

## **Analisis Penilaian Kinerja PMI Kota Surakarta Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard***

Agatha Fastia Filia Amanda<sup>1</sup>, Ditya Yankusuma Setiani<sup>2</sup>, Warsini<sup>3</sup>, Lilik Sriwiyati<sup>4</sup>  
<sup>1,2,3,4</sup>STIKES Panti Kosala

Email: [agathafastia142@gmail.com](mailto:agathafastia142@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Organisasi sektor publik dituntut untuk memberikan pelayanan yang efektif serta adaptif terhadap perubahan lingkungan. Namun, sistem pengukuran kinerja tradisional yang masih banyak digunakan sering kali belum mampu memberikan gambaran menyeluruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Balanced Scorecard (BSC) hadir sebagai alternatif yang lebih komprehensif. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis penerapan BSC pada Palang Merah Indonesia (PMI) Kota Surakarta, yang hingga kini masih menggunakan metode penilaian kinerja konvensional berbasis DP3. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengukuran kinerja di PMI Kota Surakarta dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC). ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 364 pendonor darah dan 87 pegawai PMI Kota Surakarta. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis univariat. Hasil menunjukkan bahwa pada perspektif pelanggan, skor kepuasan mencapai kategori B (52%) dan retensi pelanggan tergolong tinggi dengan skor A (96%). Pada perspektif proses bisnis internal, empat indikator utama kebijakan, proses, produktivitas, dan kualitas seluruhnya memperoleh skor B dengan rata-rata kepuasan berkisar antara 53% hingga 59%. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan skor produktivitas karyawan sebesar 347% (kategori B), serta retensi pegawai sebesar 96% (kategori A). Secara keseluruhan, kinerja PMI Kota Surakarta dinilai sangat sehat dengan total skor akhir 78,6%, yang masuk dalam kategori A. Kinerja organisasi secara umum telah berjalan dengan baik, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, seperti optimalisasi proses bisnis internal dan peningkatan kepuasan pelanggan. Secara keseluruhan, kinerja PMI Kota Surakarta berada dalam kategori *sangat sehat* dengan skor akhir 78,6%, menunjukkan bahwa pendekatan Balanced Scorecard layak digunakan sebagai alat evaluasi dan perbaikan berkelanjutan di organisasi nirlaba ini.

**Kata Kunci:** *Balanced Scorecard*, Evaluasi, Kinerja, Kinerja Organisasi, Organisasi Nirlaba.

### **ABSTRACT**

*Public sector organizations are required to provide effective and adaptive services to environmental changes. However, traditional performance measurement systems that are still widely used often cannot provide a comprehensive picture of the achievement of organizational goals. The Balanced Scorecard (BSC) is presented as a more comprehensive alternative. This study was conducted to analyze the implementation of the BSC at the Indonesian Red Cross (PMI) in Surakarta City, which until now still uses the conventional DP3-based performance assessment method. The purpose of this study was to analyze performance measurement at PMI Surakarta City using the Balanced Scorecard (BSC) approach. This is a quantitative study with a quantitative descriptive approach. The population in this study was 364 blood donors*

*and 87 PMI Surakarta City employees. Data analysis used in this study was univariate analysis. The results show that from a customer perspective, the satisfaction score reached category B (52%) and customer retention is high with a score of A (96%). From an internal business process perspective, the four main indicators of policy, process, productivity, and quality all obtained a score of B with an average satisfaction ranging from 53% to 59%. The growth and learning perspective showed an employee productivity score of 347% (category B) and employee retention of 96% (category A). Overall, the performance of the Surakarta City PMI was assessed as very healthy, with a final score of 78.6%, which falls into category A. The organization's overall performance has been good, although several aspects still need improvement, such as optimizing internal business processes and increasing customer satisfaction. Overall, the performance of the Surakarta City PMI is in the very healthy category with a final score of 78.6%, indicating that the Balanced Scorecard approach is suitable for use as a tool for evaluation and continuous improvement in this nonprofit organization.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Evaluation, Performance, Organizational Performance, Nonprofit Organization.*

## A. PENDAHULUAN

Pada era modern seperti sekarang ini, organisasi sektor publik tidak hanya harus mempertahankan keberhasilannya tetapi juga harus melayani masyarakat dengan efektif. Untuk memastikan bahwa layanan yang diberikan sesuai dengan keinginan masyarakat, organisasi harus menetapkan indikator dan target pengukuran kinerja yang terkait dengan kepuasan masyarakat. Pengukuran kinerja organisasi dalam hal ini sangat penting karena dapat meningkatkan akuntabilitas dan membantu dalam proses pengambilan keputusan (Yulianti et al., 2023).

