

**USULAN PENINGKATAN KUALITAS KINERJA LAYANAN
KESEHATAN MENGGUNAKAN METODE *TOTAL PERFORMANCE
SCORECARD*, AHP DAN *OBJECTIVE MATRIX*
(Studi Kasus Pada Puskesmas Urang Agung)**

PROPOSAL SKRIPSI

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Mencapai

Derajat Sarjana Teknik



Oleh :

Adam Almas Thariq

NIM. 201810140311151

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
2023**

LEMBAR PENGESAHAN
PROPOSAL PENELITIAN SKRIPSI
USULAN PENINGKATAN KUALITAS KINERJA LAYANAN KESEHATAN
MENGUNAKAN METODE *TOTAL PERFORMANCE SCORECARD*, AHP
DAN *OBJECTIVE MATRIX*
(Studi Kasus Pada Puskesmas Urang Agung)



Disusun oleh
Adam Almas Thariq
NIM 201810140311151

Malang, Juli 2023

Mengetahui

Menyetujui

Ketua Jurusan Teknik Industri

Ketua KBK

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengukuran kinerja dalam suatu organisasi merupakan suatu kebutuhan yang sangat penting, karena dengan melakukan penilaian maka dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk mengetahui sejauh mana kemajuan dan perkembangan suatu organisasi. Kinerja suatu organisasi dapat dijadikan sebagai suatu tolak ukur dari kemampuan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Pengukuran kinerja merupakan proses mengukur sejauh mana suatu perusahaan melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuannya (Febrianto, 2015). Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) memiliki tugas memberikan pelayanan berupa Upaya Kesehatan Masyarakat (UKM) dan Upaya Kesehatan Perorangan (UKP). Puskesmas berupaya untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat namun juga tidak melupakan tugas untuk terjun dalam masyarakat memberikan layanan kesehatan preventif dan promotive. Dalam melaksanakan upaya-upaya dibidang kesehatan, puskesmas merupakan salah satu institusi pelayanan kesehatan yang bertanggung jawab memberikan layanan yang bermutu tinggi bagi masyarakat dari kalangan menengah kebawah (Undang-undang nomor 23, 1992). Pelayanan kesehatan yang baik adalah yang efektif, efisien dan tepat sasaran (Wibowo, 2009).

Puskesmas Urangagung adalah layanan kesehatan yang terletak Jl. Raya Cemeng Kalang No.15, Cemengkalang, Cemeng Kalang, Kec. Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur. Puskesmas Urangagung merupakan industri yang bergerak di bidang pelayanan jasa kesehatan yang tujuan utamanya memberikan pelayanan jasa terhadap masyarakat. Puskesmas merupakan ujung tombak pelayanan kesehatan dasar dalam mewujudkan komitmen peningkatan mutu layanan kesehatan (Fatimah et al., 2016). Mutu layanan puskesmas dinilai pada standar yang ditetapkan sampai pada pengukuran pada tingkat kepuasan pengguna jasa layanan kesehatan dipuskesmas

(Butar-Butar & Simamora, 2016). Peningkatan kinerja bidang kesehatan di puskesmas, sama artinya dengan meningkatkan layanan yang bermutu (Madiistriyatno & Setiawan, 2021). Penyelenggaraan pelayanan kesehatan di Puskesmas mempunyai karakteristik dan organisasi yang sangat kompleks. Berbagai jenis tenaga kesehatan dengan berbagai keilmuan berinteraksi satu sama lain.. Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa masih ada permasalahan kinerja di Puskesmas Urangagung. Wawancara dengan beberapa pasien diketahui bahwa dari segi pelayanan terdapat beberapa permasalahan, yaitu: antrian pasien yang sangat lama, ruang tunggu yang terlalu penuh sehingga sebagian berdiri, Puskesmas juga membatasi pasien karena pasien mesti antre panjang, setelah jam 12.00 pelayanan sudah ditutup, dan jika kuota pelayanan habis pasien tidak dilayani dan disuruh pulang. Sedangkan hasil wawancara dengan pegawai Puskesmas menunjukkan bahwa terdapat permasalahan, yakni: ada pegawai yang tidak berkerja sepenuh hati di Puskesmas tersebut yang mengaku bekerja terpaksa karena tidak diterima di tempat lain sebelumnya, dan yang paling utama adalah pernyataan pegawai bahwa jumlah tenaga medis terbatas tak seimbang dengan jumlah pasien yang banyak. Hal ini menunjukkan bahwa Puskesmas Urangagung perlu upaya meningkatkan kinerja, agar pelayanan lebih profesional.

Layanan kesehatan dasar di Indonesia masih tertinggal dibandingkan dengan sejumlah negara. Reformasi berbagai aspek tidak bisa ditunda untuk meningkatkan peran fasilitas kesehatan yang paling dekat dengan masyarakat tersebut, salah satunya dengan melakukan pengukuran kinerja. Saat ini Puskesmas Urangagung mengukur kinerja hanya terkait operasional dan kepuasan pasien belum cukup maksimal. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja yang terintegrasi tersebut menurut Rampersad (2003) adalah dengan penerapan *Total Performance Scorecard* (TPS). TPS merupakan proses perbaikan, pengembangan dan pembelajaran yang berkesinambungan, bertahap dan sistematis. Peningkatan, pengembangan dan pembelajaran adalah tiga landasan manajemen global yang

ditetapkan berdasarkan prinsip TPS, tercampur erat; keseimbangan di antara keduanya harus dijaga (Rampersad, 2005). Merupakan integrasi antara tujuan karyawan (*Personal Balanced Scorecard*) dengan tujuan perusahaan (*Organizational Balanced Scorecard*) agar perusahaan dapat merumuskan dan mengimplementasikan strategi dengan tepat (Erlinda Muslim et al., 2019b). Penelitian TPS mencakup seluruh kesatuan misi dan visi organisasi, peran kunci, nilai inti, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolak ukur kinerja, target serta tindakan perbaikan. Konsep terpadu TPS terdiri atas 5 unsur: The Personal Balanced Scorecard (PBSC); The Organizational Balanced Scorecard (OBSC); Total Quality Management (TQM); Competence Management (CM); serta Kolb's Learning Cycle (Siklus belajar Kolb). Hasil akhirnya adalah suatu perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran yang saling berkesinambungan. Berdasarkan permasalahan yang dihadapi perusahaan di atas, maka perlu dilakukan perancangan system pengukuran kinerja. Salah satu system pengukuran kinerja yang diusulkan untuk Puskesmas Urangagung Sidoarjo adalah dengan metode *Total Performace Scorecard*. Metode pengukuran kinerja *Total Performace Scorecard* diharapkan dapat diketahui keadaan keseluruhan dari perusahaan dan penerapan *Total Performace Scorecard* sebagai alat pengukur kinerja di Puskesmas Urangagung Sidoarjo diharapkan menjadi solusi yang paling tepat.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah adalah sebagai berikut “Bagaimana .meningkatkan kinerja layanan kesehatan pada Puskesmas Urangagung Sidoarjo dengan menggunakan pendekatan *Total Performace Scorecard* dan *Objective Matrix*”?

1.3 Tujuan

Sesuai dengan hasil rumusan masalah, berikut beberapa tujuan dalam penelitian ini:

1. Merancang sistem pengukuran kinerja layanan kesehatan pada Puskesmas Urangagung Sidoarjo dengan menggunakan pendekatan *Total Performace Scorecard*
2. Mengukur dan mengevaluasi kinerja layanan kesehatan Puskesmas Urangagung Sidoarjo dengan menggunakan metode Objectives Matrix (OMAX) dan TLS
3. Memberikan usulan perbaikan kinerja layanan kesehatan yang belum sesuai dengan target

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui kinerja perusahaan secara menyeluruh dengan memperhatikan seluruh aspek
2. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bacaan untuk menambah pengetahuan para pembaca dan dapat digunakan sebagai acuan penelitian berikutnya.
3. Sebagai sumbangan pemikiran bagi Puskesmas Urangagung Sidoarjo dalam mengambil keputusan dan pemecahan masalah yang ada.

1.5 Batasan Masalah dan Asumsi

1. Batasan Masalah

Agar menghindari melebarnya permasalahan dan agar mempermudah pembahasan, maka diperlukan adanya batasan masalah secara teliti. Batasan masalah pada penelitian ini adalah:

- a. Pengukuran kinerja pada perusahaan dilakukan pada tahun 2023

- b. Pengukuran kinerja dari penelitian yang dilakukan akan berfokus pada Personal Balanced Scorecard dan Organizational Balanced Scorecard yang menghasilkan Total performance scorecard (TPS).

2. Asumsi

- a. Seluruh responden membaca kuesioner dan memahami isi setiap item dengan sungguh-sungguh
- b. Keseluruhan jawaban oleh responden merupakan cerminan pendapat mereka masing-masing

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengukuran Kinerja

2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Sebelum memahami yang dimaksud dengan kinerja, maka sebelumnya harus dipahami tentang pengertian kinerja (*performance*). Menurut Amstrong dan baron (Fahmi, 2017) kinerja adalah hasil yang diperoleh organisasi baik orientasinya profit maupun non profit dalam satu periode tertentu; pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi (Sagala & Siagian, 2021). Jadi bisa dikatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi.

