

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui bagaimana kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro apabila diukur dengan metode *Balanced Scorecard*, maka peneliti akan menganalisis hasil dari pengujian instrument data masing-masing pespektif yang disebutkan dalam ladasan teori, yaitu: perspektif pelanggan (*customer*), perspektif keuangan (*financial*), perspektif proses bisnis dan internal (*internal business proceses*), dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*growth and learning*).

A. Pengujian Instrumen

Dalam penelitian ini,peneliti telah membagikan kuesioner sebanyak 85 kuesioner, dengan rincian: 37 kepada masyarakat pengguna jasa, 33 kuesioner untuk karyawan PNS maupun non PNS, dan 15 kepala bidang dan kepala seksi di lingkungan Dinas Kesehatan Kota Metro.

1. Pengujian Validitas

Pengujian validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur. Sugiyono (2017). Penelitian ini menggunakan metode Triangulasi untuk menguji validitas data, Triangulasi merupakan metode sintesa data terhadap kebenarannya dengan menggunakan metode pengumpulan data yang lain atau berbagai paradigma triangulasi. Data dinyatakan valid melalui triangulasi akan memberikan keyakinan terhadap peneliti tentang keabsahan datanya, sehingga tidak ragu dalam pengambilan kesimpulan terhadap penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian ini menggunakan Triangaulasi sumber, Triangaulasi metode dan Triangaulasi teori.

a. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber adalah langkah pengecekan kembali data-data yang diperoleh dari informan dengan cara menanyakan kebenaran data atau informasi kepada informan satu dengan informan yang lainnya. Peneliti menggunakan beberapa orang informan tambahan selain informan utama untuk mengecek kebenaran dari informan utama. Dalam penelitian ini informan utama adalah Kepala Dinas Kesehatan Kota Metro dan informan tambahan adalah kabid/kasi sebanyak 3 orang.

Tabel 12. Triangulasi Sumber

Dimensi			
Pertanyaan	Informan		Hasil/Pola
Peneliti			
Faktor apa saja yang mendorong kepuasan pelanggan di Dinas Kesehatan ini	<p>Informan 1</p> <p>Faktor yang mempengaruhi antara lain petugas dalam memberikan informasi dan solusi yang diperlukan oleh pengguna jasa selain itu pelayanan disini juga memakai peralatan yang cukup memadai sehingga tingkat ketepatan dan kesesuaian informasi dapat dipercaya</p>	<p>Informan 2</p> <p>Banyak faktor yang mendorong anatara lain yaitu: kemampuan petugas dalam bidang analisa apa kebutuhan pengguna jasa, dan didukung dengan alat pelayanan dan tempat pelayanan yang lengkap dan nyaman selain itu keramahan dan dan penampilan pegawai saat melayani terlihat baik dan sopan</p>	<p>Kepuasan pelanggan dikarenakan beberapa factor yaitu :</p> <p>1. Bukti Fisik atau tentang perlatan, bangunan dan tentang petugas dalam memberikan informasi dan solusi.</p> <p>2. Keandalan yaitu mengenai tingkat ketepatan dan kesesuaian antara informasi dengan layanan yang dilakukan</p>
	<p>Informan 3</p> <p>Yang mendorong kepuasan pelanggan yakni tentang kesiapan karyawan dalam rangka melayani pengguna jasa, kemampuan dan keramahan para</p>	<p>Informan 4</p> <p>Kepuasan pelanggan disebabkan oleh banyak factor salah satunya adalah tingkat ketepatan dan kecepatan pegawai dalam</p>	<p>3. Daya Tanggap Atau tetang kesiapan petugas dalam melayani</p> <p>4. Jaminan, hal ini mencakup tentang</p>

	karyawan dan membuat pengguna jasa merasa puas dengan pelayanan di sini	melayani selain itu didukung dengan peralatan di kantor yang memadai dan canggih	pengetahuan, kemampuan dan kesopanan pegawai. 5. Empati, yaitu meliputi hubungan dan perhatian pribadi serta memahami kebutuhan para pelanggan.
Fasilitas apa saja yang digunakan untuk mendukung proses pelayanan pengguna jasa	Informan 1 fasilitas yang ada untuk proses pelayanan dengan kondisi sarana dan prasarana yang memadai dan lengkap serta dengan kondisi baik	Informan 2 untuk mendukung proses pelayanan kami sangat memperhatikan betul tentang kondisi, kelayakan dan jumlah yang ada agar sesuai dengan standar minimum pelayanan publik	Fasilitas yang diberikan guna menunjang pelayanan pengguna jasa : 1. Dipastikan dengan kondisi sarana dan prasarana yang baik 2. Jumlah sarana parasarana yang memadai 3. Kelayakan sarana prasarana yang sesuai Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa fasilitas yang digunakan sesuai dengan standar minimum pelayanan publik
	Informan 3 Dengan menggunakan ruangan yang nyaman dan kondisi ruangan serta jumlah sarana prasarana yang sesuai	Informan 4 Fasilitas yang kami berikan yaitu dengan ruang tunggu yang nyaman serta fasilitas seperti kursi, komputer dan alat-alat penunjang lainnya dengan keadaan yang layak dan jumlah yang memadai.,	
Apakah ketersediaan SDM yang dimiliki sudah sesuai dengan jumlah dan spesialisasinya serta kesesuaian pendidikannya	Informan 1 SDM yang ada saat ini jumlahnya sudah sesuai dengan kebutuhan yang ada serta sesuai dengan spesialisasi kebutuhan instansi	Informan 2 Jumlah pegawai /SDM sudah sesuai dengan kebutuhan saat ini, kesesuaian pendidikan juga diperhatikan untuk memenuhi jumlah pegawai disini	Sumber Daya Manusia yang ada : jumlahnya yang sudah sesuai dengan kebutuhan pegawai, kesesuaian kualifikasi pegawai dengan kebutuhan dan kesesuaian pendidikan dengan
	Informan 3 Kesesuaian kualifikasi	Informan 4 SDM merupakan salah satu elemen	