Pada awalnya *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David Norton sebagai alat pengukuran kinerja yang digunakan untuk perusahaan – perusahaan komersial, namun pada perkembangannya *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja, tetapi sebagai sistem manajemen strategik perusahaan yang digunakan untuk menterjemahkan visi, misi, tujuan dan strategi ke dalam sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren, dan terukur (Mahmudi, 2015)..

Dalam penelitian ini, peneliti mencoba untuk menggambarkan bagaimana organisasi nirlaba menggunakan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai sistem pengukuran kinerja pada perspektif non keuangan. Penelitian ini memilih organisasi Palang Merah Indonesia (PMI) Kota Surakarta sebagai suatu organisasi non-profit yang bergerak dalam bilang pelayanan sosial dan kemanusiaan. Palang Merah Indonesia (PMI) merupakan suatu bentuk tanggung jawab pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat yang dituntut untuk selalu siap memberikan pelayanan sesuai amanah dalam Peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 2011 tentang Pelayanan Darah.

Hasil dari studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti, PMI Kota Surakarta sampai saat ini masih menggunakan penilaian kinerja yang berfokus pada kinerja pegawai yaitu dengan menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diatur dalam Pedoman Penilaian Pekerjaan. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan sebagai alat ukur kinerja

terdiri dari lima unsur penilaian yang masing-masing memiliki bobot penilaian tersendiri yang lebih menitikberatkan pada sikap, performa, dan budaya per individu. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dinilai kurang efektif bila digunakan sebagai tolak ukur penilaian kinerja organisasi secara menyeluruh, selain itu format penilaian kinerja menggunakan DP3 dirasa masih terlalu general atau kurang spesifik dalam melakukan pengukuran atau penilaian suatu kinerja. *Balanced scorecard* dinilai lebih cocok diterapkan dibandingkan dengan pendekatan lainnya, seperti *Value Based Management*, *Total Quality Management* dan lainnya, karena didalam metode BSC ini terdapat empat hal yaitu tujuan, ukuran, target, dan inisiatif. Dalam manajemen berbasis aktivitas perlu inisiatif agar dapat menunjang strategi dalam perusahaan dan meningkatkan nilai perusahaan. Selain itu PMI Kota Surakarta belum pernah menerapkan penilaian kinerja menggunakan Balanced Scorecard. Oleh karena itu peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul Analisis Penilaian Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard di PMI Kota Surakarta.

## **B. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 364 pendonor darah dan 87 pegawai PMI Kota Surakarta. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis univariat.

## **C. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### a. Distribusi frekuensi karakteristik responden pelanggan

Tabel 4.1

Distribusi frekuensi karakteristik responden

Karakteristik	f	(%)
Responden		
Jenis Kelamin		
- Laki-laki	163	44.8
- Perempuan	201	55.2
Agama		
- Islam	255	70.1
- Kristen	45	12.4
- Katolik	57	15.7
- Buddha	5	1.4
- Hindu	2	0.5
Pendidikan		
- SD	2	0.5
- SMP	5	1.4
- SMA	156	42.9

Karateristik Responden	f	(%)
- Diploma	81	22.3
- S1	96	26.4
- S2	24	6.6

Dari hasil penelitian didapatkan hasil yaitu:

- 1) Kategori jenis kelamin, dari dari data yang diperoleh, responden dengan jenis kelamin perempuan (55,2%) lebih banyak dari pada jenis kelamin laki-laki (44,8%).
- 2) Sebaran responden dengan pendidikan jumlah terbanyak adalah SMA yaitu sebanyak 156 responden (42,9%), dan yang paling sedikit adalah pendidikan terakhir SD dengan jumlah 2 responden (0,5%)

b. Distribusi frekuensi karakteristik responden pelanggan

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Frekuensi Karakteristik Karyawan**