Istilah kinerja digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja dapat diketahui hanya jika individu atau kelompok individu mempunyai suatu kriteria keberhasilan yang ditetapkan, berupa tujuan atau target tertentu yang ingin dicapai sebagai indikatornya. Penilaian kinerja bagi perusahaan merupakan suatu kegiatan yang sangat penting sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Hasil penilaian dapat digunakan sebagai input perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi selanjutnya

Pengertian pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan (Anthony, Banker, Kaplan, dan Young dalam Suhada & Hendrayanti, 2019); monitoring dan pelaporan program berjalan yang harus diselesaikan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Sulisworo, 2009). Berdasarkan pengertian tersebut bisa dikatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna, sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan, dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan (Tangen, 2005). Dengan adanya pengukuran kinerja maka perusahaan diharapkan mampu bertahan dan mengikuti persaingan perkembangan yang ada.

Pengukuran kinerja didalamnya termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan kualitas barang dan jasa. Hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan. Hasil pengukuran kinerja terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada dalam perusahaan dapat juga digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana dan di titik mana

perusahaan memerlukan penyesuaian- penyesuaian atas aktivitas perusahaan (Yuwono, 2002).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah pengukuran atas performance dari masing-masing kegiatan dalam suatu proses rantai nilai, yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi secara keseluruhan yang dapat dijadikan suatu mekanisme untuk memperbaiki kemungkinan keberhasilan suatu organisasi dalam mengimplementasikan strateginya.

2.1.2 Aspek- aspek Pengukuran Kinerja

Aspek pengukuran kinerja dalam pengukuran kinerja terdapat beberapa kriteria yang dinilai manajemen yaitu :

- a. Hasil tugas individual Dengan hasil seperti ini maka manajer akan dapat menilai atas dasar kriteria seperti kuantitas yang diproduksi, residu yang dihasilkan dari biaya produksi perunit. Hasil tugas individual ini yang akan dibandingkan dengan sasaran yang telah ditentukan.
- b. Perilaku –perilaku karyawan Yang mencakup perilaku individual dan perilaku kelompok. Misalnya ketepatan waktu perdepartemen dalam memasukkan laporan bulanan atau tugas kepemimpinan yang paling jauh dengan kinerja.

Dalam membentuk ukuran kinerja, maka ada beberapa indikator ukuran kinerja.

- a. Tujuan Organisasi adalah kompleks dan tidak bisa dikurangi dengan mudah dengan satu-satunya ukuran yang terintegrasi bagi kinerja keseluruhan, walaupun tingkat keuntungan yang sering digunakan sebagai salah satu tujuan suatu organisasi.
- b. Kebutuhan pengurutan atau kepentingan harus dikomunikasikan
- c. Kerjasama antar manajer
- d. Esensi kerja manajerial seperti hasil kerja yang diinginkan sering tidak bisa ditentukan dimuka, pernyataan tentang kerja sering merupakan pernyataan subyektif

- e. Kinerja manajerial harus dibedakan dari kinerja ekonomi dimana manajer harus bertanggung jawab, namun perbedaan antara apa yang tidak bisa dikendalikan dan apa yang bisa dikendalikan tidak bisa dilihat dengan jelas.
- f. Manajemen berada pada lingkungan yang tidak pasti dan kompleks sehingga penghargaan prestasi yang diberikan mungkin tidak mencakup seluruh aspek kerja anggota organisasi.

2.1.3 Kinerja Layanan Kesehatan

Negara berkewajiban melayani setiap warga negara untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan publik sebagai amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, membangun kepercayaan masyarakat atas pelayanan publik yang dilakukan penyelenggara pelayanan publik merupakan kegiatan yang harus dilakukan seiring dengan harapan dan tuntutan seluruh warga negara dan penduduk tentang peningkatan pelayanan publik (Hardiyanti, 2017). Pelayanan pada bidang kesehatan didapatkan pusat layanan kesehatan seperti rumah sakit, klinik, ataupun puskesmas. Sebagai sebuah organisasi yang kompleks dengan padat karya, padat teknologi, dan padat profesi, maka untuk kebutuhan pelanggan diperhatikan semaksimal mungkin dengan memberikan pelayanan prima sehingga pelanggan mendapatkan kepuasan (Madiistriyatno & Setiawan, 2021). Dalam melaksanakan upaya-upaya dibidang kesehatan, puskesmas merupakan salah satu institusi pelayanan kesehatan yang bertanggung jawab memberikan layanan yang bermutu tinggi bagi masyarakat dari kalangan menengah kebawah (Undang-undang nomor 23, 1992). Untuk menjamin kesehatan diperlukan suatu sistem yang mengatur penyelenggaraan pelayanan kesehatan bagi masyarakat sebagai upaya pemenuhan kebutuhan warga negara untuk tetap hidup sehat (Hardiyanti, 2017)

Layanan pada sektor publik merupakan salah satu ujung tombak dari upaya pemasaran pelanggan dan sudah merupakan keharusan yang wajib dioptimalkan baik oleh individu maupun organisasi, karena dari bentuk pelayanan yang diberikan

tercermin kualitas individu atau organisasi yang memberikan pelayanan (Hardiyanti, 2017). Pembangunan kesehatan pada hakekatnya merupakan upaya untuk mencapai kemampuan hidup sehat bagi setiap penduduk agar dapat mewujudkan kesehatan masyarakat yang optimal. Hal ini dapat terwujud lewat berbagai upaya pelayanan kesehatan yang diusahakan oleh para aparatur di bidang kesehatan dengan segenap sumber daya, sarana dan prasarana yang dimiliki. Dalam konteks ini maka aparatur kesehatan yang melakukan pelayanan kesehatan dituntut untuk mampu menampilkan pelayanan yang baik dan berkualitas dengan memenuhi kebutuhan masyarakat pada bidang kesehatan (Lopulalan, 2019). Dalam konteks ini maka seluruh karyawan di sektor kesehatan yang melakukan pelayanan kesehatan dituntut untuk mampu menampilkan kinerja yang baik dan berkualitas. Pelayanan yang berkualitas menjadi tantangan bagi tenaga kesehatan dalam membangun keutuhan pelayanan kesehatan, yaitu agar semua orang yang berada di lingkungan kesehatan memiliki, memahami dan berkomitmen untuk mewujudkan visi yang sama dalam memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas kepada masyarakat

2.1.4 Sistem Pengukuran Kinerja (SPK)

Menurut Fried dalam Ossovski et al., (2013) Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) dicirikan sebagai sistem pakar strategis yang dengannya organisasi mengamati dan mengukur elemen kinerja *intangible* mereka dalam bentuk penilaian kualitatif dan kuantitatif. Sedangkan Menurut Gimbert et al. (2010) dalam Ossovski et al., (2013) Sistem Pengukuran Kinerja secara singkat dan tepat didefinisikan sebagai seperangkat ukuran (keuangan atau non-keuangan) yang mendukung proses pengambilan keputusan suatu organisasi dengan mengumpulkan, memproses, dan menganalisis data informasi kinerja yang terukur.

Tahapan Sistem Pengukuran Kinerja dapat dibagi menjadi tiga tahapan penting yang meliputi: desain, implementasi dan penggunaan ukuran kinerja (Bourne, 2005). Terdapat juga tahap keempat dan kelima yang dapat dipertimbangkan, yakni peninjauan dan pembelajaran. Sistem pengukuran kinerja terus berkembang, dan

antar tahapan sangat mungkin terjadi tumpang tindih dan beberapa tahapan diimplementasikan sebelum yang lain (Bourne, 2005)

2.1.2 Perancangan Sistem Perancangan Kinerja

Perancangan SPK biasanya dimulai dengan gambaran umum bisnis untuk mengidentifikasi tuntutan pemangku kepentingan dan klien juga memvalidasi keselarasan dengan strategi organisasi sebelum mendaftar serangkaian tujuan baru untuk bisnis (Bourne, 2005). Dengan demikian, dalam perancangan SPK dapat dibagi lagi menjadi: identifikasi tujuan desain utama dan desain pengukuran. Menurut literatur akademik tidak ada kerangka kerja atau alat lengkap untuk digunakan dalam suatu sistem pengukuran kinerja. Masing-masing memiliki fitur khusus dan fokus khusus, ditujukan lebih untuk tujuan tertentu daripada yang lain, dengan kelebihan dan kekurangan, menghasilkan poin positif dan negative (Ossofski et al., 2013). Menurut (Attadia dan Martins, 2003) terdapat beberapa proposal utama model Sistem Pengukuran Kinerja.

