



PENGARUH *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA BLUD PUSKESMAS DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Muhammad Asri

Universitas Indonesia Maju

e-mail: muhammadasrie36@gmail.com

Diterima: 08/04/2026; Direvisi: 23/04/2026; Diterbitkan: 06/05/2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja BLUD Puskesmas menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS). Sampel penelitian berjumlah 40 responden yang merupakan tenaga kesehatan dan staf manajerial di BLUD Puskesmas Kota Ternate, yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Hasil analisis menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dengan nilai koefisien sebesar 0,987 dan nilai signifikansi $p < 0,05$, yang mengindikasikan bahwa peningkatan pengelolaan pengetahuan berkontribusi secara kuat terhadap peningkatan kinerja Puskesmas. Implementasi *knowledge management* terbukti mampu meningkatkan efisiensi operasional, kualitas layanan, serta kapasitas adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan. Selain itu, pendekatan BSC memberikan gambaran kinerja yang lebih komprehensif dengan mengintegrasikan aspek finansial dan nonfinansial. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa penguatan sistem *knowledge management*, terutama dalam pengembangan budaya berbagi pengetahuan dan pemanfaatan teknologi informasi, menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja layanan kesehatan. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian manajemen pengetahuan di sektor publik, khususnya layanan kesehatan berbasis BLUD.

Kata Kunci: *Knowledge Management, Kinerja Organisasi, BLUD Puskesmas, Balanced Scorecard, Pelayanan Kesehatan*

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of *knowledge management* on the performance of BLUD community health centers (Puskesmas) using the *Balanced Scorecard* (BSC) approach, covering financial, customer, internal business process, and learning and growth perspectives. This research employed a quantitative approach using *Structural Equation Modeling* with *Partial Least Squares* (SEM-PLS). The sample consisted of 40 respondents, including healthcare personnel and managerial staff at BLUD Puskesmas in Ternate City, selected through *purposive sampling*. The results indicate that *knowledge management* has a positive and significant effect on organizational performance, with a path coefficient of 0.987 and a significance level of $p < 0.05$, demonstrating a strong contribution to performance improvement. Effective implementation of *knowledge management* enhances operational efficiency, service quality, and organizational adaptability. Furthermore, the BSC approach provides a comprehensive and integrated framework for evaluating both financial and non-financial performance. The findings imply that strengthening *knowledge management* practices,



particularly in fostering knowledge-sharing culture and optimizing information technology, is essential for improving healthcare service performance. Theoretically, this study contributes to the development of knowledge management literature in the public health sector.

Keywords: *Knowledge Management, Organizational Performance, BLUD Puskesmas, Balanced Scorecard, Healthcare Services*

PENDAHULUAN

Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) merupakan pendekatan strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pengelolaan pengetahuan sebagai aset intelektual. Secara konseptual, *knowledge management* mencakup proses penciptaan, penyimpanan, distribusi, dan pemanfaatan pengetahuan untuk mendukung pengambilan keputusan dan peningkatan kinerja organisasi (Alavi & Leidner, 2001; Hendrawan, 2019). Dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan, pengelolaan pengetahuan menjadi semakin penting karena kualitas layanan sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola informasi medis, pengalaman klinis, serta pembelajaran organisasi secara berkelanjutan.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *knowledge management* memiliki hubungan positif terhadap kinerja organisasi. Studi oleh Sari et al. (2021) dan Nuraeni et al. (2025) menemukan bahwa pengelolaan pengetahuan mampu meningkatkan kinerja tenaga kerja melalui peningkatan kompetensi dan efisiensi kerja. Selain itu, penelitian Akil et al. (2025) menegaskan bahwa pengaruh tersebut dapat dimediasi oleh modal intelektual, sedangkan Najmi et al. (2018) menunjukkan bahwa *knowledge management* berperan dalam memperkuat kapabilitas organisasi dan akuntabilitas kinerja. Pada sektor kesehatan, Kosklin et al. (2023) dalam *systematic review*-nya juga menyimpulkan bahwa praktik *knowledge management* berkontribusi terhadap peningkatan kualitas layanan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada hubungan langsung antara *knowledge management* dan kinerja organisasi, tanpa mengintegrasikan pendekatan pengukuran kinerja yang komprehensif. Di sisi lain, pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) menawarkan kerangka evaluasi kinerja yang holistik melalui empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Ciptani, 2020; Musov, 2024). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa BSC efektif dalam mengukur kinerja organisasi secara lebih terintegrasi (Zulkarnaini et al., 2025), termasuk dalam sektor pelayanan publik yang menuntut akuntabilitas dan transparansi.