Karateristik Responden	f	(%)
<b>Jenis Kelamin</b>		
- Laki-laki	31	35.6
- Perempuan	56	64.4
<b>Agama</b>		
- Islam	85	97.7
- Katolik	2	2.3
<b>Pendidikan</b>		
- SD	-	-
- SMP	-	-
- SMA	11	12.6
- Diploma	40	46.0
- S1	33	37.9
- S2	3	3.4

Dari hasil penelitian didapatkan hasil yaitu:

- 1) Kategori jenis kelamin, dari dari data yang diperoleh, responden dengan jenis kelamin perempuan (64,4%) lebih banyak dari pada jenis kelamin laki-laki 35,6%).
- 2) Sebaran responden dengan pendidikan jumlah terbanyak adalah Diploma yaitu sebanyak 40 responden (46,0%), dan yang paling sedikit adalah pendidikan terakhir S2 dengan jumlah 3 responden (3,4%).

c. Hasil Pengukuran Kinerja Keseluruhan pada PMI Kota Surakarta

- 1) Pengukuran kinerja dilakukan dengan pembobotan sesuai dengan yang ditetapkan oleh PMI Kota Surakarta dengan hasil akhir berupa bobot indikator yang diperoleh dari bobot

indikator dibagi dengan jumlah indikator

Tabel 4.2  
Pembobotan yang ditetapkan PMI Surakarta

No	Perspektif	Key Performance Indicator	Jumlah Indikator	Bobot	Bobot Indikator
1	Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan Pelanggan</li> <li>• Retensi Pelanggan</li> </ul>	2	30	15
2	Proses Bisnis Internal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebijakan</li> <li>• Proses</li> <li>• Produktifitas</li> <li>• Kualitas</li> </ul>	4	20	5
3	Pembelajaran dan Pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivitas Karyawan</li> <li>• Retensi Karyawan</li> </ul>	2	20	10

2) Skor tertimbang maksimum

Tabel 4.3  
Skor Tertimbang Maksimum

Perspektif	Jumlah Indikator	Skor Indikator Maks	Bobot Indikator	Skor Tertimbang Maks
Pelanggan	2	3	15	90
Proses Bisnis Internal	4	3	5	60
Pertumbuhan dan Pembelajaran	2	3	10	60
<b>TOTAL</b>				210

3) Nilai skor masing-masing indikator pada setiap perspektif *Balanced Scorecard*

Tabel 4.8

Nilai dan Skor Indikator

Perspektif	KPI	Nilai	Skor Indikator
Pelanggan	• Kepuasan Pelanggan	B	2
	• Retensi Pelanggan	A	3
<b>TOTAL</b>			5
Proses Bisnis Internal	• Kebijakan	B	2
	• Proses	B	2

	• Produktivitas	B	2
	• Kualitas	B	2
<b>TOTAL</b>			8
Pembelajaran dan Pertumbuhan	• Retensi Pegawai	A	3
	• Profitabilitas Pegawai	B	2
	<b>TOTAL</b>		5

4) Skor Tertimbang

*Tabel 4.4  
Skor Tertimbang*

Perspektif	Jumlah skor Indikator	Bobot Indikator	Skor Tertimbang
Pelanggan	5	15	75
Proses Internal	8	5	40
Pembelajaran	5	10	50
<b>Jumlah Skor Tertimbang</b>			<b>165</b>

5) Nilai Akhir Total per Komponen

*Tabel 4.5  
Nilai Akhir Total per Komponen*

Perspektif	Skor Tertimbang Maksimum	Skor Tertimbang	Nilai Akhir Komponen
Pelanggan	90	75	83,3%
Proses Internal	60	40	66,7%
Pembelajaran	60	50	83,3%

6) Total Score Kinerja PMI

*Tabel 4.6  
Kriteria Pengukuran Perusahaan*

Kondisi Sangat sehat	Kategori AAA	Total Skor $\geq 95$
	AA	$80 < TS < 95$
	A	$60 < TS < 80$

	BBB	50 <TS<65
Kurang Sehat	BB	40 <TS<50
	B	30 <TS<40
	CCC	20 <TS<30
Tidak Sehat	CC	10 <TS<20
	C	TS<10

Berdasarkan data diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja PMI Kota Surakarta jika diukur dengan menggunakan metode Balanced Scorecard secara keseluruhan dinilai sangat sehat dengan kategori A, dengan total skor sebesar 78,6%.

