

- COMMUNITY HEALTH SERVICES  
- STRATEGIC PLANNING

KK  
TKA. 04/04  
GGM  
P

**TESIS**

**PERENCANAAN STRATEGIK PUSKESMAS  
DENGAN PENDEKATAN RERANGKA *BALANCED SCORECARD*  
DI KOTA PROBOLINGGO**



**SITI NURUL QOMARIYAH**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2003**

**PERENCANAAN STRATEGIK PUSKESMAS  
DENGAN PENDEKATAN RERANGKA *BALANCED SCORECARD*  
DI KOTA PROBOLINGGO**

**TESIS**

**Untuk memperoleh gelar magister dalam  
Program Studi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan  
Minat Magister Manajemen Pelayanan Kesehatan  
Pada Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga**

**Oleh**

**Siti Nurul Qomariyah  
NIM. 090110300/L**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2003**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**TESIS INI TELAH DISETUJUI  
TANGGAL 17 AGUSTUS 2003**

Oleh:

**Pembimbing Ketua**



**Dr. Stefanus Supriyanto, dr.,MS**  
**NIP: 130 675 544**

**Pembimbing,**



**Dr. Nyoman Anita Damayanti, drg.,MS**  
**NIP: 131 871 470**

Telah diuji

Pada tanggal : 5 Agustus 2003

---

---

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Dr. drg. R. Darmawan Setijanto, Mkes

Anggota : 1. Dr. dr. Stefanus Supriyanto, MS

2. Dr. drg. Nyoman Anita Damayanti, MS

3. dr. A. Ratgono, MSc

4. Dr. Wasis Budiarto, SE.,MS

5. dr. Elyma Yoga Wijayahadi.,M.Kes

# **UCAPAN TERIMA KASIH**

## UCAPAN TERIMA KASIH

Syukur Alhamdulillah, saya panjatkan ke hadirat Allah Subhanahuwata'ala, karena atas rahmat rahmat dan hidayahNya sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Dengan segala kerendahan hati, perkenankan saya mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada dosen pembimbing utama sekaligus Ketua Minat Dr. Strefanus Supriyanto, dr., MS., dan dosen pembimbing Dr. Nyoman Anita Damayanti, drg., MS. Beliau berdua telah banyak meluangkan waktu dan tenaga serta tidak bosan memberikan bimbingan, arahan dan kritikan demi kebaikan tesis ini.

Dalam kesempatan ini pula saya ucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah banyak membantu demi kelancaran pembuatan tesis ini, terutama kepada:

1. dr. Widodo J.P., MS., MPH., Dr.PH, selaku Ketua Program Studi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan,
2. Seluruh staf pengajar dan penguji Program Magister Manajemen Pelayanan Kesehatan Universitas Airlangga atas segala bimbingan dan kesediaannya memberikan masukan yang berharga untuk kepentingan penyusunan tesis ini,
3. Walikota Probolinggo, drs Banadi Eko, Msi, dan Kadinkes Kota Probolinggo, dr. H.R. Bambang Harijadi, atas kesempatan yang diberikan kepada saya untuk mengikuti pendidikan program Pascasarjana ini.
4. Kepala Puskesmas dan karyawan di puskesmas sekota Probolinggo serta pasien, atas kesediaannya meluangkan waktu untuk wawancara dalam proses penelitian tesis,
5. H. Irianto Murti, ST., yang banyak sekali memberikan bantuan dan dorongan moril maupun materiil sampai penyusunan tesis

6. Lebih khusus lagi untuk suami tercinta Ir. H. Mochammad Farid, yang dengan kesabaran, kasih sayang dan perhatian yang luar biasa memberikan bantuan dan dorongan moril sepanjang waktu pendidikan dan terlebih selama penyusunan tesis,
7. Dion Ichlasul Mahdi Fardhani, permata hati saya yang senantiasa memberikan kesejukan dalam saat datangnya kejenuhan belajar.
8. Kepada kedua orang tua saya tercinta, Bapak H. Abdurrazak dan Hj. Sunarti yang selalu memberikan dorongan kepada saya dan memberikan doa restu dalam menyelesaikan tugas dan pendidikan saya, demi kebaikan saya sekeluarga,
9. Semua teman dan senior saya di MMPK serta mbak Ira atas segala masukan, bantuan dan kerjasama dalam menempuh pendidikan dan penyusunan tesis,

Akhirnya kepada semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan namanya satu persatu, yang telah membantu, memberikan saran, perhatian, dorongan dan dukungan selama saya mengikuti pendidikan, dengan ini saya menyampaikan terima kasih. Semoga Allah Subhanahuwata'ala memberikan balasan atas segala amal saleh tersebut dan senantiasa memberikan rochmat dan LindunganNya. Amin.