Namun, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) yang signifikan. Pertama, kajian yang mengintegrasikan *knowledge management* dengan pendekatan BSC dalam konteks BLUD Puskesmas masih terbatas. Padahal, karakteristik organisasi BLUD yang menuntut fleksibilitas pengelolaan keuangan dan peningkatan kualitas layanan memerlukan sistem pengelolaan kinerja yang adaptif dan berbasis pengetahuan. Kedua, penelitian sebelumnya belum secara spesifik mengkaji bagaimana *knowledge management* berkontribusi terhadap masing-masing perspektif dalam BSC, sehingga hubungan antara pengelolaan pengetahuan dan dimensi kinerja organisasi belum tergambarkan secara komprehensif.

Secara empiris, kondisi BLUD Puskesmas menunjukkan bahwa implementasi *knowledge management* belum optimal. Hal ini ditandai dengan keterbatasan sistem informasi kesehatan, rendahnya budaya berbagi pengetahuan, serta belum optimalnya pemanfaatan teknologi dalam mendukung layanan (Diskamara & Hidayat, 2023; Reski & Dewi, 2026). Selain itu, permasalahan dalam pengelolaan keuangan dan kapasitas organisasi juga masih



menjadi tantangan dalam meningkatkan kinerja (Hasibuan et al., 2024; Muktiyanto et al., 2025). Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep ideal *knowledge management* dan implementasinya di lapangan.

Berdasarkan uraian tersebut, posisi kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada integrasi *knowledge management* dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam menganalisis kinerja BLUD Puskesmas secara komprehensif. Penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja secara umum, tetapi juga mengkaji kontribusinya dalam perspektif BSC sebagai kerangka pengukuran yang terintegrasi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen pengetahuan di sektor pelayanan kesehatan, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi pengelola BLUD Puskesmas dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja berbasis pengetahuan secara sistematis dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* untuk menguji pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja BLUD Puskesmas melalui pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC). Pengumpulan data dilakukan secara *cross-sectional*, yaitu dalam satu periode waktu (Juli–November 2025), pada dua BLUD Puskesmas di Kota Ternate.

Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai yang terlibat dalam proses manajemen dan pelayanan, meliputi tenaga medis, paramedis, serta staf administrasi dan keuangan dengan jumlah sekitar 200 orang. Sampel ditentukan menggunakan teknik *proportional stratified random sampling* agar setiap kelompok jabatan terwakili secara proporsional. Berdasarkan rumus Cochran, diperoleh ukuran sampel sebesar 96 responden yang kemudian dibulatkan menjadi 100 responden.

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berbasis skala Likert 1–5. Analisis data dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) menggunakan dua tahap evaluasi, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Evaluasi *outer model* meliputi uji *convergent validity* ($AVE \geq 0,50$), *composite reliability* ($CR \geq 0,70$), serta *discriminant validity* melalui kriteria Fornell-Larcker dan *cross loading*. Sementara itu, evaluasi *inner model* dilakukan melalui nilai R^2 , Q^2 (*predictive relevance*), serta pengujian koefisien jalur menggunakan teknik *bootstrapping* dengan kriteria t-statistik $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$.

Operasional Variabel Penelitian

Untuk memperjelas konstruk yang digunakan, indikator variabel disusun berdasarkan literatur *knowledge management* dan *Balanced Scorecard* sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Knowledge Management (X)	Penciptaan Pengetahuan	Kemampuan menghasilkan ide/pengetahuan baru	Likert
	Penyimpanan Pengetahuan	Dokumentasi dan pengarsipan informasi	Likert
	Berbagi Pengetahuan	Intensitas <i>knowledge sharing</i> antar pegawai	Likert

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kinerja (Y) – Balanced Scorecard	Pemanfaatan Pengetahuan	Penggunaan pengetahuan dalam pekerjaan	Likert
	Perspektif Keuangan	Efisiensi penggunaan anggaran	Likert
	Perspektif Pelanggan	Kepuasan pasien terhadap layanan	Likert
	Proses Internal	Efektivitas proses pelayanan	Likert
	Pembelajaran & Pertumbuhan	Pengembangan kompetensi SDM	Likert