Model Sistem Pengukuran Kinerja	Atribut Utama
Performance Measurement Matrix (Keegan et al., 1989)	-Ukuran kinerja internal dan eksternal, keuangan dan non-keuangan - Ukuran kinerja yang terkait dengan strategi
SMART - Performance Pyramid (Cross & Linch, 1990)	-Ukuran kinerja efisiensi internal dan efektivitas eksternal -Ukuran kinerja dikerahkan dari strategi organisasi
Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992, 1996)	- ukuran kinerja dikelompokkan menjadi empat perspektif - hubungan sebab dan akibat antara perspektif yang mencerminkan strategi

Integrated Performance Measurement System (Bititci et al, 1997)	- pengembangan strategis untuk bisnis, unit bisnis, proses dan aktivitas menghasilkan langkah-langkah dengan mempertimbangkan kebutuhan pemangku kepentingan, pemantauan eksternal, tujuan dan ukuran kinerja
Performance Prism (Neely & Adams, 2000)	- pengembangan strategis untuk bisnis, unit bisnis, proses dan aktivitas menghasilkan langkah-langkah dengan mempertimbangkan kebutuhan pemangku kepentingan, pemantauan eksternal, tujuan dan ukuran kinerja

2.2 Pengukuran Kinerja Layanan Kesehatan

Pelayanan kesehatan merupakan aspek fundamental dalam penyelenggaraan pemerintahan suatu bangsa. Pelayanan kesehatan dapat dijadikan tolok ukur keseriusan pemerintah dalam menjalankan tanggung jawabnya khususnya dalam melayani masyarakat pada sektor kesehatan. Pentingnya penjaminan ketersediaan dan kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan oleh pemerintah memiliki dampak yang sangat signifikan karena sesuai dengan tujuannya, kualitas pelayanan yang prima adalah upaya memberikan pelayanan yang dapat memenuhi dan memuaskan masyarakat serta memberikan fokus pelayanan kepada masyarakat.

Saat ini masyarakat sebagai pelanggan ketika mendatangi tempat pelayanan kesehatan termasuk puskesmas bukan hanya sekedar mendapatkan pelayanan tetapi mereka memiliki kebutuhan dan harapan dengan pelayanan yang tersedia. Harapan dan kebutuhan pelanggan berbeda-beda, tergantung dari kepentingan mereka ketika mendatangi puskesmas. Pasien dan masyarakat mungkin akan memiliki pandangan bahwa pelayanan kesehatan yang baik adalah pelayanan yang terorganisir dengan

baik, tempat pelayanan yang nyaman dan rapi, tidak membutuhkan banyak waktu untuk mendapatkan pelayanan kesehatan, selalu disambut ramah dan senyum oleh petugas kesehatan, dan dilayani dengan baik. Sedangkan bagi petugas kesehatan pelayanan yang baik adalah pelayanan yang diberikan sesuai dengan pengetahuan dan teknologi mutakhir, fasilitas pelayanan yang lengkap dan adanya supervisi atau bimbingan dari pimpinan (Wibowo, 2009)

Pengukuran kinerja organisasi sektor kesehatan publik dapat dilakukan dengan mengukur aspek finansial maupun non finansial dengan menggunakan metode total performance scorecard. Diharapkan dengan peningkatan layanan kesehatan maka akan berdampak terhadap pendapatan Puskesmas serta perbaikan kinerja secara menyeluruh.

2.3 Perancangan SPK Total Performance Scorecard (TPS)

Total Performance Scorecard (TPS) merupakan metode untuk menganalisis kinerja yang meliputi penggabungan dan pengembangan konsep *Balanced Scorecard*, TQM dan *Competence Management*. Total Performance Scorecard (TPS) didefinisikan sebagai proses sistematis, pengembangan, dan pembelajaran yang bersifat berkesinambungan, bertahap, dan rutin, yang terpusat kepada perbaikan kinerja pribadi dan organisasi secara berkelanjutan. Perbaikan, pembelajaran, dan pengembangan merupakan tiga kekuatan mendasar dalam konsep manajemen terpadu (Putri, 2011). TPS membentuk suatu model holistik hasil interaksi dari perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran (Erlinda Muslim et al., 2019a). TPS adalah suatu konsep holistik baru tentang manajemen perubahan dan perbaikan dan dapat juga didefinisikan sebagai proses sistematis perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran yang berkesinambungan, bertahap dan rutin yang terpusat pada perbaikan kinerja pribadi dan organisasi secara berkelanjutan. Rancangan Total Performance Scorecard dapat membantu Departemen Corporate Development untuk melihat sejauh mana keselarasan tujuan individu dalam departemen terhadap tujuan yang menjadi sasaran departemen itu sendiri.

TPS mencakup seluruh kesatuan misi dan visi organisasi, peran kunci, nilai inti, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, serta tindakan perbaikan, dan juga proses hasil perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran yang bersinambungan. Model Total Performance Scorecard merupakan sebuah model bersiklus terpadu dimana ada interaksi antara ketiga kekuatan perbaikan, pengembangan dan pembelajaran sebagai intinya. Model tersebut terdiri atas lima tahap (Muslim et al., 2019b)

a. Merumuskan.

Tahap ini adalah tahap perumusan Personal Balanced Scorecard dan Organizational balanced Scorecard. Personal Balanced Scorecard terfokus pada proses pembentukan strategi dan perbaikan secara pribadi karyawan dan bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan keberhasilan. Sedangkan Organizational Balanced Scorecard terfokus kepada proses pembentukan strategi dan perbaikan organisasi secara berkesinambungan.

b. Mengkomunikasikan dan Menghubungkan.

Tahap ini adalah tahap dimana semua pihak yang berkepentingan ambil bagian dalam strategi bisnis baru dengan mengkomunikasikan dan menerjemahkan secara efektif scorecard perusahaan kepada semua scorecard unit bisnis dan tim, kemudian menghubungkan scorecard tim dengan rencana kinerja masing-masing karyawan.

c. Memperbaiki.

Tahap ini menunjukkan proses memperbaiki diri pribadi dan pekerjaan secara terus menerus. Tahap ini berkaitan dengan penerapan tindakan perbaikan perorangan dan organisasi yang masing-masing difokuskan kepada keberhasilan pribadi dan daya saing organisasi. Tindakan perbaikan organisasi berkaitan dengan:

a. Memperbaiki.

Proses ini menandai melakukan hal yang ada dengan lebih baik, lebih murah, dan lebih cepat, seperti merampingkan proses bisnis dengan menghilangkan birokrasi serta pengulangan, penyederhanaan kerja, pengurangan waktu proses produksi, perubahan metode dan prosedur kerja, otomatisasi, dll. Penekanannya disini pada efisiensi atau melakukan sesuatu dengan benar.

- b. Memperbaharui. Proses ini menangani melakukan hal yang ada dengan cara berbeda, seperti inovasi proses, desain proses baru, restrukturisasi organisasi, realisasi perubahan budaya, dll. Disini penekanannya pada efektivitas, atau melakukan sesuatu dengan benar.

Pada saat menerapkan proses perbaikan, keempat tahap berikut dilakukan:

- 1) Seleksi dan Definisi Proses.

Memilih dan mendefinisikan proses kritis berkaitan dengan tindakan perbaikan yang bersinambung.

- 2) Evaluasi dan Standarisasi Proses.

Deskripsi standarisasi dan evaluasi proses yang sudah dipilih.

- 3) Perbaikan Proses. Perbaikan bersinambung proses yang sudah dievaluasi sesuai dengan siklus PDCA (Plan, Do, Check, Act).

- 4) Perbaikan Pribadi.

Perbaikan perorangan bersinambung sesuai dengan siklus PDAC (Plan, do, act, Challenge) 4.

- c. Mengembangkan.

Proses ini meliputi pengembangan bersinambung kemampuan yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan perorangan berdasarkan siklus pengembangan. Disini penekanannya pada perkembangan dan pertumbuhan karyawan perorangan yang berkaitan dengan pekerjaan, melalui penyerapan pengetahuan merek dan penggunaan maksimal

kemampuan mereka. Dengan cara itu, mereka dapat memenuhi pekerjaan mereka dengan lebih efektif. Siklus perkembangan diulang terus menerus dan terdiri atas tahapan-tahapan sebagai berikut:

- 1) Perencanaan Hasil : Membuat profil kemampuan dan penugasan terkait dengan hasil-hasil yang ingin dicapai.
 - 2) Pelatihan : Membantu memperoleh hasil yang telah disepakati, memberikan bimbingan perorangan, dan memberikan umpan balik.
 - 3) Penilaian : menilai fungsi, memeriksa apakah semua penugasan dipenuhi dan hasil yang dicapai, memberikan umpan balik 360o dan mengkaji ulang hasil.
 - 4) Pengembangan kemampuan berorientasi pekerjaan : Pengembangan kemampuan karyawan melalui kursus, pelatihan, dll.
- d. Pengkajian Ulang dan Pemelajaran.

Proses ini mencakup kumpulan informasi umpan balik, pengkajian ulang scorecard, aktualisasi scorecard berdasarkan kondisi yang berubah, dokumentasi pemelajaran yang diperoleh, dan identifikasi kesempatan perbaikan serta tindak lanjut.. TPS membentuk suatu model holistik hasil interaksi dari perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran yang disebut dengan siklus TPS

2.3.1 Penentuan Tujuan Strategis

Penetapan sasaran strategis dilakukan dengan melakukan wawancara kepada para informan yang telah ditentukan. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk menetapkan sasaran strategis yang telah disepakati melalui diskusi berdasarkan tingkat kepentingan

- 1 = STP : Indikator tersebut memiliki pengaruh yang Sangat Tidak Penting dalam perspektif Total Performance Scorecard
- 2 = TP : Indikator tersebut memiliki pengaruh yang Tidak Penting dalam perspektif Total Performance Scorecard

- 3 = CP : Indikator tersebut memiliki pengaruh yang Cukup Penting dalam perspektif Total Performance Scorecard
- 4 = P : Indikator tersebut memiliki pengaruh yang Penting dalam perspektif Total Performance Scorecard
- 5 = SP : Indikator tersebut memiliki pengaruh yang Sangat Penting dalam perspektif Total Performance Scorecard

Narasumber yang telah ditentukan, lalu diberikan bobot berdasarkan posisi pada struktur organisasi. Responden yang bertindak sebagai pengambil keputusan diberikan bobot lebih tinggi, dibandingkan dengan responden yang merupakan staff biasa. Responden yang merupakan pelanggan mendapat bobot yang lebih rendah daripada pengambil keputusan dan staff.