Surabaya, 20 Juli 2003

**Peneliti**

# **RINGKASAN**



## RINGKASAN

Puskesmas sebagai suatu unit pelayanan kesehatan yang merupakan ujung tombak dalam bidang pelayanan kesehatan dasar diharapkan dapat memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu dan sesuai dengan kebutuhan pasar atau masyarakat. Sehingga pengelolaan puskesmas selalu dilakukan peningkatan kualitas yang berkelanjutan dan diperlukan strategi. Tercapainya puskesmas dengan kinerja organisasi yang efektif dan efisien. Salah satu alat untuk mengukur kinerja organisasi secara komprehensif, *Balanced Scorecard*, yang meliputi pengukuran kinerja berdasarkan empat perspektif yakni 1). komponen perspektif pembelajaran dan pertumbuhan; 2). komponen perspektif proses bisnis internal; 3). komponen perspektif *customer*; 4). komponen perspektif keuangan.

Tujuan penelitian ini adalah Menyusun rencana strategik puskesmas dalam upaya peningkatan cakupan pelayanan kesehatan dengan menggunakan rerangka *balanced scorecard*. Dengan cara mempelajari tingkat kepuasan berdasarkan harapan dan penilaian pasien (*external customer*), tingkat kepuasan berdasarkan harapan dan penilaian petugas puskesmas (*internal customer*), proses pelayanan puskesmas, kapabilitas petugas dan kinerja keuangan puskesmas yang selanjutnya akan dijadikan bahan untuk menyusun rencana strategik puskesmas dalam upaya peningkatan cakupan pelayanan kesehatan di puskesmas kota Probolinggo. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996).

Penelitian ini merupakan penelitian *observational analytic* dan bersifat *crosssectional*, yang dilakukan dua tahap. Tahap pertama mengukur tingkat kepuasan

pasien berdasarkan harapan dan penilaiannya terhadap pelayanan kesehatan, tingkat kepuasan petugas berdasarkan harapan dan penilaiannya terhadap kompensasi, proses pelayanan kesehatan, kapabilitas petugas dan kinerja keuangan puskesmas. Tahap kedua dengan *Focus Group Discussion* (FGD) dilakukan penyusunan rencana strategik puskesmas dalam upaya peningkatan cakupan pelayanan kesehatan di puskesmas kota Probolinggo. Penelitian dilakukan selama 6 (enam) bulan mulai Februari 2003 sampai dengan Juli 2003.

Hasil penelitian didapatkan bahwa:

- a. Tingkat kepuasan pasien terhadap pelayanan kesehatan; pasien menyatakan puas terhadap pelayanan medis dan keperawatan, puas terhadap pelayanan loket, cukup puas terhadap pelayanan obat dan cukup puas terhadap fasilitas medis dan non medis.
- b. Tingkat kepuasan petugas puskesmas terhadap kompensasi; petugas menyatakan cukup puas terhadap kompensasi finansial dan cukup puas terhadap kompensasi non finansial
- c. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan, kurang pada aspek pendidikan dan cukup baik pada aspek pelatihan
- d. Perspektif Proses Pelayanan, kurang dalam perencanaan, cukup baik dalam pelaksanaan dan cukup baik dalam evaluasi.
- e. Perspektif keuangan, cukup baik dalam pendapatan keuangan puskesmas

Dari hasil pengukuran kinerja puskesmas tersebut ditindak lanjuti dengan penyusunan rencana strategik puskesmas dalam upaya peningkatan cakupan pelayanan kesehatan di puskesmas Kota Probolinggo. Secara garis besarnya rencana strategik puskesmas adalah sebagai berikut:

1. Perbaiki perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan
  - a. Pemberian kesempatan untuk mengikuti pendidikan
  - b. Pemberian kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau seminar
2. Perbaiki perspektif Bisnis Internal (Proses Pelayanan)
  - a. Perbaiki Perencanaan
  - b. Perbaiki Pelaksanaan pelayanan
  - c. Perbaiki pelaksanaan Evaluasi
3. Perbaiki perspektif *Customer*
  - a. Perbaiki tingkat kepuasan pasien
  - b. Perbaiki tingkat kepuasan petugas
4. Perbaiki perspektif Keuangan  
Peningkatan jumlah kunjungan pasien.