**Pembahasan:****a. Perspektif Keuangan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja organisasi menggunakan pendekatan Balanced Scorecard. Namun, dalam pelaksanaannya, terdapat keterbatasan pada akses terhadap data keuangan. Berdasarkan kebijakan internal dari instansi terkait, laporan keuangan bersifat terbatas dan tidak diperkenankan untuk diakses atau dipublikasikan, termasuk dalam konteks penelitian ini. Oleh karena itu, perspektif keuangan tidak dapat dianalisis maupun dipaparkan dalam hasil penelitian.

**b. Perspektif Pelanggan****1) Kuesioner Kepuasan Pelanggan**

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarluaskan kepada 364 pendonor darah, terdapat beberapa indikator utama yang diukur meliputi kecepatan pelayanan, keramahan pegawai, penampilan, dan kenyamanan dalam proses layanan. Mayoritas responden menyatakan tingkat kepuasan yang tinggi, dengan rentang nilai “Puas” hingga “Sangat Puas”. Temuan ini menunjukkan bahwa PMI Kota Surakarta telah berhasil memenuhi ekspektasi para pendonor dalam hal kualitas pelayanan. Indikator motivasi, seperti pernyataan “Donor darah dapat menyelamatkan jiwa orang lain,” mendapatkan skor tertinggi sebesar 70% sehingga menunjukkan adanya dampak psikologis dan emosional yang positif pada motivasi pendonor. Berdasarkan perhitungan rata-rata kepuasan pelanggan pada PMI Kota Surakarta yaitu sebesar 52% dengan skor indikator kepuasan pelanggan adalah B yang berarti Baik karena berada pada interval 33,33%-<66,67%.

**c. Retensi Pelanggan**

Dalam pengukuran retensi pelanggan, terdapat perhitungan berdasarkan perbandingan jumlah pelanggan lama antara dua periode (tahun 2022 dan 2023). Nilai retensi tertinggi dicapai pada tahun 2022 sebesar 99%, sedangkan pada tahun 2023 nilai retensi mengalami penurunan menjadi 92%, menghasilkan rata-rata retensi sebesar 95%.

Dalam konteks ini, penetapan target retensi sebesar 95% merupakan upaya realistik untuk menjaga konsistensi dan mendorong peningkatan performa. Untuk

mencapai target tersebut, PMI Kota Surakarta disarankan untuk melakukan analisis lebih mendalam terkait faktor-faktor penyebab penurunan retensi pada tahun 2023. Hal ini dapat meliputi evaluasi mekanisme komunikasi, strategi pemasaran, dan program loyalitas yang lebih personal, sebagaimana disarankan oleh teori hubungan pelanggan

Berdasarkan perhitungan rata-rata retensi pelanggan pada PMI Kota Surakarta yaitu sebesar 96% dengan skor infidikator kepuasan pelanggan adalah A yang berarti Sangat Baik karena berada pada interval 66,7%-100%.

d. Perspektif Proses Bisnis Internal

1) Proses Rekrutmen dan Kepuasan Pegawai

Pengukuran kinerja internal dilakukan melalui kuesioner yang disebarluaskan kepada karyawan tetap PMI Kota Surakarta. Hasilnya mengindikasikan bahwa 85 responden memberikan penilaian positif mengenai proses rekrutmen dan keselarasan kegiatan operasional dengan rencana strategis organisasi. Sebanyak 34,5% responden menyatakan puas dengan proses rekrutmen, sedangkan 57,5% menganggap kegiatan operasional telah sesuai dengan rencana strategis. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen SDM di PMI telah mengimplementasikan strategi rekrutmen dan pengembangan yang selaras dengan tujuan organisasi.

2) Evaluasi Produktivitas, Kualitas dan Kebijakan Internal

Pengukuran produktivitas karyawan dilakukan dengan membandingkan laba bersih sebelum pajak terhadap jumlah karyawan. Data menunjukkan bahwa tingkat produktivitas meningkat signifikan, yakni dari 217% pada tahun 2022 menjadi 477% pada tahun 2023. Namun, bila dikaji melalui sistem penilaian berbasis skor (nilai A = 3, B = 2, dan C = 1), produktivitas rata-rata mencapai skor 3,47 yang ditempatkan pada kategori B. Hal ini menandakan bahwa meskipun terjadi peningkatan, masih terdapat celah untuk perbaikan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya manusia.