	pegawai, jumlah pegawai, serta kesesuaian pendidikan pegawai disini sangat diperhatikan guna menunjang peningkatan kinerja instansi	penting, sehingga kesesuaian jumlah pegawai, dan kualifikasi pegawai serta kesesuaian pendidikan harus sesuai dengan kebutuhan yang ada saat ini	kebutuhan pegawai
Apakah pelaksanaan program dan kegiatan sesuai dengan perencanaan dan pencapaian serta apakah pegawai cepat tanggap dalam mengatasi hambatan dan kesesuaian pemberian layanan	Informan 1 Pelaksanaan program yang dijalankan semuanya dijalankan sesuai dengan program perencanaan yang telah disusun dan disepakati, dan pemberian layanan disini sudah sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh PerMenKes (Peraturan Menteri Kesehatan)	Informan 2 Pemberian layanan, ketepatan pelaksanaan program, dan ketepatan pegawai dalam menghadapi hambatan pekerjaan semua telah dilaksanakan dengan sebaik-baiknya	Gambaran tentang kesesuaian pelaksanaan program dan kegiatan terkait: Program yang dijalankan telah sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya, selain itu pegawai juga cepat tanggap dalam mengatasi sebuah hambatan jika terjadi dalam pekerjaan.
Apakah dalam memanfaatkan	Informan 3 Ketepatan pelaksanaan program yang sesuai dengan perencanaan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan hasil kinerja instansi, kesesuaian pegawai dalam menghadapi masalah merupakan beberapa faktornya	Informan 4 Upaya peningkatan kinerja instansi terus dilakukan disini dengan diterapkannya ketepatan pelaksanaan program guna mendukung proses penting keberhasilan strategi instansi	Pemanfaatan anggaran dikelola secara ekonomis,

anggaran menggunakan konsep <i>value for money</i> yang berorientasi pada kepentingan publik	anggaran sangat diperhatikan, agar tidak jadi pemborosan anggaran serta agar sesuai dengan tujuan dan sasaran yang tepat	atau berorientasi dengan kepentingan publik, sehingga peningkatan kinerja keuangan yang dihasilkan berjalan dengan baik	efisien dan efektif agar terhindar dari pemborosan anggaran dan berorientasi pada kepentingan publik, sehingga semua program perencanaan dapat berjalan sesuai rencana
	Informan 3 Anggaran yang ada dikelola dengan sangat baik, dimana penggunaannya dilakukan dengan seefektif dan seefisien mungkin yang berorientasi kepada kepentingan publik	Informan 4 untuk mendapatkan penilaian kinerja keuangan yang baik, maka dalam pemanfaatan anggaran yang ada harus dikelola secara ekonomis, dan seefisien mungkin, dimana agar hal ini dapat mencapai tujuan organisasi	
Apa sajakah faktor yang mendukung peningkatan kinerja organisasi/ instansi	Informan 1 Tentunya factor yang mendukung peningkatan kinerja instansi atau organisasi mendengarkan saran dan masukan dari pegawai serta melibatkan dalam pengambilan keputusan	Informan 2 Banyak factor yang harus diperhatikan untuk peningkatan kinerja organisasi/ instansi adalah lingkungan kerja yang baik, selain itu harus terus adanya pembinaan oleh pimpinan kepada pegawainya	Factor yang mendukung peningkatan kerja antara lain, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi, pembinaan oleh pimpinan kepada karyawan, pemberian kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, kondisi lingkungan kerja dan komunikasi antar pegawai.
	Informan 3 Kondisi lingkungan kerja yang baik, pemberian kesempatan untuk berionvasi merupakan beberapa factor yang dapat menunjang peningkatan kinerja instansi	Informan 4 Pemberian motivasi kepada karyawan, pengelolaan keuangan secara maksimal dan peningkatan kompetensi karyawan dirasa dapat meningkatkan kinerja sebuah	

instansi.			
Faktor apa yang perlu diberikan kepada pimpinan kepada pegawai untuk meningkatkan kinerja organisasi/ instansi	Informan 1	Informan 2	Pemberian sistem reward kepada karyawan yang bekerja dengan baik, dan sistem punishment kepada karyawan bandel, keterbukaan informasi bagi pegawai dan dengan sistem kerja sama tim merupakan motivasi yang diberikan kepada karyawan di lingkungan dinas.
	Motivasi berupa sistem reward dan bonus bagi pegawai dapat meningkatkan kinerja instansi , selain itu keterbukaan informasi bagi pegawai merupakan salah satu faktornya	Komunikasi yang baik antar pegawai, sistem kerjasama tim dan motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan juga dapat meningkatkan kinerja organisasi/ instansi	
	Informan 3	Informan 4	
	Yang perlu diberikan pimpinan untuk memotivasi karyawan adalah bonus bagi mereka yang bekerja maksimal, selain itu keterbukaan informasi bagi pegawai juga dapat menunjang hal tersebut	Sistem punishment dan reward bagi pegawai yang lalai terhadap tugasnya dan yang berprestasi dalam bekerja ini juga merupakan salah satu motivasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.	

Sumber : Data penelitian diolah, 2022

b. Triangulasi Metode

Triangulasi Metode adalah suatu metode yang melakukan pengecekan hasil penelitian dengan teknik pengumpulan data yang berbeda yakni wawancara, observasi dan dokumentasi sehingga derajat kepercayaan dapat valid. Peneliti menggunakan semua teknik pengumpulan data untuk memperkuat keabsahan data yang diperoleh.