# **ABSTRACT**

## **ABSTRACT.**

Probolinggo municipal's health centre performances is measured by comprehensive balanced scorecard covering the measurement of: 1) Learning and Growth perspective; 2) Internal Business Perspective; 3) Customer perspective; and 4) Financial perspective. The aims of this research is to study satisfaction level of patients and health centre officers, health centre service, and officers' capability and monetary performance. The compilation of those will later be the health centre strategy planning to improve health service in Probolinggo municipal. Using the Balanced Scorecard approach (Kaplan & Norton, 1996), this research was conducted from May 2003 to July 2003. This two phases research used analytic observation and had the character of cross section. The first phase measured satisfaction level of patients and their assessment to health service, satisfaction level of officers and his assessment to compensation, health service process, and officers' capability and monetary performance. The second phase, marked by Focused Group Discussion (FGD), was done by compilation of strategic plan of Health Centre as the effort of improving Health Centre service coverage in Probolinggo municipal. The Results of this Research were: 1) Satisfaction Level of patient to health service: satisfaction to medical service and treatment, satisfaction to counter service, enough satisfaction to medicine service, and enough satisfaction to medical and non medical facility;. And Satisfaction level of health centre officer to compensation: enough satisfaction to financial and non-financial compensation, 2) Learning and Growth perspective: lack of education aspect but sufficiency in training aspect; 3) Internal Business Perspective: not adequate in the plan, good enough in execution and good enough in evaluation; 4) Financial perspective: good enough of monetary management of Health Centre. Out of those, strategic plan of Health Centre has been set up to improve health service coverage in Probolinggo municipal.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Strategic Plan, Customer satisfaction, Municipal's health centre

## **DAFTAR ISI**

## DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Depan .....	i
Sampul Dalam .....	ii
Persyaratan Gelar .....	iii
Lembar pengesahan .....	iv
Penetapan Panitia .....	v
Ucapan Terimakasih .....	vi
Ringkasan .....	viii
Abstract .....	xi
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xx
DAFTAR LAMPIRAN .....	xxi
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	5
1.3 Rumusan Masalah .....	14
1.4 Tujuan Penelitian .....	15
1.5 Manfaat Penelitian .....	16
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	18
2.1 Puskesmas .....	18
2.2 Penampilan kerja Puskesmas .....	19
2.3 <b>Balanced Scorecard</b> .....	22
2.3.1 Pengertian .....	22
2.3.2 Sejarah <i>Balanced Scorecard</i> .....	23
2.3.3 Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam <i>Strategic Management System</i> .....	23
2.4 Rerangka <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Dasar Penyusunan Rencana Strategik .....	27
2.5 Harapan <i>Customer</i> .....	43
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL .....	47
BAB 4 METODA PENELITIAN .....	51
4.1 Rancang Bangun Penelitian .....	51
4.2 Waktu Penelitian .....	51
4.3 Populasi, Sampel dan Besar Sampel .....	51
4.4 Kerangka Operasional .....	54
4.5 Variabel Penelitian, Definisi Operasional, Pengukuran, Skala dan Metode Pengumpulan Data .....	57

4.6 Lokasi Penelitian .....	65
4.7 Teknik Analisis .....	65
4.8 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	66
<b>Bab 5 HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>67</b>
5.1 Gambaran Umum Penelitian .....	67
5.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	67
5.1.2 Karakteristik Responden .....	69
5.2 Perspektif <i>Customer</i> .....	76
5.2.1 Tingkat Kepuasan Pasien.....	76
5.2.2 Tingkat Kepuasan Petugas .....	120
5.3 Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan .....	145
5.3.1 Aspek Pendidikan .....	145
5.3.2 Aspek Pelatihan .....	151
5.4 Proses Pelayanan Puskesmas .....	159
5.4.1 Perencanaan .....	159
5.4.2 Pelaksanaan .....	167
5.4.3 Evaluasi .....	180
5.5 Perspektif Keuangan Puskesmas .....	187
5.6 FGD .....	199
5.7 Rangkuman Hasil .....	206
<b>Bab 6 PEMBAHASAN.....</b>	<b>216</b>
6.1 Perspektif <i>Customer</i> .....	217
6.1.1 Tingkat Kepuasan Pasien .....	217
6.1.2 Tingkat Kepuasan Petugas .....	223
6.2 Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan .....	226
6.3 Proses Pelayanan Puskesmas .....	229
6.4 Perspektif Keuangan Puskesmas .....	232
6.5 Rencana Strategik Puskesmas Kota Probolinggo .....	233
<b>Bab 7 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>243</b>
7.1 Kesimpulan .....	243
7.2 Saran .....	244
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>245</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>247</b>