Selain produktivitas, indikator kualitas internal juga diukur melalui persepsi karyawan terkait rasa bangga bekerja di PMI dan tingkat *turnover* pegawai. Hasil menunjukkan bahwa 62% responden bangga dengan lingkungan kerja di PMI, sedangkan 51% responden menilai jumlah *turnover* pegawai berada pada level yang terkendali. layanan

e. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1) Produktivitas Karyawan

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, penelitian ini menekankan pentingnya peningkatan produktivitas karyawan sebagai indikator utama dalam pengembangan organisasi. Menggunakan rasio produktivitas yang dihitung dari laba bersih sebelum pajak per jumlah karyawan, terbukti bahwa ada peningkatan signifikan antara tahun 2022 dan 2023. Meskipun demikian, skor indikator produktivitas yang diperoleh yaitu 347% masih menunjukkan potensi peningkatan. Dari hasil perhitungan rata-rata Produktivitas Karyawan pada PMI Kota Surakarta yaitu sebesar 347% dengan

skor indikator B yang berarti Baik dan berada pada interval 33,33%-<66,67%.

## 2) Retensi pegawai

Retensi pegawai merupakan indikator krusial dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran karena menunjukkan seberapa efektif organisasi dalam mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi dan potensi. Data menunjukkan peningkatan retensi pegawai dengan rata-rata perhitungan mencapai 96% berdasarkan jumlah karyawan awal dan akhir periode. Peningkatan ini merupakan indikator positif yang mencerminkan bahwa strategi pengembangan dan penghargaan karyawan berjalan dengan baik. Namun demikian, target retensi yang ditetapkan sebesar 100% menunjukkan adanya standar harus terus dipertahankan. Dari hasil perhitungan rata-rata Retensi Karyawan pada PMI Kota Surakarta yaitu sebesar 96% dengan skor indikator A yang berarti Sangat Baik dan berada pada interval 66,7%-100%.

### f. Penilaian Kinerja PMI Kota Surakarta Berdasarkan *Balanced Scorecard*

Dari hasil penelitian, dapat diidentifikasi bahwa walaupun masing-masing perspektif menunjukkan pencapaian yang relatif baik, terdapat beberapa area yang masih memerlukan peningkatan, khususnya pada aspek retensi pelanggan dan optimalisasi proses bisnis internal. Penurunan retensi pelanggan pada tahun 2023 menandakan adanya potensi celah dalam strategi pelayanan yang mungkin disebabkan oleh faktor eksternal maupun internal. Selanjutnya, peningkatan produktivitas karyawan yang signifikan meskipun memperoleh skor kategori B menunjukkan adanya ruang untuk inovasi dan efisiensi kerja, sehingga strategi pengembangan kompetensi harus terus dioptimalkan.

## D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan tentang Analisis Penilaian Kinerja PMI Kota Surakarta dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Perspektif Pelanggan PMI Kota Surakarta ditunjukkan dengan pengukuran dibawah ini:
  - 1) Kepuasan pelanggan menunjukkan hasil yang amat baik bahwa rata-rata pelanggan merasa puas terhadap pelayanan PMI Kota Surakarta dengan hasil sebesar 51% dan nilai skor B yang berarti cukup baik karena terdapat pada interval 33,33%-<66,67%.
  - 2) Retensi pelanggan juga menunjukkan hasil yang amat baik yaitu 96% dengan nilai skor A karena terdapat pada interval 66,7%-100%.
- b. Perspektif Bisnis Internal PMI Kota Surakarta ditunjukkan dengan pengukuran dibawah ini:
  - 1) Perspektif Bisnis Internal untuk indikator proses menunjukkan nilai baik karena rata-rata responden menyatakan puas dengan proses rekrutmen pegawai di PMI dilihat dari hasilnya yaitu 34,5%, dengan rencana strategis PMI Kota Surakarta dengan hasil skor sebesar 67,8% dari kedua indikator ini didapatkan hasil mayoritas responden puas sebesar 53,3% dan berada pada interval 30%-<60% sehingga mendapat nilai B.