2.3.2 Penentuan KPI

Indikator pengukuran kinerja merupakan ukuran keberhasilan dari masing-masing sasaran strategis yang telah ditetapkan. Tahap ini sama halnya dengan tahap sebelumnya dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada para responden yang telah ditentukan. Pembagian eksemplar kuesioner yang kedua ini bertujuan untuk menetapkan indikator pengukuran kinerja yang telah dibentuk dan disusun berdasarkan sasaran strategis terpilih yang dibedakan berdasarkan tingkat kepentingan pula.

2.3.3 Pembobotan Kinerja dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

1) Pengertian *Analytical Hierarchy Process*

Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan suatu metode pengambilan sampel dengan cara untuk memecahkan masalah multi objektif dan multi kriteria yang berdasarkan pada perbandingan referensi dari setiap elemen yang ada pada diagram hierarki (Cahyawati, 2017). AHP adalah sebuah hierarki fungsional dengan input utamanya adalah manusia. Karena menggunakan input persepsi manusia, model ini dapat mengolah data yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, AHP mempunyai kemampuan untuk memecahkan masalah yang multi obyektif dan multi kriteria yang didasarkan pada perbandingan preferensi dari setiap elemen dalam hirarki, sehingga menjadi model pengambilan keputusan yang komprehensif.

AHP merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki, menurut Saaty (1993), hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis (Ryan et al., 2013).

2) Keuntungan AHP

Keuntungan utama AHP yang membedakan dengan model pengambilan keputusan lainnya ialah tidak ada syarat konsistensi mutlak. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa keputusan manusia sebagian didasari logika dan sebagian lagi didasarkan pada unsur bukan logika seperti perasaan, pengalaman, dan

intuisi. AHP sering digunakan sebagai metode pemecahan masalah disbanding dengan metode yang lain karena alasan-alasan sebagai berikut :

1. Struktur yang berhirarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada sub kriteria yang paling dalam.
2. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh pengambil keputusan.
3. Memperhitungkan daya tahan output analisis sensitivitas pengambilan keputusan.

Penggunaan AHP bukan hanya untuk institusi pemerintahan atau swasta namun juga dapat diaplikasikan untuk keperluan individu terutama untuk penelitian-penelitian yang berkaitan dengan kebijakan atau perumusan strategi prioritas. AHP dapat diandalkan karena dalam AHP suatu prioritas disusun dari berbagai pilihan yang dapat berupa kriteria yang sebelumnya telah didekomposisi (struktur) terlebih dahulu, sehingga penetapan prioritas didasarkan pada suatu proses yang terstruktur (hirarki) dan masuk akal. Jadi pada intinya AHP membantu memecahkan persoalan yang kompleks dengan menyusun suatu hirarki kriteria, dinilai secara subjektif oleh pihak yang berkepentingan lalu menarik berbagai pertimbangan guna mengembangkan bobot atau prioritas (kesimpulan).

3) Prosedur AHP

Terdapat tiga prinsip utama dalam pemecahan masalah dalam AHP menurut Saaty, yaitu: *Decomposition*, *Comparative Judgement*, dan *Logical Consistency*. Secara garis besar prosedur AHP meliputi tahapan sebagai berikut:

1. Dekomposisi masalah Dekomposisi masalah adalah langkah dimana suatu tujuan (*goal*) yang telah ditetapkan selanjutnya diuraikan secara sistematis kedalam struktur yang menyusun rangkaian sistem hingga tujuan dapat dicapai secara rasional. Dengan kata lain, suatu tujuan yang utuh, didekomposisi (dipecahkan) kedalam unsur penyusunnya.

2. Penilaian/pembobotan untuk membandingkan elemen-elemen Apabila proses dekomposisi telah selesai dan hirarki telah tersusun dengan baik. Selanjutnya dilakukan penilaian perbandingan berpasangan (pembobotan) pada tiap-tiap hirarki
3. Penyusunan matriks dan Uji Konsistensi Apabila proses pembobotan atau pengisian kuisioner telah selesai, langkah selanjutnya adalah penyusunan matriks berpasangan untuk melakukan normalisasi bobot tingkat kepentingan pada tiap-tiap elemen pada hirarkinya masing- masing. Pada tahapan ini analisis dapat dilakukan secara manual ataupun dengan menggunakan program komputer seperti *Expert Choice*.
4. Penetapan prioritas pada masing-masing hirarki Untuk setiap kriteria dan alternatif, perlu dilakukan perbandingan berpasangan (pairwise comparisons). Nilai-nilai perbandingan relatif kemudian diolah untuk menentukan peringkat alternatif dari seluruh alternatif. Baik kriteria kualitatif, maupun kriteria kuantitatif, dapat dibandingkan sesuai dengan penilaian yang telah ditentukan untuk menghasilkan bobot dan prioritas. Bobot atau prioritas dihitung dengan manipulasi matriks atau melalui penyelesaian persamaan matematik.
5. Sistesis dari prioritas Sistesis dari prioritas didapat dari hasil perkalian prioritas lokal dengan prioritas dari kriteria bersangkutan yang ada pada level atasnya dan menambahkannya ke masing-masing elemen dalam level yang dipengaruhi oleh kriteria. Hasilnya berupa gabungan atau lebih dikenal dengan istilah prioritas global yang kemudian dapat digunakan untuk memberikan bobot prioritas lokal dari elemen yang ada pada level terendah dalam hirarki sesuai dengan kriterianya.
6. Pengambilan/penetapan keputusan. Pengambilan keputusan adalah suatu proses dimana alternatif- alternatif yang dibuat dipilih yang terbaik berdasarkan kriterianya.

4) Kelebihan dan kelemahan AHP

Layaknya sebuah metode analisis, AHP pun memiliki kelebihan dan kelemahan dalam system analisisnya. Kelebihan-kelebihan analisis ini adalah :

1. Kesatuan (*Unity*) AHP membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang fleksibel dan mudah dipahami.
2. Kompleksitas (*Complexity*) AHP memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan pengintegrasian secara deduktif.
3. Saling ketergantungan (*Inter Dependence*) AHP dapat digunakan pada elemen-elemen sistem yang saling bebas dan tidak memerlukan hubungan linier.
4. Struktur Hirarki (*Hierarchy Structuring*) AHP mewakili pemikiran alamiah yang cenderung mengelompokkan elemen sistem ke level-level yang berbeda dari masing-masing level berisi elemen yang serupa.
5. Pengukuran (*Measurement*) AHP menyediakan skala pengukuran dan metode untuk mendapatkan prioritas.
6. Konsistensi (*Consistency*) AHP mempertimbangkan konsistensi logis dalam penilaian yang digunakan untuk menentukan prioritas.
7. Sintesis (*Synthesis*) AHP mengarah pada perkiraan keseluruhan mengenai seberapa diinginkannya masing-masing alternatif.
8. *Trade Off* AHP mempertimbangkan prioritas relatif faktor-faktor pada sistem sehingga orang mampu memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.
9. Penilaian dan Konsensus (*Judgement and Consensus*) AHP tidak mengharuskan adanya suatu konsensus, tapi menggabungkan hasil penilaian yang berbeda.
10. Pengulangan Proses (*Process Repetition*) AHP mampu membuat orang menyaring definisi dari suatu permasalahan dan mengembangkan penilaian serta pengertian mereka melalui proses pengulangan.

Metode AHP juga memiliki beberapa kelemahan, yaitu:

1. Ketergantungan model AHP pada input utamanya. Input utama ini ini berupa persepsi seorang ahli sehingga dalam hal ini melibatkan subyektifitas sang ahli selain itu juga model menjadi tidak berarti jika ahli tersebut memberikan penilaian yang keliru.
2. Metode AHP ini hanya metode matematis tanpa ada pengujian secara statistik sehingga tidak ada batas kepercayaan dari kebenaran model yang terbentuk

5) Tahapan-tahapan AHP

Dalam metode AHP dilakukan langkah-langkah sebagai berikut (Kadarsyah Suryadi dan Ali Ramdhani dalam Ryan et al., (2013):

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan. Dalam tahap ini kita berusaha menentukan masalah yang akan kita pecahkan secara jelas, detail dan mudah dipahami. Dari masalah yang ada kita coba tentukan solusi yang mungkin cocok bagi masalah tersebut. Solusi dari masalah mungkin berjumlah lebih dari satu. Solusi tersebut nantinya kita kembangkan lebih lanjut dalam tahap berikutnya.
2. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan utama. Setelah menyusun tujuan utama sebagai level teratas akan disusun level hirarki yang berada di bawahnya yaitu kriteria- kriteria yang cocok untuk mempertimbangkan atau menilai alternatif yang kita berikan dan menentukan alternatif tersebut. Tiap kriteria mempunyai intensitas yang berbeda-beda. Hirarki dilanjutkan dengan sub kriteria (jika mungkin diperlukan).
3. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Matriks yang digunakan bersifat sederhana, memiliki kedudukan kuat untuk kerangka konsistensi, mendapatkan informasi lain yang mungkin

dibutuhkan dengan semua perbandingan yang mungkin dan mampu menganalisis kepekaan prioritas secara keseluruhan untuk perubahan pertimbangan. Pendekatan dengan matriks mencerminkan aspek ganda dalam prioritas yaitu mendominasi dan didominasi. Perbandingan dilakukan berdasarkan judgment dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya. Untuk memulai proses perbandingan berpasangan dipilih sebuah kriteria dari level paling atas hirarki misalnya K dan kemudian dari level di bawahnya diambil elemen yang akan dibandingkan misalnya E1,E2,E3,E4,E5.