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1	Jumlah kunjungan rawat jalan di puskesmas Kota Probolinggo tahun 1998 – 2001 ..... 2
Tabel 1.2	Jumlah kunjungan rawat jalan menurut jenis pembayaran Puskesmas Kota Probolinggo tahun 1998 – 2001 ..... 3
Tabel 1.3	Pendapatan puskesmas Kota Probolinggo tahun 1998 – 2001..... 4
Tabel 5.1	Pukesmas dan Pukesmas Pembantu di Kota Probolinggo Tahun 2003..... 69
Tabel 5.2	Distribusi frekuensi responden berdasarkan kecamatan di kota Probolinggo tahun 2003..... 70
Tabel 5.3	Distribusi frekuensi jumlah responden menurut masing-masing puskesmas di Kota Probolinggo tahun 2003..... 70
Tabel 5.4	Distribusi frekuensi kategori umur responden menurut pukesmas di Kota Probolinggo tahun 2003..... 71
Tabel 5.5	Distribusi frekuensi pendidikan responden menurut puskesmas di Kota Probolinggo tahun 2003..... 72
Tabel 5.6	Distribusi frekuensi status hubungan keluarga responden menurut Pukesmas di Kota Probolinggo ..... 72
Tabel 5.7	Distribusi frekuensi pekerjaan dari responden di Puskesmas kota Probolinggo..... 73
Tabel 5.8	Jumlah tenaga Puskesmas masing masing puskesmas di Kota Probolinggo menurut jabatannya ..... 74
Tabel 5.9	Persentase petugas puskesmas yang berhasil diwawancara dibandingkan jumlah seluruh petugas puskesmas di Kota Probolinggo, tahun 2003..... 75
Tabel 5.10	Kepuasan pasien terhadap pelayanan medis dan keperawatan di puskesmas Jati Kota Probolinggo tahun 2003..... 77
Tabel 5.11	Kepuasan pasien terhadap pelayanan medis dan keperawatan di puskesmas Sukabumi Kota Probolinggo ..... 79
Tabel 5.12	Kepuasan pasien terhadap pelayan medis dan keperawatan di puskesmas Ketapang kota Probolinggo ..... 81
Tabel 5.13	Kepuasan pasien terhadap pelayanan medis dan keperawatan di puskesmas Kanigaran Kota Probolinggo ..... 83
Tabel 5.14	Kepuasan pasien terhadap pelayanan medis dan keperawatan di Puskesmas Wonoasih kota Probolinggo ..... 85
Tabel 5.15	Kepuasan pasien terhadap pelayanan medis dan keperawatan di puskesmas sekota Probolinggo ..... 87
Tabel 5.16	Alasan ketidak puasan pasien terhadap aspek yang di nilai pada pelayanan medis dan keperawatan pada puskesmas sekota Probolinggo tahun 2003..... 89
Tabel 5.17	Harapan pasien terhadap pelayanan Medis dan Keperawatan di Puskesmas sekota Probolinggo tahun 2003..... 90