Tabel 13. Triangulasi Metode

Dimensi			
Pertanyaan Peneliti	Metode Pengumpulan Data		Hasil/Pola
	Wawancara	Observasi	Kepuasan pelanggan :
Faktor yang			

mendorong kepuasan pelanggan di Dinas Kesehatan	Faktor yang mendorong petugas dalam memberikan informasi dan solusi yang diperlukan oleh pengguna jasa selain itu pelayanan disini juga memakai peralatan yang cukup memadai sehingga tingkat ketepatan dan kesesuaian informasi dapat dipercaya	Dari pengamatan peneliti faktor yang mendorong kepuasan pelanggan adalah kemampuan petugas dalam menganalisa kebutuhan, kecepatan dan ketepatan pegawai dalam melayani pengguna jasa	1. petugas dalam memberikan informasi dan solusi. 2. ketepatan dan kesesuaian antara informasi dengan layanan yang dilakukan 3. Daya Tanggap Atau kesiapan petugas dalam melayani 4. pengetahuan, kemampuan dan kesopanan pegawai.
Pemanfaatan anggaran menggunakan konsep <i>value for money</i> yang berorientasi pada kepentingan publik	Wawancara	Observasi	Penggunaan anggaran dikelola secara ekonomis, efisien dan efektif agar terhindar dari pemborosan anggaran dan berorientasi pada kepentingan publik, sehingga semua program perencanaan dapat berjalan sesuai rencana
Bagaimanakah pelaksanaan program kegiatan dengan perencanaan dan pencapaian serta apakah pegawai cepat tanggap dalam	Wawancara	Observasi	kesesuaian pelaksanaan program dan kegiatan terkait: Program yang dijalankan telah sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya,

mengatasi hambatan dan kesesuaian pemberian layanan	instansi, kesesuaian pegawai dalam menghadapi masalah merupakan beberapa faktornya	program yang telah ditetapkan hal ini dikarenakan kerja keras semua pegawai dan pihak terkait	selain itu pegawai juga cepat tanggap dalam mengatasi sebuah hambatan jika terjadi dalam pekerjaan.
faktor yang mendukung peningkatan kinerja organisasi/ instansi	Wawancara factor yang harus diperhatikan untuk peningkatan kinerja organisasi/ instansi adalah lingkungan kerja yang baik, selain itu harus terus adanya pembinaan oleh pimpinan kepada pegawainya, selain itu pemberian kesempatan untuk melanjutkan pendidikan guna menunjang pekerjaan juga di support secara penuh	Observasi Dari pemangatan yang dilakukan oleh peneliti secara langsung di kantor Dinas Kesehatan Kota Metro, motivasi pimpinan kepada karyawan, dalam pengelolaan keuangan secara maksimal dan peningkatan kompetensi karyawan dirasa dapat meningkatkan kinerja sebuah instansi. Banyak juga pegawai yang melanjutkan pendidikan lebih tinggi guna menjalankan kepemertahan yang baik dan profesional	Factor yang mendukung peningkatan kerja antara lain, 1. keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi 2. pembinaan oleh pimpinan kepada karyawan 3. pemberian kesempatan untuk melanjutkan pendidikan 4. kondisi lingkungan kerja dan komunikasi antar pegawai.

Sumber : Data penelitian diolah, 2022

c. Triangulasi Teori

Triangulasi teori berdasarkan anggapan bahwa fakta tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan suatu teori atau lebih, dan dapat dilaksanakan dengan penjelasan banding (*rival explanation*).

Tabel 14. Triangulasi Teori

Pertanyaan Penelitian	Hasil Penelitian	Teori
Faktor yang mendorong kepuasan pelanggan di Dinas Kesehatan	<p>Kepuasan pelanggan yang terjadi pada Dinas Kesehatan Kota Metro dikarenakan beberapa factor yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bukti Fisik atau tentang perlatan, bangunan dan tentang petugas dalam memberikan informasi dan solusi. 2. Keandalan yaitu mengenai tingkat ketepatan dan kesesuaian antara informasi dengan layanan yang dilakukan 3. Daya Tanggap Atau tentang kesiapan petugas dalam melayani 4. Jaminan, hal ini mencakup tentang pengetahuan, kemampuan dan kesopanan pegawai. 5. Empati, yaitu meliputi hubungan dan perhatian pribadi serta memahami kebutuhan para pelanggan. <p>Dengan tercapainya kepuasan pelanggan tersebut maka kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro menjadi lebih baik.</p>	<p>Hasil dari penelitian ini sejalan dengan teori Gasperz (2012) yang menyatakan bahwa fokus tujuan dari organisasi pemerintah adalah kepuasan masyarakat dan sama sekali tidak pernah menyinggung mengenai tujuan mencari laba/keuntungan dalam organisasi pemerintah dimana hal tersebut bertolak belakang dengan dengan tujuan dari organisasi sektor swasta yang bertujuan mencari laba.</p> <p>Menurut (Fitriyani, 2014). Memuaskan kebutuhan masyarakat berarti memberikan kepuasan kepada pelanggan. Untuk mencapai kepuasan masyarakat diperlukan perhatian terhadap sarana dan prasarana dalam pelayanan masyarakat.</p>
Pemanfaatan anggaran menggunakan konsep <i>value for money</i> yang berorientasi pada kepentingan publik	<p>Pemanfaatan anggaran dikelola sebaik mungkin melalui konsep <i>value for money</i> yang berorientasi pada kepentingan publik dan setiap program kerja yang dilaksanakan serta dikelola secara ekonomis, efisien, efektivitas agar terhindar dari pemborosan</p>	<p>Burhany (2018) menyatakan bahwa perspektif keuangan diarahkan pada penggunaan anggaran yang efektif dan efisien serta perolehan pendapatan yang pada akhirnya penggunaannya digunakan untuk</p>