- 2) Perspektif bisnis internal untuk indikator produktivitas dinilai baik karena responden rata-rata menyatakan puas pada kompetensi pegawai yang sudah sesuai dengan bidangnya sebesar 61%, lalu sebesar 54% karyawan dinilai memiliki kemampuan yang dibutuhkan oleh PMI Kota Surakarta, selanjutnya sebesar 63% menyatakan kemudahan akses informasi PMI Kota Surakarta. Dari ketiga indikator tersebut didapatkan hasil 59,3% yang berarti responden merasa puas dan nilai yang didapatkan adalah B karena terdapat pada interval 30%-<60%.
- 3) Perspektif Bisnis Internal untuk indikator kualitas pun dinilai baik karena rata-rata responden menyatakan puas karena sebesar 62% merasa bangga bekerja di PMI Kota Surakarta dan sebesar 51% setuju bahwa pegawai memiliki turnover yang kecil. Dari kedua indikator tersebut diperoleh hasil sebesar 56,5 dan termasuk pada interval 30%-<60% sehingga nilai yang didapat adalah B.
- 4) Perspektif Bisnis internal untuk indikator kebijakan dinilai baik karena rata-rata responden merasa puas atau setuju dengan tingkat retensi karyawan rendah sebesar 48% dan sebesar 64% mengaku puas dengan pelatihan yang diberikan, selain itu sebesar 49% puas dengan penghargaan yang diberikan. Dari ketiga hal tersebut diperoleh hasil akhir sebesar 53,5% dan mendapat nilai B karena terdapat pada interval 30%-<60%.
- c. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran ditunjukkan dengan pengukuran dibawah ini:
- 1) Produktivitas karyawan menunjukkan menunjukkan peningkatan dikarenakan adanya peningkatan jumlah laba sebesar 347% sehingga mendapat nilai B karena terdapat pada interval 333,33%-<666,67%.
  - 2) Retensi karyawan meningkat karena terdapat 5 karyawan yang keluar pada tahun 2022 dan 8 karyawan yang keluar pada tahun 2023. Dari hasil perhitungan rata-rata, mendapatkan hasil sebesar 96% dan mendapat nilai A karena terdapat pada interval 66,7%-100%.
  - 3) Penilaian kinerja PMI Kota Surakarta dengan menggunakan metode penilaian *Balanced Scorecard* secara keseluruhan dinilai sangat sehat dengan kategori A, dengan total skor sebesar 78,6%.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, A. Z. (2016). Balance Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Organisasi yang Efektif. <Https://Medium.Com/>, 2, 7–38. <Https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>
- Agustina, F., & Sari, D. (2020). Pengaruh Kecanggihan Teknologi Informasi, Partisipasi Manajemen, Pengetahuan Manajer, Pelatihan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Efektifitas Sistem Informasi Akuntansi. *Prosiding Seminar Nasional ...*, 2011, 36–48.
- Amalia, Suyono, & Arthur. (2023). *Penyusunan Instrumen Penelitian: Konsep, Teknik, Uji Validitas, Uji Reliabilitas, dan Contoh Instrumen Penelitian*. Penerbit NEM - Anggota IKAPI.
- Amir, M. (2015). *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan*. Mitra Wacana Media.ke

