebabkan pada tahun 2015 terdapat penambahan poli baru yaitu poli THT, sehingga pengunjung yang memerlukan jasa layanan THT dapat dilayani di Puskesmas. Bila dilihat dari hasil kuesioner, nilai capaian akhir kinerja proses internal mencapai 70,20 % yang berarti termasuk kategori baik. Dalam kinerja proses internal ini yang perlu diperhatikan adalah pertanyaan nomor 4 dan nomor 5 mengenai peralatan medis dan sarana fisik puskesmas, dalam hal ini responden internal memberi penilaian rata-rata 3,00 yang berarti kurang baik, sedangkan untuk responden eksternal memberi penilaian rata-rata 2,92 yang berarti kurang baik. Selain itu yang perlu mendapat perhatian adalah pertanyaan nomor 2 mengenai prosedur administrasi

responden eksternal memberi penilaian 3,00 yang berarti kurang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa peralatan medis, sarana fisik Puskesmas dan prosedur administrasi perlu mendapat perhatian.

#### 4. Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran

Hasil dari kinerja pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa pada tahun 2014/2015 capaian indikator kinerjanya sebesar 81,82 % yang berarti baik, tidak tercapainya target tersebut disebabkan pelatihan kebidanan yang direncanakan 9 orang, hanya dilaksanakan 7 orang. Pada tahun 2015 capaian indikator kinerjanya sebesar 88,89 % yang berarti sangat baik, tidak tercapainya target tersebut disebabkan pelatihan komputer yang direncanakan 2 orang, hanya dilaksanakan 1 orang. Bila dilihat dari hasil kuesioner, nilai capaian akhir pertumbuhan dan pembelajaran mencapai 71,80% yang berarti termasuk katagori baik. Dalam kinerja ini yang perlu diperhatikan adalah pertanyaan nomor 4 mengenai kualitas SDM, pada pertanyaan ini responden internal memberikan penilaian rata-rata 2,80 dan responden eksternal memberi penilaian rata-rata 2,75 yang berarti kurang baik, hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas SDM perlu mendapat perhatian.

## 2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat dikemukakan beberapa saran yang kiranya dapat dipertimbangkan oleh Pemerintah Siantar, khususnya Dinas

Kesehatan dan Puskesmas Parsoburan sebagai berikut.

1. Dalam penetapan target retribusi pelayanan kesehatan agar perhitungannya selain memperhatikan target dan pencapaian tahun lalu juga harus memperhitungkan faktor-faktor dari luar, seperti pertumbuhan jumlah penduduk dan perkembangan ekonomi masyarakat, sehingga perhitungannya lebih akurat.
2. Dalam memberikan pelayanan kepada pengunjung sebaiknya dapat ditingkatkan lagi terutama mengenai ruang tunggu sebaiknya di cat setiap setahun sekali dan fasilitas ruang tunggu, yaitu kursi tunggu sebaiknya diadakan penggantian/perbaikan sehingga terkesan bersih dan menarik.
3. Peralatan Puskesmas sebaiknya secara bertahap diadakan penambahan terutama peralatan laboratorium dan USG agar mampu memenuhi kebutuhan pelanggan, begitu pula terhadap sarana fisik Puskesmas sebaiknya diadakan penambahan untuk menampung peralatan dan ruang rawat inap sebaiknya diadakan perbaikan. Untuk prosedur administrasi pelayanan, sebaiknya diadakan penataan yaitu, dengan memberikan nomor urut terhadap loket-loket yang harus dilalui oleh pengunjung.
4. Jumlah karyawan yang dilatih selama periode penelitian tidak menunjukkan adanya perkembangan, karena itu untuk masa mendatang perlu ditingkatkan terutama untuk pelatihan kegawatdaruratan

kebidanan *neonatal*, sesuai dengan kebutuhan dan visi Puskesmas Parsoburan Siantar untuk menjadi Puskesmas rujukan antara pada tahun 2016.

Prospek aplikasinya pada BUMN". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 12, 2, 35-49.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dodoo, Robert, 2007, "Performance standards and Measuring Performance in Ghana". *Public Administration and Development*, Vol. 17, 115-121.
- Helfert, E.A, 1991, Teknik analisa Keuangan, Erlangga, Jakarta.
- Kaplan, S. Robert and Norton P. David, 2006, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*, January-February, 75-85.
- Kaplan, S. Robert dan Norton P. David, 2006, "Menerapkan strategi menjadi aksi Balanced Scorecard", (Alih bahasa, R. Peter dan Pasla, Yosi), Erlangga, Jakarta.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2009, "Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah".
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2010, "Akuntabilitas dan good governance". *Modul*, Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi pemerintah (AKIP).
- Mulyadi 2009, "Strategic management system dengan pendekatan Balanced Scorecard", *Usahawan* No. 02 Th. XXVIII Pebruari, 39-46.
- Saleh, Samsubar, 2006, "Statistika Terapan untuk Bisnis dan Ekonomi", Edisi kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Sudibyoy, Bambang, 2007, "Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard: Bentuk, Mekanisme, dan