	<p>anggaran sehingga semua program perencanaan dapat berjalan sesuai rencana yang sudah dianggarkan</p>	<p>kepentingan publik, karena perspektif ini bukanlah tujuan akhir tapi merupakan alat untuk mencapai tujuan untuk mencapai perspektif pelanggan.</p> <p>Menurut (Fitriyani, 2014) menyatakan bahwa tolak ukur kinerja dalam analisis anggaran adalah keberhasilan organisasi dalam mencapai setiap program yang telah direncanakan dalam anggaran.</p>
<p>Apakah ketersediaan SDM, fasilitas dan dimensi proses yang dimiliki sudah sesuai</p>	<p>kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro dalam melakukan proses inovasi untuk menyediakan program-program kesehatan, penyampaian jasa pelayanan kesehatan bagi para masyarakat pengguna jasa, dan tindak lanjut dari saran serta masukan oleh masyarakat pengguna jasa secara cepat ditindak lanjuti</p> <p>Ini dapat dibuktikan dengan jumlah SDM sesuai dengan spesifikasinya dan kesesuaian pendidikan, jumlah fasilitas sarana dan prasarana yang memadai, serta dimensi proses dalam menangani kebutuhan masyarakat pengguna jasa</p>	<p>Untuk mendukung pelaksanaan program dan kegiatan, yang meliputi sarana prasarana kantor, ketersediaan SDM serta tata cara proses pelaksanaan kegiatan dalam mencapai visi, misi organisasi.</p> <p>Menurut pendapat (Fitriyani, 2014) yang menyatakan bahwa perspektif proses bisnis internal menekankan pada proses internal yang akan memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial.</p>
<p>Apa sajakah faktor yang mendukung peningkatan kinerja organisasi/ instansi</p>	<p>Factor yang mendukung peningkatan kerja antara lain, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi, pembinaan oleh pimpinan kepada</p>	<p>kemampuan sumber daya manusia (SDM) yang bekerja dalam organisasi pemerintahan, kemampuan sistem informasi untuk</p>

karyawan, pemberian kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, kondisi lingkungan kerja dan komunikasi antar pegawai serta motivasi dari pimpinan untuk terus dapat bekerja secara maksimal

pembuatan keputusan, peningkatan motivasi dan pemberdayaan pegawai (aparatur pemerintah) dan terutama sekali adalah adanya saling keterkaitan antara hal-hal tersebut diatas.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan teori (Fitriyani, 2014) yang menyatakan bahwa perspektif ini memandang penting sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan pekerja atau karyawan suatu organisasi. Sumber daya manusia mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Sumber : Data penelitian diolah, 2022

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas data digunakan untuk menguji tingkat keandalan atau kepercayaan terhadap suatu hasil pengukuran. Suatu pengukuran disebut reliabel atau memiliki keandalan jika konsisten memberikan jawaban yang sama (Morissan 2014: 99). Uji reliabilitas ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Reliabilitas memberi keputusan bahwa hasil kuesioner tersebut seimbang dan konsisten. Adapun hasil uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 15. Hasil Uji Reliabilitas

Perspektif	Cronbach's Alpha	Standart Reliabilitas	Keterangan
Pelanggan	0,652	0,6	Reliabel
Keuangan	0,688	0,6	Reliabel
Proses Bisnis Internal	0,932	0,6	Reliabel
Pertumbuhan dan Pembelajaran	0,801	0,6	Reliabel

Sumber : Data penelitian diolah, 2022

Hasil uji reliabilitas pada tabel di atas menunjukkan semua perspektif yang dijadikan instrumen dalam penelitian ini, baik itu perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran adalah reliabel atau handal karena menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi. Hal tersebut dibuktikan nilai koefisien alpha lebih dari 0,6 sehingga dapat digunakan sebagai alat ukur yang dapat diandalkan atau dipercaya.

B. Analisis Kinerja

Untuk menganalisis kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro, peneliti menggunakan teknik kuesioner dengan pertanyaan masing-masing perspektif sebagai berikut: perspektif pelanggan terdiri dari 24 butir pernyataan dimana didalamnya mencakup mengenai *Tangible* (fasilitas fisik), *Reliability*(kehandalan), *Responsiveness* (daya tanggap), *Assurance* (jaminan kepastian), *Empathy* (empati), sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari 12 butir pernyataan yang dibagikan kepada karyawan, dan untuk perspektif proses bisnis internal terdiri dari 11 butir pernyataan yang dibagikan kepada kepala bidang/kepala seksi, serta 8 butir pernyataan untuk perspektif keuangan yang juga dibagikan kepada kepala bidang/kepala seksi di lingkungan Dinas Kesehatan Kota Metro.

A. Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja pada perspektif ini digunakan untuk mengetahui bagaimana respon pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah. Kualitas layanan jasa dapat dievaluasi dengan dimensi-dimensi karakteristik jasa.

Tabel 16. Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan

Dimensi	No. Item	Aspek yang diukur	Nilai / Skor	Kategori
Kepuasan	1	<i>Tangible</i>	3.74	Baik
Pelanggan	2	<i>Reliability</i>	3.65	Baik

3	<i>Responsiviness</i>	3.56	Baik
4	<i>Assurance</i>	3.69	Baik
5	<i>Emphaty</i>	3.79	Baik
Rata-Rata		3.69	Baik

Sumber : Data penelitian diolah, 2022

Berdasarkan hasil pengukuran kuesioner perspektif pelanggan, dapat dilihat dari data tabel diatas bahwa aspek *Tangible* atau fasilitas fisik yang mencakup tentang kondisi gedung kantor pelayanan Dinas Kesehatan Kota Metro dapat diketahui rata-rata skornya sebesar 3,74 dengan kategori "Baik" yang artinya para pengguna jasa merasa puas terhadap fasilitas yang diberikan Dinas Kesehatan. Hal ini mengindikasi bahwa pemberian fasilitas Dinas Kesehatan adalah baik. Fasilitas yang memadai dan sesuai dengan standar pelayanan publik merupakan instrument penting/wajib yang harus diberikan Dinas Kesehatan Kota Metro untuk para pengguna jasa. Pemberian fasilitas yang bagus dan sesuai akan memberikan kepuasan pada pengguna jasa yang datang.