4. Melakukan mendefinisikan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilaian seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan. Hasil perbandingan dari masing-masing elemen akan berupa angka dari 1 sampai 9 yang menunjukkan perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen. Apabila suatu elemen dalam matriks dibandingkan dengan dirinya sendiri maka hasil perbandingan diberi nilai 1. Skala 9 telah terbukti dapat diterima dan bisa membedakan intensitas antar elemen. Hasil perbandingan tersebut matriks dibandingkan dengan dirinya sendiri maka hasil perbandingan diberi nilai 1. Skala 9 telah terbukti dapat diterima dan bisa membedakan intensitas antar elemen. Hasil perbandingan tersebut diisikan pada sel yang bersesuaian dengan elemen yang dibandingkan. Skala perbandingan perbandingan berpasangan dan maknanya yang diperkenalkan oleh Saaty bisa dilihat di bawah. Intensitas Kepentingan
 - i. = Kedua elemen sama pentingnya, Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar.
 - 3 = Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya, pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan elemen yang lainnya.

- 5 = Elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya, Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan elemen yang lainnya.
 - 7 = Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya, Satu elemen yang kuat disokong dandominan terlihat dalam praktek
 - 9 = Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya, Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan.
 - 2,4,6,8 = Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan, Nilai ini diberikan bila ada dua kompromi di antara 2 pilihan
 - Kebalikan = Jika untuk aktivitas i mendapat satu angka dibanding dengan aktivitas j , maka j mempunyai nilai kebalikannya dibanding dengan i
5. Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya. Jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
 6. Mengulangi langkah 3,4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
 7. Menghitung vektor *eigen* dari setiap matriks perbandingan berpasangan yang merupakan bobot setiap elemen untuk penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hirarki terendah sampai mencapai mencapai tujuan. Penghitungan dilakukan lewat cara menjumlahkan nilai setiap kolom dari matriks, membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks, dan menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan rata-rata.

Memeriksa konsistensi hirarki. Tahapan ini diukur dalam AHP adalah rasio konsistensi dengan melihat index konsistensi. Konsistensi yang diharapkan adalah yang mendekati sempurna agar menghasilkan keputusan yang mendekati sempurna agar menghasilkan keputusan yang mendekati valid. Walaupun sulit untuk mencapai yang sempurna, rasio konsistensi diharapkan kurang dari atau sama dengan 10 % .

Prosedur secara ringkas AHP adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan data kriteria.

Menentukan nilai kriteria menggunakan perbandingan berpasangan berdasarkan skala perbandingan 1-9 (sesuai teori). Data ini menjadi data matrix.

- 2) Menjumlahkan nilai pada setiap kolom matrix yang dibuat sebelumnya.
- 3) Membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks. Data yang dihasilkan adalah data normalisasi.
- 4) Menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan nilai rata-rata. Data yang dihasilkan adalah data prioritas per kriteria
- 5) Kalikan setiap nilai pada kolom pertama dengan prioritas relative elemen pertama, nilai pada kolom kedua dengan prioritas relative elemen kedua, dan seterusnya.
- 6) Jumlahkan setiap baris
- 7) Hasil dari penjumlahan baris dibagi dengan elemen prioritas reltif yang bersangkutan.
- 8) Jumlahkan hasil bagi diatas dengan banyaknya elemen yang ada, hasilnya disebut λ maks
- 9) Menghitung *Consistency Index* (CI) dengan rumus : $CI = (\lambda \text{ maks} - n) / n$, dimana n adalah banyaknya elemen.
- 10) Menghitung Rasio Konsistensi / *Consistency Ratio* (CR) dengan rumus : $CR = CI / IR$, dimana IR adalah Indeks *Random Consistency*.

2.4 Objective Matrix (OMAX)

Objective Matrix (OMAX) adalah suatu sistem pengukuran kinerja parsial yang dikembangkan untuk memantau kinerja di tiap bagian perusahaan dengan kriteria kinerja yang sesuai dengan bagian tersebut; sistem pengukuran kinerja parsial yang di-develop untuk memantau kinerja di tiap bagian perusahaan dengan kriteria

kinerja yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut (Iwan Vanany & Dian Tanukhidah, 2004)

Objective matrix merupakan salah metode pengukuran kinerja multikriteria dengan indikator kinerja yang disesuaikan pada ukuran organisasi. Selain itu *objective matrix* mampu menggabungkan beberapa nilai performansi dari berbagai indikator kinerja atau kriteria menjadi satu nilai performansi tunggal, sehingga gambaran performansi perusahaan secara keseluruhan dapat dilihat lebih jelas. Dengan menggabungkan antara indikator kinerja kunci perusahaan dan metode *objective matrix* ini, organisasi akan lebih mampu untuk menentukan dan mengelola kinerja dengan memperhatikan indikator-indikator yang ditentukan serta dapat memperbaiki proses pengambilan keputusan organisasi yang lebih baik (Sulisworo, 2009).

OMAX biasanya digunakan untuk mengukur aspek kinerja yang dipertimbangkan dalam suatu unit kerja. Sehingga hasil akhir dari pengukuran dengan metode OMAX ini adalah sebuah nilai tunggal untuk suatu kelompok kerja. Penelitian g sesuai dengan keberadaan bagian tersebut (Waskito, 2018)

Pengukuran pada model OMAX dikembangkan oleh Riggs di Oregon State University. OMAX adalah salah satu sistem untuk mengukur kinerja parsial yang dikembangkan untuk memantau setiap bagian perusahaan dengan kriteria yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut. Metode OMAX mengukur kinerja pada tiap-tiap bagian perusahaan secara objektif sekaligus mencari faktor-faktor penyebab penurunan kinerja apabila ditemukan (Putra et al., 2017). Fungsi OMAX untuk menyamakan skala nilai dari masing-masing indikator, sehingga pencapaian terhadap tiap-tiap parameter yang ada dapat digunakan untuk mengetahui kinerja secara keseluruhan. Berikut gambaran kerangka kerja metode OMAX

A	KPI No									
	Performance									
	Level	10								
		9								
		8								
		7								
		6								
		5								
		4								
		3								
		2								
		1								
B	Level									
	Weight									
	Value									
C										
Index										

Keuntungan dari penggunaan pengukuran kinerja dengan metode OMAX antara lain: sederhana dan mudah dimengerti, mudah dilaksanakan dan tidak membutuhkan skill tertentu, datanya mudah diperoleh, analasi lebih fleksibel tergantung pada kondisi dan permasalahan (Mollah & Erywardana, 2019).

Pada performance atau kinerja, terdapat indikator kinerja. Indikator kinerja yang digunakan adalah kdisiplinan, perilaku atau tingkah laku, loyalitas, komitmen, dan kerjasama. Setelah diberikan nilai untuk setiap bagian dari point diatas maka selanjutnya akan diberikan bobot terhadap masing - masing point tersebut. Bobot hasil pekerjaan sebesar 60% dan bobot untuk perilaku adalah 40%.

Setelah nilai akhir dijumlahkan maka kita akan berikan status kinerja dengan urutan sebagai berikut :

- 90 ke atas : Sangat Baik : 5
- 75 s.d 89 : Baik : 4
- 60 s.d 74 : Cukup : 3
- 50 s.d 59 : Kurang : 2
- 49 kebawah : Buruk : 0

Sumber : (<https://ropeg.kemenag.go.id/file/file/SKP/qbdy138658354.pdf>)

Skala performansi dibagi ke dalam lima level yang menjadi titik acuan. Contoh perhitungan nilai aktual pada setiap *score* (level) dengan cara interpolasi:

Rumus Interpolasi: (x = score, y = nilai aktual)

$$\text{Nilai level } a = \text{Nilai level } 10 - \left[(\text{nilai level } 10 - \text{nilai level } 3) \times \left(\frac{(10 - a)}{(10 - 3)} \right) \right]$$

a = 4,5,6,7,8,9

Dengan cara yang sama, hitung nilai aktual pada score 5-9, sedangkan nilai pada score 1-2 didapat dari data dengan nilai buruk yang pernah terjadi sebelumnya.