Tabel 5 18	Kepuasan pasien terhadap pelayanan loket di puskesmas Jati Kota Probolinggo .....	92
Tabel 5 19	Distribusi frekuensi kepuasan pasien terhadap pelayanan loket di Puskesmas Sukabumi kota Probolinggo tahun 2003 .....	93
Tabel 5 20	Distribusi frekuensi kepuasan pasien terhadap pelayanan loket di Puskesmas Ketapang kota Probolinggo tahun 2003.....	94
Tabel 5 21	Distribusi frekuensi kepuasan pasien terhadap pelayanan loket di puskesmas Kanigaran kota Probolinggo tahun 2003.....	95
Tabel 5 22	Distribusi frekuensi kepuasan pasien terhadap pelayanan loket di puskesmas Wonoasih kota Probolinggo tahun 2003.....	97
Tabel 5 23	Kepuasan pasien terhadap pelayanan loket di puskesmas sekota Probolinggo tahun 2003 .....	98
Tabel 5.24	Alasan ketidak puasan pasien terhadap pelayanan loket di puskesmas Probolinggo tahun 2003.....	99
Tabel 5 25	Harapan pasien terhadap pelayanan loket di Puskesmas sekota Probolinggo tahun 2003.....	100
Tabel 5 26	Kepuasan pasien terhadap pelayanan obat di puskesmas Jati kota Probolinggo tahun 2003.....	102
Tabel 5 27	Kepuasan pasien terhadap pelayanan obat di puskesmas Sukabumi kota Probolinggo tahun 2003.....	103
Tabel 5 28	Kepuasan pasien terhadap pelayanan obat di puskesmas Ketapang kota Probolinggo tahun 2003.....	104
Tabel 5 29	Kepuasan pasien terhadap pelayanan obat di puskesmas Kanigaran kota Probolinggo tahun 2003.....	105
Tabel 5 30	Kepuasan pasien terhadap pelayanan obat di puskesmas Wonoasih kota probolinggo tahun 2003.....	106
Tabel 5 31	Kepuasan pasien terhadap pelayanan obat di puskesmas sekota Probolinggo tahun 2003 .....	107
Tabel 5 32	Alasan ketidak puasan pasien terhadap pelayanan obat di puskesmas sekota Probolinggo tahun 2003.....	109
Tabel 5 33	Harapan pasien terhadap pelayanan obat di puskesmas sekota Probolinggo tahun 2003.....	110
Tabel 5.34	Kepuasan pasien terhadap aspek fasilitas medis dan non medis di puskesmas Jati kota Probolinggo tahun 2003.....	111
Tabel 5 35	Kepuasan pasien terhadap aspek fasilitas medis dan non medis di puskesmas Sukabumi Probolinggo tahun 2003.....	112
Tabel 5 36	Kepuasan pasien terhadap aspek fasilitas medis dan non medis di puskesmas Ketapang Probolinggo Tahun 2003 .....	113
Tabel 5 37	Kepuasan pasien terhadap aspek fasilitas medis dan non medis di puskesmas Kanigaran Probolinggo tahun 2003.....	114
Tabel 5 38	Kepuasan pasien terhadap aspek fasilitas medis dan non medis di puskesmas Wonoasih Probolinggo tahun 2003.....	115
Tabel 5 39	Kepuasan pasien terhadap aspek fasilitas medis dan non medis di puskesmas sekota Probolinggo tahun 2003.....	116

Tabel 5 40	Alasan ketidak puasan pasien terhadap aspek fasilitas medis dan non medis sekota Probolinggo tahun 2003.....	117
Tabel 5 41	Harapan pasien terhadap aspek fasilitas medis dan non medis di puskesmas sekota Probolinggo tahun 2003.....	118
Tabel 5.42	Rekapitulasi Kepuasan pasien terhadap mutu pelayanan puskesmas di Kota Probolinggo tahun 2003 .....	119
Tabel 5 43	Kepuasan Petugas Puskesmas terhadap Besarnya gaji pokok di Puskesmas sekota Probolinggo tahun 2003 .....	120
Tabel 5 44	Alasan ketidak puasan petugas puskesmas sekota Probolinggo tahun 2003 terhadap besarnya gaji pokok yang diterima saat ini.....	121
Tabel 5 45	Distribusi frekuensi adanya bonus (di luar gaji dan tunjangan ) di Puskesmas sekota Probolinggo tahun 2003.....	121
Tabel 5 46	Distribusi Frekuensi Kepuasan terhadap Bonus (di luar gaji dan tunjangan) di Puskesmas sekota Probolinggo tahun 2003.....	122
Tabel 5 47	Alasan ketidak puasan petugas puskesmas terhadap bonus .....	122
Tabel 5 48	Distribusi Frekuensi Pemberian bonus yang diharapkan petugas puskesmas Sekota Probolinggo tahun 2003.....	123
Tabel 5 49	Distribusi Frekuensi Tunjangan di luar gaji pokok bagi petugas puskesmas di Puskesmas sekota Probolinggo tahun 2003.....	123
Tabel 5 50	Distribusi Frekuensi Tunjangan Transportasi bagi petugas puskesmas di Puskesmas sekota Probolinggo tahun 2003.....	124
Tabel 5 51	Kepuasan terhadap Tunjangan Transportasi bagi petugas puskesmas di Puskesmas Sekota Probolinggo tahun 2003.....	124
Tabel 5 52	Distribusi Frekuensi Tunjangan lembur bagi petugas puskesmas di Puskesmas Sekota Probolinggo tahun 2003.....	125
Tabel 5 53	Kepuasan Terhadap Tunjangan Lembur bagi petugas puskesmas di Puskesmas Sekota Probolinggo tahun 2003.....	126
Tabel 5 54	Distribusi Frekuensi Tunjangan jasa pelayanan bagi petugas puskesmas di Puskesmas Sekota Probolinggo tahun 2003.....	126
Tabel 5 55	Kepuasan terhadap Tunjangan Jasa pelayanan bagi petugas puskesmas di Puskesmas Sekota Probolinggo Tahun 2003.....	127
Tabel 5 56	Distribusi Frekuensi Tunjangan Perbaikan kendaraan dinas bagi petugas puskesmas di Puskesmas Sekota Probolinggo tahun 2003..	127
Tabel 5 57	Kepuasan terhadap Tunjangan Perbaikan kendaraan dinas bagi petugas puskesmas di Puskesmas Sekota Probolinggo tahun 2003.....	128
Tabel 5.58	Distribusi Frekuensi Tunjangan perbaikan rumah dinas bagi petugas puskesmas di Puskesmas Sekota Probolinggo tahun 2003 .....	129
Tabel 5 59	Kepuasan terhadap Tunjangan Perbaikan rumah dinas bagi petugas di Puskesmas Sekota Probolinggo tahun 2003.....	129
Tabel 5 60	Distribusi Frekuensi Tunjangan fungsional bagi petugas puskesmas di Puskesmas Sekota Probolinggo tahun 2003 .....	130
Tabel 5 61	Cross tabulasi antara jabatan fungsional dengan tunjangan fungsional bagi petugas puskesmas sekota Probolinggo tahun 2003.....	130
Tabel 5 62	Kepuasan terhadap Tunjangan fungsional bagi petugas puskesmas di Puskesmas Sekota Probolinggo Tahun 2003.....	131