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan SEM-PLS dengan teknik *bootstrapping* untuk menilai signifikansi hubungan antar variabel. Keputusan pengujian didasarkan pada nilai t-statistik dan p-value, di mana hipotesis diterima apabila t-statistik > 1,96 atau p-value < 0,05.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Profil Responden

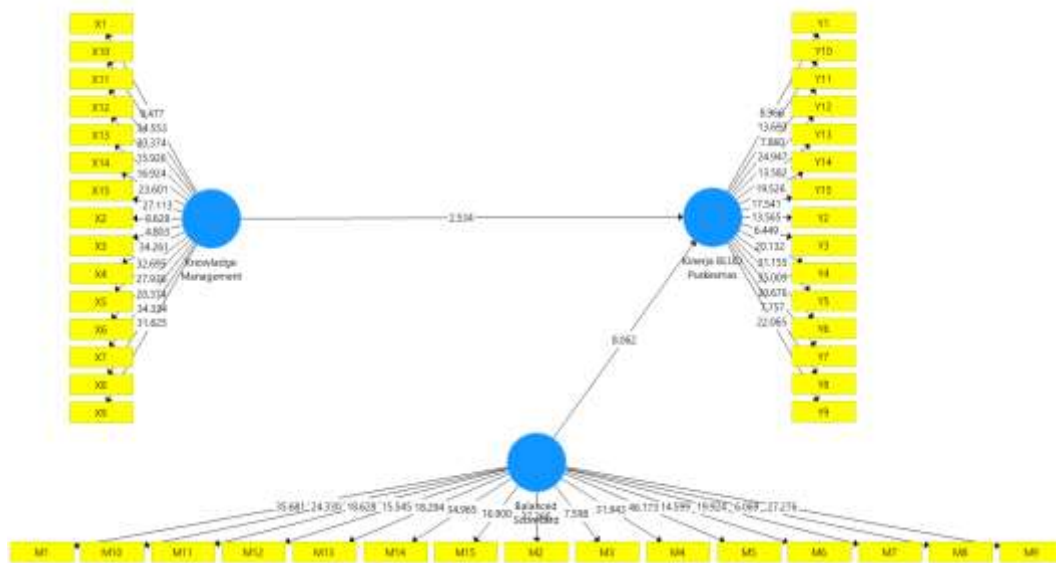
Tabel 2. Profil Jenis Kelamin dan Usia Responden

No	Demografi	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Jenis Kelamin	Pria	5	4.9%
		Wanita	98	95.1%
2	Usia	17-25 tahun	8	7.8%
		26-35 tahun	46	44.7%
		36-45 tahun	34	33%
		>45 tahun	15	14.6%
		SMP	0	0%
3	Pendidikan	SMA	3	2.9%
		D3	45	43.7%
		S1	51	49.5%
4	Lama Bekerja	S2	4	3.9%
		0-3 tahun	29	28.2%
		4-5 tahun	9	8.7%
		6-10 tahun	18	17.5%
		Di atas 10 tahun	47	45.6%
		Kepala Puskesmas	1	1%
		Bagian Keuangan	0	0%
5	Profesi	Bagian Administrasi	14	13.6%
		Tenaga Medis	72	69.9%
		Tenaga Teknis	4	3.9%
		Bagian Lain	12	5.6%

Berdasarkan Tabel 2, responden didominasi oleh perempuan (95,1%) dan berada pada rentang usia produktif 26–45 tahun (77,7%). Kondisi ini menunjukkan bahwa tenaga

kesehatan di BLUD Puskesmas didominasi oleh kelompok usia matang yang secara umum telah memiliki stabilitas kerja dan pengalaman profesional. Dari sisi pendidikan, mayoritas responden berpendidikan tinggi (D3 dan S1 sebesar 93,2%), yang mengindikasikan kapasitas akademik yang memadai dalam mendukung implementasi *knowledge management*. Selain itu, sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun (45,6%), sehingga dapat diasumsikan bahwa mereka telah memiliki pengalaman praktis yang cukup dalam menjalankan tugas pelayanan. Dominasi tenaga medis (69,9%) juga menunjukkan bahwa data yang diperoleh merepresentasikan aktor utama dalam proses pelayanan kesehatan, sehingga relevan dalam mengukur kinerja organisasi berbasis *Balanced Scorecard*.