Untuk menentukan Value, digunakan rumus : $\text{Value} = \text{Score} \times \text{Weight}$

Performance Indicator = jumlah semua *value*

2.5 Evaluasi Kinerja Layanan Kesehatan dengan *Traffic Light System* (TLS)

Skor dari penilaian kinerja dengan menggunakan metode OMAX, dievaluasi dengan menggunakan metode *Traffic Light System* (TLS) untuk mengetahui KPI mana yang mendapatkan nilai merah, kuning atau hijau. Hal ini untuk mengetahui apakah skor pada KPI yang bersangkutan mengindikasikan perlunya perbaikan. Hasil

Traffic Light System digunakan untuk mengetahui hasil KPI yang mencapai atau tidak mencapai target sehingga dapat dilakukan perbaikan terhadap KPI yang tidak

mencapai target (Anindita, 2021). .Ketentuan nilai-nilai dalam *Traffic Light System* adalah sebagai berikut:

- \geq nilai skor ≥ 0 : KPI masuk dalam kategori warna merah sehingga memerlukan tindakan perbaikan secepatnya
- $8 \geq$ nilai skor > 3 : KPI masuk dalam kategori warna kuning sehingga memerlukan pengawasan yang lebih intensif.
- $10 <$ nilai skor > 8 : KPI masuk dalam kategori warna hijau sehingga tidak memerlukan tindakan perbaikan namun tindakan pengawasan tetap perlu dilakukan (Prastika et al., 2015)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metodologi Penelitian

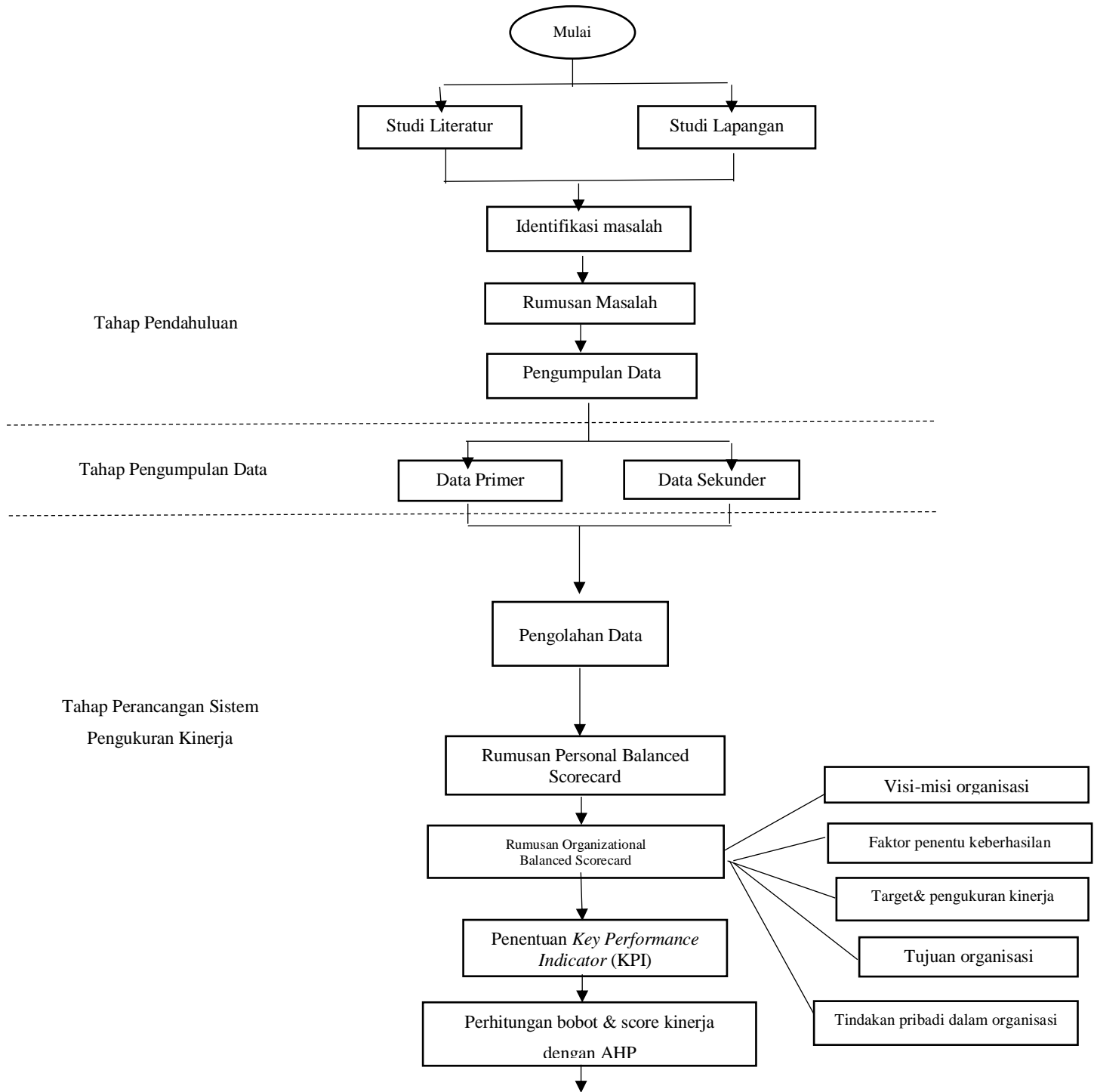
Metodologi penelitian mempunyai peranan penting untuk membantu menyelesaikan masalah dengan mudah dan terarah. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus. Studi kasus adalah penelitian tentang status subyek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas (Maxfield, 1930). Diperlukan suatu model rumusan masalah untuk menentukan permasalahan apa yang terdapat di dalam perusahaan, kemudian model tersebut digunakan untuk membantu menyelesaikan masalah. Dalam menentukan model rumusan masalah perlu serangkaian hipotesa yang membantu alur pemikiran untuk mengambil keputusan akhir yang baik dan berguna untuk diterapkan pada objek penelitian.

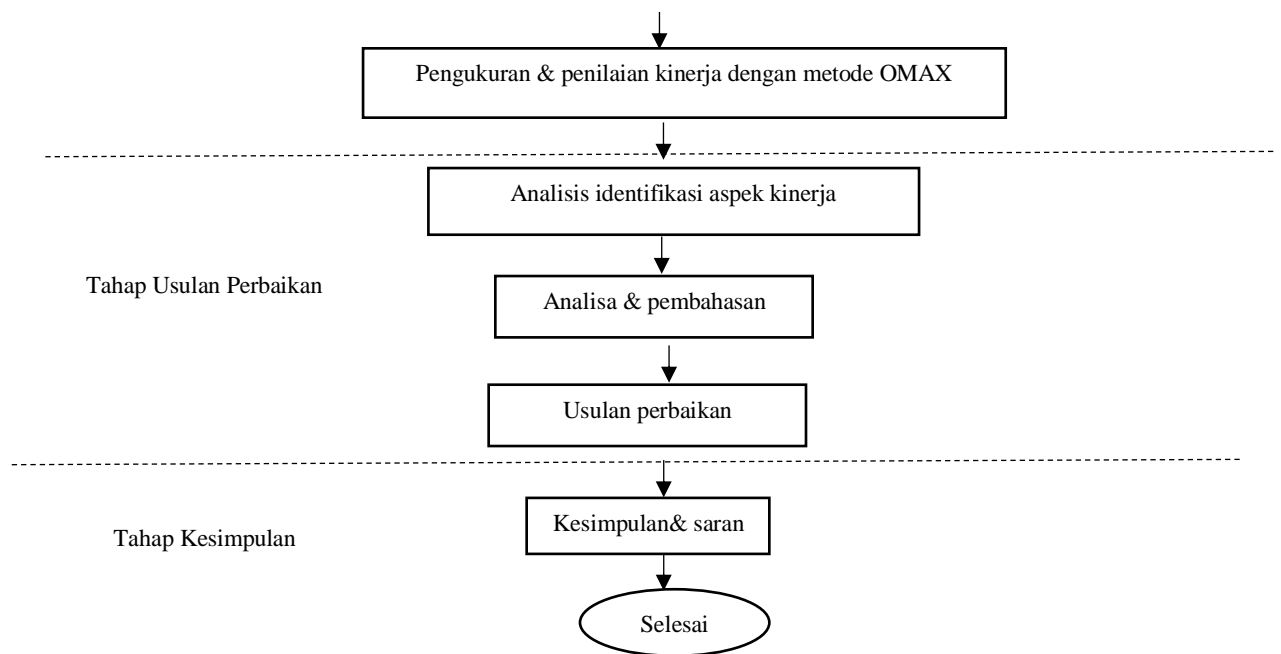
Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif karena dalam pelaksanaannya meliputi data, analisis dan interpretasi tentang arti dan data yang diperoleh selain itu juga membicarakan kemungkinan pemecahan masalah yang actual dengan mendeskripsikan, mencatat, dan menganalisis kondisi perusahaan. Penelitian ini disusun sebagai penelitian induktif yakni mencari dan mengumpulkan data yang ada di lapangan dengan tujuan untuk mengetahui faktor-faktor, unsur-unsur bentuk, dan suatu sifat dari fenomena di masyarakat

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Puskesmas Urangagung Sidoarjo yang terletak di Jl. Raya Cemeng Kalang No.15, Cemengkalang, Cemeng Kalang, Kec. Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61234. Penelitian direncanakan akan berlangsung selama 1 bulan pada bulan Juni 2024.

3.3 Tahapan Penelitian





3.3.1 Tahap Pendahuluan

Penelitian pendahuluan dilakukan oleh peneliti memiliki tujuan untuk memperjelas permasalahan yang terjadi di Puskesmas Urangagung Sidoarjo, serta untuk mengetahui apakah permasalahan tersebut dapat dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak perlu. Penelitian pendahuluan ini dilakukan dengan berkonsultasi dengan salah satu karyawan yang mengerti kondisi lingkungan Puskesmas Urangagung Sidoarjo dan menurut peneliti perlu dilakukan penelitian mengenai perancangan sistem pengukuran kinerja.