Tabel 5 63	Distribusi Frekuensi Kepemilikan dan keadaan kendaraan Dinas petugas puskesmas Sekota Probolinggotahun 2003.....	132
Tabel 5 64	Distribusi Frekuensi Kepemilikan dan keadaan rumah dinas petugas puskesmas Sekota Probolinggo tahun 2003.....	132
Tabel 5 65	Kepuasan terhadap pelaksanaan cuti petugas puskesmas sekota Probolinggo tahun 2003.....	133
Tabel 5 66	Alasan ketidak puasan pelaksanaan cuti bagi petugas puskesmas Kota Probolinggo tahun 2003.....	133
Tabel 5 67	Kepuasan petugas Puskesmas terhadap Kebijakan Karir di Puskesmas Sekota Probolinggo tahun 2003.....	134
Tabel 5 68	Distribusi Frekuensi Peningkatan karir bagi petugas puskesmas di Puskesmas Sekota Probolinggo tahun 2003.....	135
Tabel 5 69	Distribusi Frekuensi Kebijakan karir yang diharapkan di Puskesmas sekota Probolinggo tahun 2003.....	135
Tabel 5.70	Jenjang Karir Petugas Puskesmas se- Kota Probolinggo Tahun 2003.....	136
Tabel 5 71	Kepuasan Petugas Puskesmas se Kota Probolinggo Terhadap Kepercayaan Atasan .....	137
Tabel 5 72	Kepuasan kerja petugas puskesmas di Puskesmas Jati Probolinggo tahun 2003.....	138
Tabel 5 73	Kepuasan kerja petugas puskesmas di Puskesmas Sukabumi Probolinggo tahun 2003.....	139
Tabel 5 74	Kepuasan kerja petugas puskesmas di Puskesmas Ketapang Probolinggo 2003.....	140
Tabel 5 75	Kepuasan kerja petugas puskesmas di Puskesmas Kanigaran Probolinggo 2003.....	141
Tabel 5 76	Kepuasan kerja petugas puskesmas di Puskesmas Wonoasih Probolinggo tahun 2003.....	142
Tabel 5 77	Kepuasan kerja petugas puskesmas di Puskesmas se Kota Probolinggo tahun2003.....	143
Tabel 5.78	Pendidikan terakhir Responden Petugas di 5 (lima) Puskesmas di Kota Probolinggo, Tahun 2003.....	146
Tabel 5.79	Ijazah awal dan ijazah terakhir Responden Petugas di 5 (lima) Puskesmas di Kota Probolinggo, Tahun 2003.....	147
Tabel 5 80	Distribusi frekuensi Keinginan Petugas Puskesmas se-Kota Probolinggo Untuk Melanjutkan Pendidikan Tahun 2003.....	148
Tabel 5 81	Motivasi Melanjutkan Pendidikan Menurut Jabatan Petugas Di Puskesmas sekota tahun 2003.....	149
Tabel 5 82	Kesesuaian Pekerjaan Dengan Pendidikan Petugas Puskesmas se-Kota Probolinggo tahun .....	150
Tabel 5.83	Pelatihan yang pernah diikuti oleh tenaga Puskesmas di Kota Probolinggo tahun 2002.....	151
Tabel 5 84	Distribusi Frekuensi Jenis Pelatihan Menurut Kualifikasi Petugas Di Puskesmas Jati Tahun 2003.....	152