Hasil pengukuran dari aspek *Reability* atau kehandalan yang mencakup tentang pemberian jasa layanan oleh petugas yang akurat dan memuaskan, diketahui rata-rata skornya 3,65 dengan kategori kinerja "Baik" yang artinya para pengguna jasa layanan merasa puas terhadap pemberian pelayanan yang dilakukan oleh petugas. Tingkat ketepatan dan kesesuaian antara informasi dengan layanan yang dilaksanakan merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh para petugas pemberi layanan sehingga pengguna jasa layanan akan puas dengan pelayanan yang diberikan.

Hasil pengukuran perspektif pelanggan dari aspek *Responsiviness* atau daya tanggap yaitu keinginan para staff untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap diketahui mempunyai rata-rata skor 3,56 dengan kategori "Baik". Kesiapan staff pelayanan dalam melayani pelanggan dan apabila menghadapi suatu kendala dapat dilihat dari aspek ini, berdasarkan hasil pengukuran yang telah dilaksanakan dengan kategori baik artinya para pengguna jasa cukup puas dengan

pelayanan yang telah diberikan oleh staff atau petugas.

Hasil pengukuran berdasarkan kuesioner dari aspek *Assurance* atau jaminan yang mencakup tentang pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh para staff mempunyai rata-rata skor 3,69 dengan kategori kinerja "Baik". Keramahan, penampilan, penggunaan busana dan kemampuan petugas saat melayani pelanggan/pengguna jasa menjadi hal penting yang harus diperhatikan oleh staff. Berdasarkan dari hasil pengukuran aspek ini pelanggan dalam hal ini pengguna jasa layanan cukup puas dengan pelayanan yang diberikan.

Berdasarkan hasil pengukuran kuesioner perspektif pelanggan, dapat dilihat dari data tabel diatas bahwa aspek *Emphaty* atau empati yang meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan pelanggan yang diberikan oleh staff di lingkungan Dinas Kesehatan Kota Metro dapat diketahui rata-rata skornya sebesar 3,79 dengan kategori "Baik" yang artinya para pengguna jasa merasa puas terhadap petugas dalam memberikan informasi mengenai jasa yang diberikan serta dalam pemberian sebuah solusi yang ditawarkan.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan teori Gasperz (2012) yang menyatakan bahwa fokus tujuan dari organisasi pemerintah adalah kepuasan masyarakat dan sama sekali tidak pernah menyinggung mengenai tujuan mencari laba/keuntungan dalam organisasi pemerintah dimana hal tersebut bertolak belakang dengan dengan tujuan dari organisasi sektor swasta yang bertujuan mencari laba. Dengan menyadari bahwa fokus dari tujuan utama organisasi sektor publik adalah kesejahteraan masyarakat maka perlu dilakukan penyesuaian dalam penerapan *Balanced Scorecard* di organisasi sektor publik. Efektivitas kinerja organisasi sektor publik dapat diukur dari sejauh mana organisasi publik tersebut atau dalam hal ini pemerintah dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas (Mauludin, 2017). Memuaskan kebutuhan masyarakat berarti memberikan kepuasan kepada pelanggan. Untuk mencapai kepuasan masyarakat diperlukan perhatian terhadap sarana dan prasarana dalam pelayanan masyarakat (Fitriyani, 2014).

B. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal digunakan untuk memberikan gambaran kinerja untuk mendukung pelaksanaan program dan kegiatan, yang meliputi sarana prasarana kantor, ketersediaan SDM serta tata cara proses pelaksanaan kegiatan dalam mencapai visi, misi organisasi. Perspektif proses bisnis internal terdapat tiga dimensi yaitu dimensi fasilitas, dimensi sumber daya manusia, dan dimensi proses.

Tabel 17. Hasil Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal

Dimensi	No. Item	Aspek yang diukur	Nilai / Skor	Kategori
Fasilitas	1	Kondisi sarana prasarana	3.86	Baik
	2	jumlah sarana dan prasarana	3.93	Baik
	3	kelayakan sarana prasarana	4.06	Baik
Rata-rata dimensi fasilitas			3.95	Baik
Dimensi	No. Item	Aspek yang diukur	Nilai / Skor	Kategori
Sumber Daya Manusia	1	Kesesuaian jumlah pegawai	3.93	Baik
	2	Kesesuaian kualifikasi pegawai	4.06	Baik
	3	kelayakan sarana prasarana	4.13	Baik
Rata-rata dimensi SDM			4.04	Baik
Dimensi	No. Item	Aspek yang diukur	Nilai / Skor	Kategori
Proses	1	Pelaksanaan program dengan perencanaan	4.06	Baik

2	Kesesuaian pegawai dalam mengatasi hambatan	3.93	Baik
3	kesesuaian pemberian layanan	3.73	Baik
Rata-rata dimensi proses		3.90	Baik
Rata-rata dimensi keseluruhan		3.96	Baik