3.3.2 Tahap Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan Kuesioner, dan observasi. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan cara menyebar pertanyaan yang akan diajukan kepada responden. Pada penelitian ini, akan disebar kuesioner penentuan bobot indikator *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yang diberikan kepada karyawan Puskesmas

Urangagung. Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara melihat dan meninjau langsung keadaan yang ada dilapangan, yang berarti melihat langsung keadaan di Puskesmas Urangagung.

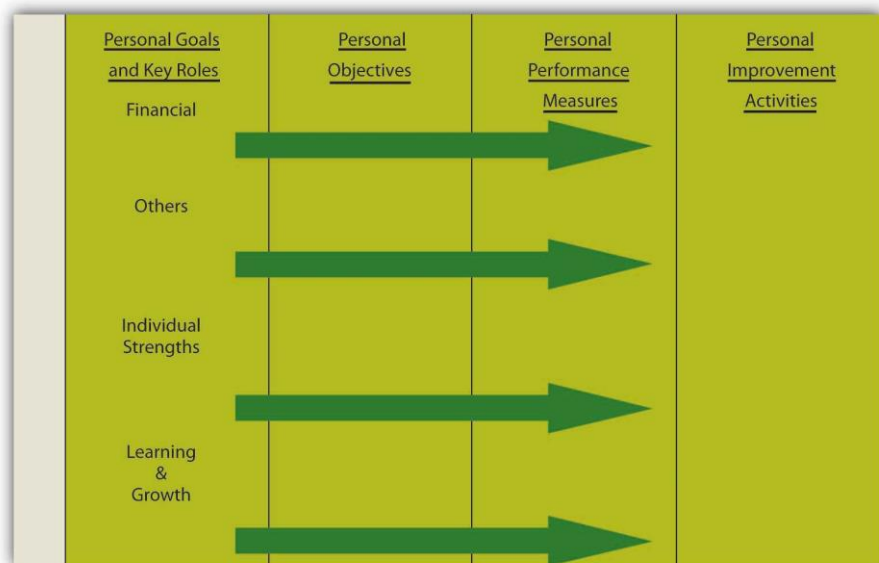
3.3.3 Tahap Pengolahan Data

Setelah faktor-faktor yang diinginkan telah dipenuhi, maka langkah selanjutnya adalah pengolahan data. Dilakukan perancangan kinerja dengan Total Performance Scorecard. Perancangan dilakukan dengan mengikuti metodologi perancangan system pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode Total Performnace Scorecard yang meliputi:

3.3.3.1 Identifikasi Aspek Kinerja

Personal Balanced Scorecard (PBSC) *Organization Balanced Scorecard* (OBSC) membentuk total misi pribadi, visi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, ukuran kinerja, target, dan tindakan perbaikan (dibagi dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pengetahuan. & pembelajaran). Perumusan dan penggunaan PBSC merupakan langkah pertama dalam manajemen perubahan. *Organization Balanced Scorecard* (OBSC) membentuk total misi organisasi, visi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan organisasi, tujuan, organisasi ukuran kinerja organisasi, target, dan tindakan perbaikan organisasi.

Balanced Scorecard, diterjemahkan ke dalam kartu skor individual, yang membantu mencapai tujuan dan sasaran pribadi dan profesional. Kartu skor untuk suatu organisasi dimulai dengan visi dan misi, diikuti oleh tujuan (keuangan, proses bisnis internal, pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan), yang memiliki tujuan, metrik, dan aktivitas taktis yang sesuai. Ketika komponen ini diterapkan pada secarai individu, mungkin melihat potongan kartu skor diberi label seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut.



3.3.3.2 Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja

Dilakukan dengan mengkomunikasikan dan menghubungkan isi *Organizational Balanced Scorecard* kepada semua orang yang terlibat di dalamnya, dan cara menghubungkannya dengan unit bisnis atau departemen dan rencana kinerja karyawan yang dimulai dengan menganalisis hubungan antara PBSC dan OBSC dan kedua menyelaraskan ambisi bersama antar OBSC dan PBSC. Dalam perancangan SPK terdiri atas:

a. Penentuan tujuan strategis

Merupakan tahap menentukan tujuan sebagai bahan untuk melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja, yang didasarkan hasil wawancara dan diskusi bersama manajemen perusahaan, tentang maksud yang terkandung dalam visi, misi dan strategi perusahaan. Dimana setiap atribut ukuran kinerja harus menunjukkan pola keterkaitan antar ukuran kinerja dan mewakili keempat perspektif dalam BSC (Kaplan, dkk, 2000). Pada penelitian ini berdasarkan visi dan misi, serta hasil identifikasi aspek yang telah dilakukan, maka dapat ditentukan tujuan strategi dapat dilihat dari aspek keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal

b. Penentuan KPI

Pada tahap ini, untuk penentuan sasaran strategik perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya, *Key Performance Indicator* (KPI) berdasarkan tujuan-tujuan awal strategis Puskesmas Urangagung Sidoarjo. Penentuan maupun penetapan ukuran kinerja merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Oleh sebab itu, dalam penentuannya harus benar-benar merupakan penjabaran dari visi dan misi Puskesmas Urangagung Sidoarjo. Berdasarkan tujuan strategis yang telah disusun, maka didapatkan beberapa *Key Performance Indicator* (KPI) yang dianggap berpengaruh oleh perusahaan. KPI ini ditentukan sesuai aspek-aspek atau perspektif pada tujuan strategis. Misi pribadi, visi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, ukuran kinerja, target, dan tindakan perbaikan (dibagi dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pengetahuan. & pembelajaran) KPI yang dianggap berpengaruh oleh perusahaan. Penyusunan KPI dilakukan untuk mengetahui indikator dari keempat aspek yang ada. Dalam penentuan KPI, maka beberapa faktor ditentukan dengan merujuk pada empat aspek yang telah ditentukan. Verifikasi KPI Proses verifikasi dalam penentuan KPI dilakukan berdasarkan hasil yang telah ditentukan oleh peneliti dan disetujui oleh pihak perusahaan. Adapun langkah-langkah untuk menetapkan KPI adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan tujuan strategis. Tujuan tersebut spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatasan waktu.
- 2) Mengidentifikasi area kritis. Pada penelitian ini tujuan strategis adalah meningkatkan pelayanan kesehatan, maka area kritis yang bisa dipilih adalah jumlah mulai dari pendaftaran pasien, ketersediaan obat, dan lain sebagainya.
- 3) Menentukan matrik. Memilih matrik atau ukuran yang akan digunakan untuk mengukur kinerja dalam area kritis yang dipilih.

- 4) Menetapkan target. Target yang ingin dicapai dalam KPI harus realistis, dapat diukur, dan sesuai dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan.
- 5) Monitor dan evaluasi. KPI terus dipantau dan dievaluasi, menggunakan data yang akurat dan terpercaya untuk mengukur kinerja dan membandingkannya dengan target yang telah ditetapkan

c. Pembobotan

Pembobotan perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif, serta tingkat kepentingan dari masing-masing tujuan strategis. Hal ini digunakan sebagai acuan dalam proses penilaian kinerja organisasi (perusahaan). Penentuan bobot berdasarkan pada hasil kuesioner yang telah diisi oleh pihak manajemen. Dari hasil kuesioner tersebut selanjutnya diolah dengan metode AHP (Paleie & Lalic, 2009). Metode ini digunakan untuk memberi bobot prioritas (memprioritaskan) dari berbagai faktor yang telah dipenuhi, dari faktor-faktor yang ada faktor manakah yang lebih diprioritaskan (mempunyai bobot terbesar).

Prosedur / langkah-langkah perhitungan dalam menggunakan metode AHP adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan data kriteria.
Menentukan nilai kriteria menggunakan perbandingan berpasangan berdasarkan skala perbandingan 1-9 (sesuai teori). Data ini menjadi data matrix.
- 2) Menjumlahkan nilai pada setiap kolom matrix yang dibuat sebelumnya.
- 3) Membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks. Data yang dihasilkan adalah data normalisasi.
- 4) Menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan nilai rata-rata. Data yang dihasilkan adalah data prioritas per kriteria

- 5) Kalikan setiap nilai pada kolom pertama dengan prioritas relative elemen pertama, nilai pada kolom kedua dengan prioritas relative elemen kedua, dan seterusnya.
- 6) Jumlahkan setiap baris
- 7) Hasil dari penjumlahan baris dibagi dengan elemen prioritas relatif yang bersangkutan.
- 8) Jumlahkan hasil bagi diatas dengan banyaknya elemen yang ada, hasilnya disebut λ maks
- 9) Menghitung Consistency Index (CI) dengan rumus : $CI = (\lambda \text{ maks} - n) / n$, dimana n adalah banyaknya elemen.
- 10) Menghitung Rasio Konsistensi / *Consistency Ratio* (CR) dengan rumus : $CR = CI/IR$, dimana IR adalah Indeks *Random Consistency*.

3.3.3.3 Pengukuran dan Evaluasi Kinerja

Pengukuran kinerja, langkah ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan secara komprehensif, yaitu kinerja finansial dan nonfinansial. Pengukuran ini dilakukan dengan bantuan objective matrix (OMAX). Pengukuran dengan OMAX dilakukan pada sebuah matrix objektif yang terdiri dari 3 kelompok (blok).