Tabel 5 85	Distribusi Frekuensi Jenis Pelatihan Menurut Kualifikasi Petugas Di Puskesmas Sukabumi Tahun 2003.....	153
Tabel5 86	Distribusi Frekuensi Jenis Pelatihan Menurut Kualifikasih Petugas Di Puskesmas Kanigaran Tahun 2003.....	154
Tabel 5 87	Distribusi Frekuensi Jenis Pelatihan Menurut Kualifikasi Petugas Di Puskesmas Ketapang Tahun 2003 .....	155
Tabel 5 88	Distribusi Frekuensi Jenis Pelatihan Menurut Kualifikasi Petugas Di Puskesmas Wonoasih Tahun 2003 .....	156
Tabel 5 89	Distribusi Frekuensi Sumber dana dan manfaat bagi petugas puskesmas sekota Probolinggo tahun 2003.....	157
Tabel 5 90	Keahlian Tambahan Yang Harus Dimiliki Menurut Jabatan Petugas Puskesmas se Kota Probolinggo tahun 2003.....	158
Tabel 5 91	Ketersediaan Rencana kerja lima tahunan dan rencana kerja tahunan puskesmas sekota Probolinggo tahun 2000-2002.....	159
Tabel 5 92	Keterlibatan petugas puskesmas sekota Probolinggo dalam perencanaan di puskesmas tahun 2003.....	160
Tabel 5 93	Jabatan Fungsional Petugas puskesmas dengan keterlibatan Dalam perencanaan di puskesmas.....	161
Tabel 5 94	Frekuensi Keterlibatan Petugas Puskesmas Jati Dalam Perencanaan Petugas .....	162
Tabel 5 95	Frekuensi Keterlibatan Petugas Puskesmas Sukabumi Dalam Perencanaan Puskesmas.....	163
Tabel 5 96	Frekuensi Keterlibatan Petugas Puskesmas Kanigaran Dalam Perencanaan Puskesmas.....	164
Tabel 5 97	Frekuensi Keterlibatan Petugas Puskesmas Ketapang Dalam Perencanaan Puskesmas.....	165
Tabel 5 98	Frekuensi Keterlibatan Petugas Puuskesmas Wonoasih Dalam Perencanaan.....	166
Tabel 5 99	Distribusi frekuensi bentuk keterlibatan petugas puskesmas dalam perencanaan di puskesmas sekota Probolinggo tahun 2003.....	167
Tabel 5 100	Distribusi frekuensi keterlibatan petugas puskesmas dalam lokakarya mini di puskesmas sekota Probolinggo tahun 2003 .....	168
Tabel 5 101	Hubungan antara jabatan fungsional petugas puskesmas dengan keterlibatan dalam lokakarya mini.....	169
Tabel 5 102	Distribusi frekuensi bentuk keterlibatan dalam lokakarya mini puskesmas sekota Probolinggo tahun 2003 .....	170
Tabel 5 103	Frekuensi Bimbingan Petugas Puskesmas se-Kota Probolinggo Dalam Menjalankan Tugasnya .....	171
Tabel5 104	Bentuk Bimbingan Dari Kepala Puskesmas se Kota Probolinggo.....	171
Tabel 5 105	Hubungan antara jabatan fungsional dengan bimbingan yang dilakukan kepala puskesmas kepada petugas puskesmas.....	172
Tabel 5 106	Tenaga kesehatan dalam pelayanan medis dan keperawatan, loket dan obat di puskesmas sekota Probolinggo tahun 2003.....	173