Sumber : Data penelitian diolah, 2022

Berdasarkan tabel hasil pengukuran kuesioner perspektif proses bisnis internal, dapat dilihat bahwa urutan dimensi dari nilai skor rata-rata tertinggi sampai nilai skor rata-rata terendah yaitu dari dimensi fasilitas dengan nilai skor 3.95 berada pada kategori “Baik”, kemudian dimensi proses dengan nilai rata-rata skor sebesar 3.90 dimana berada dalam kategori penilaian kinerja “Baik”, dan dimensi sumber daya manusia dengan nilai rata-rata skor 3.88 yang berada dalam kategori penilaian kinerja juga “Baik”. Berdasarkan tabel hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa nilai skor rata-rata keseluruhan atas perspektif proses bisnis internal adalah 4.04. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro dalam melakukan proses inovasi untuk menyediakan program-program kesehatan, penyampaian jasa pelayanan kesehatan bagi para masyarakat pengguna jasa, dan tindak lanjut dari saran serta masukan oleh masyarakat pengguna jasa secara cepat ditindak lanjuti, maka dilihat dari perspektif proses bisnis internal kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro berada pada kategori kinerja “Baik”.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat (Fitriyani, 2014) yang menyatakan bahwa perspektif proses bisnis internal menekankan pada proses internal yang akan memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial. Dalam perspektif ini para manajer publik perlu mengidentifikasi berbagai proses internal yang perlu direncanakan dan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan publik, baik berupa

produk kebijakan ataupun layanan jasa.

C. Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan ini, pengukuran kinerja dapat ditinjau dari sudut pandang keuangan berdasarkan rasio-rasio Ekonomis, Efisien, serta Efektivitas dan hasil kuesioner yang dibagikan untuk Kepala Bidang dan Kepala Seksi. Sasaran utama perspektif keuangan ini diarahkan pada pencapaian efisiensi penggunaan anggaran (*budget efficiency*), dengan tetap berada dalam kerangka pengembangan kualitas output dan layanan organisasi, serta pelayanan personel terhadap kebutuhan publik.

1. Ekonomis

$$\begin{aligned} \text{Ekonomis} &= \frac{\text{Anggaran belanja}}{\text{Realisasi belanja}} \times 100\% \\ &= \frac{436.730.830.725}{391.244.160.705} \times 100\% \\ &= 111,62 \% \text{ (Sangat Ekonomis)} \end{aligned}$$

Berdasarkan laporan realisasi anggaran Dinas Kesehatan Kota Metro tahun 2020 yang terdapat di Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah tahun 2020, total anggaran belanja selama tahun 2020 sebesar Rp 436.730.830.725 dan realisasi selama tahun 2020 sebesar Rp 391.244.160.705 . Baik belanja operasi maupun belanja modal berada pada kategori “Sangat Ekonomis”, karena berada diatas atau lebih besar dari 100%. Dinas Kesehatan Kota Metro sudah berhasil melakukan penghematan biaya dari yang telah dianggarkan, maka dapat disimpulkan kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro dilihat dari perspektif keuangan berdasarkan rasio ekonomis memiliki capaian kriteria penilaian kinerja keuangan 111,62% dan berada pada kategori “Sangat Ekonomis”.

2. Efisiensi

$$\begin{aligned} \text{Efisiensi} &= \frac{\text{Realisasi belanja}}{\text{Realisasi pendapatan}} \times 100\% \\ &= \frac{391.244.160.705}{171.344.862.544.12} \times 100\% \\ &= 228, 33\% \text{ (Tidak Efisien)} \end{aligned}$$

Berdasarkan laporan realisasi anggaran Dinas Kesehatan Kota Metro tahun 2020 yang terdapat di Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah tahun 2020, total realisasi belanja selama tahun 2020 sebesar Rp 391.244.160.705.00 dan realisasi pendapatan tahun 2020 sebesar Rp 171.344.862.544.12 Realisasi belanja terdiri atas belanja operasi dan belanja modal, sedangkan realisasi pendapatan hanya terdiri atas Pendapatan Asli Daerah (PAD) berupa lain-lain PAD yang sah sehingga berdasarkan perhitungan dapat disimpulkan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro dilihat dari perspektif keuangan berdasarkan rasio efisiensi memiliki capaian 228,33% dengan kategori “Tidak Efisien”.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada kepala sub bagian keuangan Dinas Kesehatan Kota Metro, penyebab realisasi belanja lebih besar daripada realisasi pendapatan disebabkan karena tarif pelayanan kesehatan yang terdapat pada UPTD masih tergolong rendah sedangkan pelayanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat harus dapat dilaksanakan dengan optimal. Tujuan utama Dinas Kesehatan untuk mensejahterakan masyarakat, maka tarif pelayanan kesehatan diharapkan terjangkau bagi setiap lapisan masyarakat. Oleh karena itu Dinas Kesehatan tidak bisa-bisa sewenang-wenang menaikkan tarif pelayanan.

3. Efektivitas

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi penerimaan}}{\text{Target penerimaan PAD}} \times 100\%$$

$$\frac{171.344.862.544,12}{152.688.074.512} \times 100\%$$

$$= 89,11\% \text{ (Cukup Efektif)}$$

Berdasarkan laporan realisasi anggaran Dinas Kesehatan Kota Metro tahun 2020, dapat diketahui bahwa pendapatan yang terdapat pada Dinas Kesehatan Kota Metro hanya berasal dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) berupa lain-lain PAD yang sah. Target pendapatan tahun 2020 sebesar Rp 152.688.074.512 dan

realisasinya sebesar Rp 171.344.862.544.12 sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro dilihat dari perspektif keuangan berdasarkan rasio efektivitas memiliki capaian 89,11% dengan kategori “Cukup Efektif”.