Bentuk matrix tersebut adalah sebagai berikut

A

				<i>PRODUCTIVITY CRITERIA</i>
				<i>PERFORMANCE</i>

B

			...	10
			...	9
			...	8
			...	7
			...	6
			...	5
			...	4
			...	3
			...	2
			...	1
			...	0

SCORES

C

				<i>Scores</i>
				<i>Weight</i>
				<i>Value</i>
<i>Current</i>	<i>Previous 300</i>	<i>Index</i>		

Perhitungan
performance

indicator terdiri dari tiga, yaitu:

- Current* adalah hasil pengukuran produktivitas periode sekarang yang diperoleh dengan menjumlahkan value tiap kriteria produktivitas yang diukur.
- Previous* adalah hasil pengukuran produktivitas periode sebelumnya
- Index* adalah indikasi perubahan produktivitas yang terjadi pada perusahaan.

Didalam metode ini langkah-langkah yang harus dilakukan yaitu menentukan kriteria, perhitungan rasio, perhitungan interpolasi nilai matriks, penetapan sasaran, penetapan bobot rasio, dan pembentukan matriks.

Pada performance atau kinerja, terdapat indikator kinerja. Indikator kinerja yang digunakan adalah kedisiplinan, perilaku atau tingkah laku, loyalitas, komitmen, dan kerjasama. Setelah diberikan nilai untuk setiap bagian dari point diatas maka selanjutnya akan diberikan bobot terhadap masing - masing point tersebut. Bobot hasil pekerjaan sebesar 60% dan bobot untuk perilaku adalah 40%.

Setelah nilai akhir dijumlahkan maka kita akan berikan status kinerja dengan urutan sebagai berikut :

-96 s.d 100	: 10
-91 s.d 95	: 9
-86 s.d 90	: 8
- 81 s.d 85	: 7
-76 s.d 80	: 6
- 71 s.d 75	: 5

- 66 s.d 70	: 4
- 61 s.d 65	: 3
- 56 s.d 60	: 2
- 50 s.d 55	: 1
- 49 kebawah	: 0

Skala performansi dibagi ke dalam lima level yang menjadi titik acuan.

Contoh perhitungan nilai aktual pada setiap *score* (level) dengan cara interpolasi:

Rumus Interpolasi: (x = score, y = nilai aktual)

$$\text{Nilai level } a = \text{Nilai level } 10 - \left[(\text{nilai level } 10 - \text{nilai level } 3) \times \left(\frac{(10 - a)}{(10 - 3)} \right) \right]$$

$$a = 4, 5, 6, 7, 8, 9$$

Dengan cara yang sama, hitung nilai aktual pada score 5-9, sedangkan nilai pada score 1-2 didapat dari data dengan nilai buruk yang pernah terjadi sebelumnya.

Untuk menentukan Value, digunakan rumus :

$$\text{Value} = \text{Score} \times \text{Weight}$$

$$\text{Performance Indicator} = \text{jumlah semua value}$$

3.4 Usulan Perbaikan

Usulan perbaikan adalah berupa usulan sistem yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan penjabaran visi dan misi dari Puskesmas Urangagung.

DAFTAR PUSTAKA

- Anindita, A. P. (2021). Evaluasi Kinerja Pada Green Supply Chain Management Dengan Traffict Light System (TLS). *UMS Library*.
<http://eprints.ums.ac.id/id/eprint/91144>
- Bourne, M. (2005). Researching performance measurement system implementation: The dynamics of success and failure. *Production Planning and Control*, 16(2), 101–113. <https://doi.org/10.1080/09537280512331333011>
- Cahyawati, A. N. (2017). Penerapan Internal Eksternal Matrix Dan Performance Prism Dalam Upaya Pengukuran Kinerja Rumah Sakit X Malang. *Journal of Industrial Engineering Management*, 2(1), 1.
<https://doi.org/10.33536/jiem.v2i1.100>
- Erlinda Muslim, Rizka Amalia Liputo, & Ghassani Shabrina. (2019a). Perancangan Total Performance Scorecard Dengan Mengintegrasikan Personal Balanced Scorecard Dan Organizational Balanced Scorecard (Studi Kasus: Departemen Corporate Development Perusahaan Maintenance Repair and Overhaul). *Jurnal Sistem Teknik Industri*, 21(1), 64–73. <https://doi.org/10.32734/jsti.v21i1.904>
- Erlinda Muslim, Rizka Amalia Liputo, & Ghassani Shabrina. (2019b). Perancangan Total Performance Scorecard Dengan Mengintegrasikan Personal Balanced Scorecard Dan Organizational Balanced Scorecard (Studi Kasus: Departemen Corporate Development Perusahaan Maintenance Repair and Overhaul). *Jurnal Sistem Teknik Industri*, 21(1). <https://doi.org/10.32734/jsti.v21i1.904>
- Fatimah, S., Kurdi, F. N., & Thamrin, M. H. (2016). Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ogan Ilir Scorecard (BSC). Menurut Gasperz (2006), salah satu instansi pemerintah daerah yang RSUD Kabupaten Ogan Ilir merupakan naungan

Pemerintah Prov. *Jurnal Kedokteran Dan Kesehatan*, 3(1), 351–359.
<http://ejournal.unsri.ac.id/index.php/jkk/article/download/2886/pdf>

Febrianto, A. (2015). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Lohjinawe Rembang). *Bisnis, Administrasi Ilmu, Fakultas Politik, Ilmu Diponegoro, Universitas*, 32(target 60), 1–20.

Hardiyanti, D. (2017). *Optimasi pelayanan kesehatan dasar*.

Industri, T., & Dahlan, U. A. (2009). *P e n g u k u r a n k i n e r j a*.

Iwan Vanany, & Dian Tanukhidah. (2004). PERANCANGAN DAN IMPLEMENTASI SISTEM PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE PERFORMANCE PRISM (Studi Kasus pada Hotel X). *Jurnal Teknik Industri*, 6(2), 148–155.
<http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/ind/article/view/16231>

Lopulalan, J. E. (2019). Kinerja Pelayanan Kesehatan Oleh Tenaga Administrasi Dan Tenaga Medis Pada Puskesmas Rawat Inap Distrik Mariat Kabupaten Sorong. *Jurnal Academia Praja*, 2(01), 65–88. <https://doi.org/10.36859/jap.v2i01.85>

Madiistriyatno, H., & Setiawan, A. (2021). Peningkatan Kinerja Bidang Kesehatan, Motivasi dan Pelayanan Prima. *Syntax Idea*, 3(4), 779–788.
<https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v3i4.1107>

Mollah, M. K., & Erywardana, Y. S. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Performance Prism Berdasarkan Omax Scoring System di Unit Produksi PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. *Jurnal Tecnoscienza*.
<http://www.ejournal.kahuripan.ac.id/index.php/TECNOSCIENZA/article/view/238>

No Title. (n.d.).

- Ossovski, N., Lima, E., & Costa, S. (2013). Performance Measurement System – A Conceptual Model. *Pontifical Catholic University of Parana*, 1–10.
- Paleie, I., & Lalic, B. (2009). Analytical hierarchy process as a tool for selecting and evaluating projects. *International Journal of Simulation Modelling*, 8(1), 16–26. [https://doi.org/10.2507/IJSIMM08\(1\)2.112](https://doi.org/10.2507/IJSIMM08(1)2.112)
- Putra, L. F., Triwibisono, C., & Suwarsono, L. W. (2017). Perancangan Dan Pengukuran Sistem Manajemen Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard (studi Kasus Pada Pt. Primarindo Asia Infrastructure *EProceedings of Engineering*, 4(2). <https://core.ac.uk/download/pdf/299920621.pdf>
- Putri, C. F. (2011). Penerapan Metode Total Performance Scorecard Untuk Merancang Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Widya Teknika*, 19(2), 6–15.
- Rias Prastika, V., Mubin, A., & Kusuma Dewi, S. (2015). Peningkatan Kinerja Perusahaan Kemasan Plastik Dengan Pendekatan Metode Performance Prism Dan Objective Matrix. *Simposium Nasional Teknologi Terapan (SNTT)*, 3, 1–6.
- Ryan, Cooper, & Tauer. (2013). 済無No Title No Title No Title. *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*, 12–26.
- Sagala, S. A., & Siagian, V. (2021). Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Farmasi Sebelum dan Semasa Covid (2019-2020) yang Terdaftar di BEI. *Jurnal Perspektif*, 19(2), 145–149. <https://doi.org/10.31294/jp.v19i2.11269>
- Suhada, A., & Hendrayanti, E. (2019). Analisis kinerja perusahaan dengan pendekatan Balanced Scorecard. *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 13(1), 57–72. <https://jurnal.unismabekasi.ac.id/index.php/optimal/article/view/1852>

- Tangen, S. (2005). Analysing the requirements of performance measurement systems. *Measuring Business Excellence*, 9(4), 46–54.
<https://doi.org/10.1108/13683040510634835>
- Waskito, A. S. (2018). *Penerapan Performance Prism Sebagai Alat Ukur Meningkatkan Kinerja Karyawan. Studi Kasus Pada Hotel 88 Embong Malang*.
<http://repository.untag-sby.ac.id/643/>
- Wibowo, H. T. (2009). Mengukur kinerja pelayanan kesehatan di puskesmas menggunakan instrumen kualitas berorientasi pelanggan di kabupaten aceh tenggara. *Buletin Penelitian Sistem Kesehatan*, 12, 370–377.