- Buttle, F. (2004). *Mengelola Siklus Hidup Pelanggan: perawatan (retention) dan pengembangan pelanggan*. Bayumedia Publising.
- Erawan, I. G. A. (2019). Journal of Public Administration Studies Implementation of Balanced Scorecard in Indonesian Government Institutions : A. *Journal of Public Administration Studies*, 4(2), 64–71. Url: ht tp: // ba lanced . J pas. Ub.ac . Id/ index.php/ j pas
- Fajriah, L., & Hidayat, M. T. (2019). Penerapan Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Publik (Studi Kasus Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto). *JEA17: Jurnal Ekonomi Akuntansi*, 4(02), 107–118. <Https://doi.org/10.30996/jea17.v4i02.3308>
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). Analysis of Company Performance Using the Balanced Scorecard Approach in Bosowa Propertindo. *Seiko Journal of Management Business*, 2(1), 92–112. <Https://journal.stteamkop.ac.id/index.php/seiko>
- Hidayat, A. A. A. (2017). Metodologi Penelitian Keperawatan Dan Kesehatan. Salemba Medika.
- Jimung, M. (2018). Petunjuk praktis karya tulis ilmiah berbasis riset keperawatan (1st ed.). Trans Indo Media.
- Julyanto, O., Wirani, A., & Nurhikmat, M. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balance Scorecard. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 13–27. <Https://doi.org/10.33096/paradoks.v2i4.28>
- Kasmir. (2016). *Analisis Laporan Keuangan*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Koesomowidjojo. S.R.M. (2017). *Balanced scorecard: model pengukuran kinerja organisasi dengan empat perspektif*. Swadaya Grup.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Unit Penerbitan dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Maturohmah, Murnisari, R., & Klaudia, S. (2022). Balanced Scorecard (BSC) Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik Pada Kantor Desa di Blitar. *RISK : Jurnal Riset Bisnis Dan Ekonomi*, 3(1), 11–28. <Https://doi.org/10.30737/risk.v3i1.3254>
- Medinal, M. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Operasional Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *JRAK (Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis)*, 7(2), 25–36. <Https://doi.org/10.38204/jrak.v7i2.610>
- Mondy, R.W & Noe, Management, H. R., Massahusetts, Bacon, A. &, & Mondy Wayne., R. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (10th ed.). Penerbit Erlangga.
- Padmakusumah. (2021). Potential Application of the Balanced Scorecard (BSC) as a Performance Measurement Tool in Magister Management Program of Widyatama University. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(8), 1062–1066. <Https://scholar.google.com/scholar?Cluster=17876025852036940233&hl=en&oi=scholar>
- Pamungkas, R. A., & Usman, A. M. (2017). *Metodologi Riset Keperawatan*. Trans Media.

- Pratiwi. (2022). *Analisis Kinerja Organisasi Sektor Publik Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Provinsi Sumatera Utara)*. 20(1), 105–123.
- Prayudi, A., & Tanjung, M. (2018). Analisis Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Manajemen*, 4(2), 126–130.
- Prijono, B., Kusnadi, K., Arafah, W., & Lukman, B. (2021). The Effect of Strategic Planning and Budgeting and Resources Based View on Organizational Performance Mediated By Organizational Commitment on the Title of Tni Ad Units in Land Border Areas. *Journal of Economics, Management, Entrepreneurship, and Business (JEMEB)*, 1(2), 93–111. <Https://doi.org/10.52909/jemeb.v1i2.54>
- 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 , Tbk .) Design and Measurement of Performance Management System Using Balanced Scorecard Method ( Case Study. *E-Proceeding of Engineering*, 4(2), 1–8.
- Rahmanto, B. T., & Karen, E. (2018). Analisis Implementasi Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(3), 395–404. <Https://doi.org/10.36226/jrmb.v3i3.157>
- Saptutyningsih, E., & Setyaningrum, E. (2019). *Penelitian Kuantitatif: metode dan alat analisis* (1st ed.). Penerbit Gosyen.
- Slamet, S., & Esha, M. I. (2022). Performance Measurement Of Public Service Agency In Higher Education Institutions: A Balanced-Scorecard Model Approach. *ULUL ALBAB Jurnal Studi Islam*, 23(1), 156–185. <Https://doi.org/10.18860/ua.v23i1.15559>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Bisnis: pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi dan R&D*. Penerbit CV. Alfabeta.
- Suprapto, Herman, A. (2020). Kompetensi Perawat Puskesmas dan Tingkat Keterlaksanaan Kegiatan Perawatan Kesehatan Masyarakat (Perkesmas). *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 15(1), 21–28. <Https://doi.org/10.7454/jki.v15i1.43>
- Yulianti, S., Sualeman, S., & Noor, I. (2023). Analisis Kinerja Puskesmas Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard. *Expensive: Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 2(3), 344–355. <Https://doi.org/10.24127/exclusive.v2i3.4730>
- Yulita, V. G., & Shofi, D. (2016). Usulan Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard di PT . Brodo Ganesha Indonesia Usulan Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard di PT . PT . Brodo Ganesha Indonesia berdiri pada bulan Februari 2010 . PT . Brod. *Prosiding Teknik Industri*, 2(2), 160–166.