Berdasarkan hasil wawancara, penyebab terjadinya realisasi penerimaan PAD tidak sesuai target yaitu terdapat perubahan mulai tahun 2019 pada setiap puskesmas diterapkan UHC (*Universal Health Coverage*) yang mewajibkan seluruh pasien-pasien puskesmas harus didaftarkan BPJS, sehingga apabila pasien akan berobat ke puskesmas tidak akan dipungut biaya apapun, maka dengan otomatis pendapatan akan menurun. Faktor penyebab lainnya dapat disebabkan oleh kesalahan dalam menghitung potensi pendapatan.

Tabel 18. Hasil Pengukuran *Value For Money* Perspektif Keuangan

Dimensi	No. Item	Aspek yang diukur	Nilai / Skor	Kategori
<i>Value for money</i>	1	Ekonomis	111,62 %	Sangat Ekonomis
	2	Efisien	228, 33%	Tidak Efisien
	3	Efektivitas	89,11%	Cukup Efektiv

4. Perspektif Keuangan

Tabel 19. Hasil Pengukuran Kuesioner Perspektif Keuangan

Dimensi	No. Item	Aspek yang diukur	Nilai / Skor	Kategori
<i>Value for money</i>	1	Ekonomis	4.33	Baik
	2	Efisien	4.08	Baik
	3	Efektivitas	4.03	Baik
	Rata-rata		4.15	Baik

Sumber : Data penelitian diolah, 2022

Berdasarkan tabel hasil pengukuran kuesioner perspektif keuangan, dapat dilihat bahwa urutan dimensi dari nilai skor rata-rata

tertinggi sampai nilai skor rata-rata terendah yaitu dari dimensi efektivitas dengan nilai skor 4.03 berada pada kategori “Baik”, kemudian dimensi efisien dengan nilai rata-rata skor sebesar 4.08 dimana berada dalam kategori penilaian kinerja “Baik”, dan dimensi ekonomis dengan nilai rata-rata skor 4.33 yang berada dalam kategori penilaian kinerja juga “Baik”. Berdasarkan tabel hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa nilai skor rata-rata keseluruhan atas perspektif keuangan adalah 4.15 dimana dapat dikatakan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro dalam memanfaatkan anggaran sebaik mungkin melalui konsep *value for money* yang berorientasi pada kepentingan publik dan setiap program kerja yang dilaksanakan serta dikelola secara ekonomis, efisien, efektivitas agar terhindar dari pemborosan anggaran sudah baik, maka dilihat dari perspektif keuangan kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro berada pada kategori kinerja “Baik”.

5. Kinerja keuangan secara umum

Meskipun aspek efisiensi dan efektivitas masih kurang maksimal, namun secara umum kinerja keuangan masih dikatakan baik karena penyerapan anggaran pada tahun 2020 dengan mengacu kepada Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 214 Tahun 2017 sudah masuk pada kategori kinerja keuangan “Cukup Baik” dengan capaian 89,58% serta telah dilakukan pengukuran kinerja melalui kuesioner dengan konsep *value for money* yang yang dibagikan kepada kepala bidang dan kepala seksi dengan capaian nilai rata-rata skor 4.15 dimana sudah masuk kategori kinerja “Baik”. (Fitriyani, 2014) menyatakan bahwa tolak ukur kinerja dalam analisis anggaran adalah keberhasilan organisasi dalam mencapai setiap program yang telah direncanakan dalam anggaran. Burhany (2018) menyatakan bahwa perspektif keuangan diarahkan pada penggunaan anggaran yang efektif dan efisien serta perolehan pendapatan yang pada akhirnya penggunaannya digunakan untuk kepentingan publik, karena perspektif ini bukanlah tujuan akhir tapi merupakan alat untuk mencapai tujuan untuk mencapai perspektif pelanggan. Dari pendapat tersebut maka dapat diketahui bahwa

perspektif keuangan merupakan perspektif paling penting dalam menunjang ketiga perspektif lainnya.

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini adalah kemampuan sumber daya manusia (SDM) yang bekerja dalam organisasi pemerintahan, kemampuan sistem informasi untuk pembuatan keputusan, peningkatan motivasi dan pemberdayaan pegawai (aparatur pemerintah) dan terutama sekali adalah adanya saling keterkaitan antara hal-hal tersebut diatas. Peilaian kinerja untuk perspektif pembelajaran pertumbuhan dinilai menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan atau pegawai baik PNS maupun non PNS di lingkungan Dinas Kesehatan Kota Metro.

Tabel 20. Hasil Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dimensi	No. Item	Aspek yang diukur	Nilai / Skor	Kategori
Kemampuan	1	Keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan	3.48	Baik
	2	Pembinaan oleh pimpinan kepada karyawan	3.96	Baik
	3	Pemberian kesempatan untuk meningkatkan kompetensi	3.69	Baik
	4	pemberian kesempatan untuk melanjutkan pendidikan	3.63	Baik
	5	Kondisi ruang kerja	3.30	Cukup Baik
	6	Kondisi Lingkungan	3.30	Cukup Baik

kerja

Rata-rata Dimensi Kemampuan		3.56	Baik
1	Komunikasi antar pegawai	4.36	Sangat Baik
2	Informasi yang jelas tentang pekerjaan	3.72	Baik
3	Sistem kerjasama tim	4.24	Baik
4	Sistem reward dan punishment bagi karyawan	3.93	Baik
5	Sistem peraturan yang berlaku, seperti absensi	3.57	Baik
6	Keterbukaan informasi bagi pegawai	3.72	Baik
Rata-rata Dimensi Motivasi		3.92	Baik
Rata-rata dimensi Keseluruhan		3.75	Baik