Tabel 5 107	Sarana Pelayanan Medis dan keperawatan di puskesmas Probolinggo .....	175
Tabel 5 108	Sarana Non Medis Puskesmas .....	176
Tabel 5 109	Sarana Obat Di Puskesmas Probolinggo.....	177
Tabel 5 110	Aspek lain dalam pelayanan kesehatan di puskesmas Probolinggo.....	177
Tabel 5.111	Lama waktu tunggu pasien di loket Puskesmas di Kota Probolinggo, tahun 2003.....	178
Tabel 5.112	Lama waktu tunggu pasien di kamar periksa Puskesmas di Kota Probolinggo, tahun 2003.....	179
Tabel 5.113	Lama waktu tunggu pasien di kamar obat Puskesmas di Kota Probolinggo, tahun 2003.....	180
Tabel 5.114	Frekuensi pelaksanaan evaluasi di Puskesmas di Kota Probolinggo, tahun 2003.....	181
Tabel 5.115	Bentuk tindak lanjut dari kegiatan evaluasi yang diselenggarakan di Puskesmas di Kota Probolinggo, tahun 2003.....	182
Tabel 5.116	Pencapaian dalam persentase (%) program pokok puskesmas sekota Probolinggo tahun 2002.....	183
Tabel 5 117	Penerimaan (saldo awal dan retribusi )dan pengeluaran keuangan swakelola puskesmas jati Kota Probolinggo Tahun 2000-2002.....	188
Tabel 5 118	Penerimaan (saldo awal dan retribusi ) dan pengeluaran keuangan swakelola puskesmas Sukabumi Kota Probolinggo tahun 2000-2002.....	190
Tabel 5 119	Penerimaan (saldo awal dan retribusi ) dan pengeluaran keuangan swakelola puskesmas Ketapang Kota Probolinggo.....	192
Tabel 5 120	Penerimaan (saldo awal dan retribusi )dan pengeluaran keuangan swakelola puskesmas Kanigaran Kota Probolinggo.....	194
Tabel 5 121	Penerimaan (saldo awal dan retribusi) dan pengeluaran keuangan swakelola puskesmas Wonoasih Kota Probolinggo tahun 2000-2002.....	196
Tabel 6 1	Rencana Strategik Puskesmas dalam upaya Peningkatan cakupan pelayanan di puskesmas Kota Probolinggo.....	235

## DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 1.2	Identifikasi Masalah .....	7
Gambar 2.1	<i>Strategic Management System</i> dan <i>Total Business Planning</i> sebagai bagian dari <i>Strategic Management System</i> .....	27
Gambar 2.2	Strategi Penciptaan Loyalitas .....	29
Gambar 2.3	Konsep Kepuasan Pendekatan Jefferson .....	30
Gambar 2.4	Model Lima Tahap Proses Pembelian .....	33
Gambar 2.5	<i>The Customer Perspective - Core Measures</i> .....	35
Gambar 2.6	<i>Generic Value Chain</i> .....	37
Gambar 2.7	Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	40
Gambar 3.1	Kerangka Konseptual Penelitian .....	47
Gambar 4.1	Kerangka Operasional Penelitian .....	54
Gambar 5.1	Grafik kunjungan pasien baru dan lama di puskesmas Jati Kota Probolinggo tahun 2000-2002.....	184
Gambar 5.2	Grafik kunjungan pasien baru dan lama di puskesmas Sukabumi Kota Probolinggo tahun 2000-2002.....	185
Gambar 5.3	Grafik kunjungan pasien baru dan lama di puskesmas Ketapang Kota Probolinggo tahun 2000-2002.....	185
Gambar 5.4	Grafik kunjungan pasien baru dan lama di puskesmas Kanigaran Kota Probolinggo tahun 2000-2002.....	186
Gambar 5.5	Grafik kunjungan pasien baru dan lama di puskesmas Wonoasih Kota Probolinggo tahun 2000-2002.....	186
Gambar 5.6	Grafik Penerimaan (saldo awal dan retribusi) dan pengeluaran di Puskesmas Jati kota Probolinggo tahun 2000 – 2002.....	189
Gambar 5.7	Grafik Penerimaan (saldo awal dan retribusi) dan pengeluaran di Puskesmas Sukabumi kota Probolinggo tahun 2000 – 2002.....	191
Gambar 5.8	Grafik Penerimaan (saldo awal dan retribusi) dan pengeluaran di Puskesmas Ketapang kota Probolinggo tahun 2000 – 2002.....	193
Gambar 5.9	Grafik Penerimaan (saldo awal dan retribusi) dan pengeluaran di Puskesmas Kanigaran kota Probolinggo tahun 2000 – 2002.....	195
Gambar 5.10	Grafik Penerimaan (saldo awal dan retribusi) dan pengeluaran di Puskesmas Wonoasih kota Probolinggo tahun 2000 – 2002.....	197

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1: Kuesioner Sumber Daya Puskesmas.....	247
Lampiran 2: Kuesioner Laporan <i>Cash Flow</i> Keuangan Puskesmas Bulanan.....	252
Lampiran 3: Kuesioner perspektif <i>customer</i> .....	257
Lampiran 4: Kuesioner perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan .....	257
Lampiran 5: Kuesioner Penilaian dan Harapan Pasien .....	258
Lampiran 6: Kuesioner Penilaian dan Harapan Petugas .....	267
Lampiran 7: Pelaksanaan FGD .....	273



# **BAB 1**

# **PENDAHULUAN**