Sumber : Data penelitian diolah, 2022

Berdasarkan tabel hasil pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dapat dilihat bahwa nilai skor rata-rata dimensi kemampuan dengan nilai skor rata-rata 3,56 dengan berada pada kategori “Baik” lebih rendah dibandingkan dengan dimensi motivasi dimana memperoleh rata-rata penilaian kinerja 3.92 dan berada pada kategori “Baik”. Berdasarkan tabel hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa nilai skor rata-rata penilaian kinerja keseluruhan atas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah 3.75. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kategori kinerja “Baik”.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan pendapat (Fitriyani, 2014) yang menyatakan bahwa perspektif ini memandang penting sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan pekerja atau

karyawan suatu organisasi. Sumber daya manusia mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Peningkatan kualitas sumber daya manusia akan berdampak terhadap produk yang dihasilkan dan kualitas layanan terhadap pelanggan dan memberi citra yang baik bagi organisasi khususnya Dinas Kesehatan Kota Metro dimata pengguna jasa layanan atau pelanggan. Peningkatan sumber daya manusia juga mampu mengembangkan perspektif proses bisnis internal sehingga mampu menghasilkan produk yang berkualitas dan layanan jasa yang prima.

E. Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Untuk mengetahui kinerja secara keseluruhan maka dilakukan pembobotan untuk setiap kinerja berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*. Metode pembobotan menggunakan teknik pembobotan Sugiyono (2015).

Tabel 21. Hasil Pengukuran Secara Keseluruhan

Perspektif	Dimensi	Aspek yang diukur	Nilai / Skor	Kategori
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	<i>Tangible</i>	3.74	Baik
		<i>Reliability</i>	3.65	Baik
		<i>Responsiviness</i>	3.56	Baik
		<i>Assurance</i>	3.69	Baik
		<i>Emphaty</i>	3.79	Baik
Rata-rata perspektif pelanggan			3.69	Baik
Proses bisnis internal	Fasilitas	Kondisi sarana prasarana	3.86	Baik
		jumlah sarana dan prasarana	3.93	Baik
	Sumber Daya Manusia	kelayakan sarana prasarana	4.06	Baik
		Kesesuaian jumlah pegawai	3.93	Baik

		Kesesuaian kualifikasi pegawai	4.06	Baik
		Kesesuaian pendidikan pegawai	4.13	Baik
	Proses	ketepatan pelaksanaan program dengan perencanaan	4.06	Baik
		Kesesuaian pegawai dalam mengatasi hambatan	3.93	Baik
		kesesuaian pemberian layanan	3.73	Baik
Rata-rata dimensi proses bisnis internal			3.96	Baik
Keuangan	<i>Value for money</i>	Ekonomis	4.33	Baik
		Efisien	4.08	Baik
		Efektivitas	4.03	Baik
Rata-Rata perspektif keuangan			4.15	Baik
Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	Kemampuan	Keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan	3.48	Baik
		Pembinaan oleh pimpinan kepada karyawan	3.96	Baik
		Pemberian kesempatan untuk meningkatkan kompetensi	3.69	Baik
		pemberian kesempatan untuk melanjutkan pendidikan	3.63	Baik
		Kondisi ruang	3.30	Cukup

	kerja		Baik
	Kondisi Lingkungan kerja	3.30	Cukup Baik
	Komunikasi antar pegawai	4.36	Sangat Baik
	Informasi yang jelas tentang pekerjaan	3.72	Baik
	Sistem kerjasama tim	4.24	Baik
Motivasi	Sistem reward dan punishment bagi karyawan	3.93	Baik
	Sistem peraturan yang berlaku, seperti absensi	3.57	Baik
	Keterbukaan informasi bagi pegawai	3.72	Baik
Rata-Rata perspektif pembelajaran dan pertumbuhan		3.74	Baik
Rata-rata keseluruhan perspektif BSC		3.88	Baik

Sumber : Data penelitian diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas, total rata-rata keseluruhan akhir keempat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu 3.88, yang terdiri atas perspektif pelanggan dengan rata-rata penilaian kinerja 3.69, perspektif proses bisnis internal dengan rata-rata penilaian kinerja 3.96, perspektif keuangan dengan rata-rata penilaian kinerja 4.15, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan rata-rata penilaian kinerja 4.74. Maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja Dinas Kesehatan Kota Metro dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dikategorikan “Baik”.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penyerapan anggaran yang baik pada Dinas Kesehatan Kota Metro menyebabkan perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berada pada kategori "Baik". Hal ini sejalan dengan teori hubungan sebab akibat perspektif *Balanced Scorecard* pada organisasi publik yang dikemukakan oleh Niven (2016). Dari teori tersebut menunjukkan bahwa perspektif keuangan merupakan perspektif dasar yang dapat menunjang perspektif lainnya. Selain itu penelitian ini juga sejalan dengan teori *Institusional* yang dikemukakan oleh DiMaggio dan Powell (1983) dan di kembangkan oleh Ahyarudin dan Akbar (2017) dimana perilaku organisasi dipengaruhi faktor-faktor yang sudah diberikan, sedangkan pada kenyataannya, dinamika organisasi semakin kompleks.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Setyawan Donie, 2018) yang menyimpulkan bahwa kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso berdasarkan perspektif keuangan Memiliki kualitas kinerja cukup ekonomis, cukup efektif dan cukup efisien, perspektif pelanggan memiliki kualitas kinerja memuaskan, perspektif proses bisnis internal memiliki kualitas kinerja memuaskan, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki kualitas kinerja memuaskan. Selain itu hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian (Adhan & Sembiring, 2017) yang menyimpulkan perspektif keuangan memiliki kualitas kinerja sangat ekonomis, tidak efektif, dan kurang efisien, perspektif pelanggan memiliki kualitas kinerja memuaskan, perspektif proses bisnis internal memiliki kualitas kinerja memuaskan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki kualitas kinerja memuaskan, dan Dinas Kesehatan Kota Bandung secara keseluruhan memiliki kualitas kinerja baik.