Analisis Pengukuran Outer Model



Gambar 1. Hasil Pengujian *Outer Model*

Berdasarkan Gambar 1, terlihat bahwa seluruh indikator memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk laten masing-masing, yang ditunjukkan oleh nilai *loading factor* yang dominan di atas batas minimal yang disyaratkan. Arah panah pada model menunjukkan bahwa konstruk *knowledge management*, *Balanced Scorecard*, dan kinerja BLUD Puskesmas diukur menggunakan pendekatan reflektif, di mana indikator merupakan representasi dari variabel laten.

Secara struktural, model ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan telah membentuk konstruk secara konsisten dan tidak terdapat indikator yang mengalami *misloading* terhadap konstruk lain. Hal ini mengindikasikan bahwa spesifikasi model pengukuran telah sesuai secara teoritis dan empiris. Dengan demikian, model pengukuran dalam penelitian ini dapat dinyatakan layak untuk digunakan dalam tahap analisis selanjutnya, yaitu evaluasi model struktural (*inner model*).

Validitas Konvergen

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Konvergen

No.	Indikator	Loading Factor	Keterangan
1	X1	0.702	Valid
2	X2	0.729	Valid



No. Indikator Loading Factor Keterangan

3	X3	0.793	Valid
4	X4	0.887	Valid
5	X5	0.884	Valid
6	X6	0.863	Valid
7	X7	0.816	Valid
8	X8	0.888	Valid
9	X9	0.888	Valid
10	X10	0.871	Valid
11	X11	0.874	Valid
12	X12	0.846	Valid
13	X13	0.864	Valid
14	X14	0.874	Valid
15	X15	0.879	Valid
16	Z1	0.889	Valid
17	Z2	0.881	Valid
18	Z3	0.796	Valid
19	Z4	0.897	Valid
20	Z5	0.905	Valid
21	Z6	0.843	Valid
22	Z7	0.852	Valid
23	Z8	0.748	Valid
24	Z9	0.894	Valid
25	Z10	0.876	Valid
26	Z11	0.869	Valid
27	Z12	0.832	Valid
28	Z13	0.872	Valid
29	Z14	0.889	Valid
30	Z15	0.845	Valid
31	Y1	0.767	Valid
32	Y2	0.804	Valid
33	Y3	0.747	Valid
34	Y4	0.859	Valid
35	Y5	0.903	Valid
36	Y6	0.901	Valid
37	Y7	0.899	Valid
38	Y8	0.766	Valid
39	Y9	0.845	Valid

No. Indikator Loading Factor Keterangan

40	Y10	0.749	Valid
41	Y11	0.889	Valid
42	Y12	0.818	Valid
43	Y13	0.864	Valid
44	Y14	0.849	Valid
45	Y15	0.749	Valid

Sumber: Hasil Output SmartPLS (V.3)

Berdasarkan Tabel 3, seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* > 0,70, yang menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk laten secara kuat. Meskipun terdapat beberapa nilai mendekati batas minimum, hal tersebut masih dapat diterima karena didukung oleh nilai AVE pada Tabel 4 yang seluruhnya > 0,50. Hal ini menegaskan bahwa variabel *knowledge management*, *Balanced Scorecard*, dan kinerja BLUD Puskesmas telah memenuhi kriteria *convergent validity*.

Tabel 4. Average Variance Extracted (AVE)

No.	Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
1	Knowledge Management	0.697
2	Kinerja BLUD Puskesmas	0.669
3	Balanced Scorecard (BSC)	0.730

Validitas Diskriminan

Discriminant validity dievaluasi melalui nilai cross loading indikator terhadap masing-masing konstruk serta perbandingan nilai AVE dengan korelasi antar variabel laten. Indikator dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai korelasinya terhadap konstruk yang diukur lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya. Nilai cross loading setiap indikator disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5. Hasil Uji Cross Loading Factor

Indikator	Balanced Scorecard	Kinerja BLUD Puskesmas	Knowledge Management
Knowledge Management × Balanced Scorecard	-0.485	-0.509	-0.343
M1	0.889	0.888	0.796
M2	0.881	0.870	0.764
M3	0.796	0.713	0.549
M4	0.897	0.854	0.717
M5	0.905	0.859	0.732
M6	0.843	0.774	0.598
M7	0.852	0.790	0.719
M8	0.748	0.698	0.612
M9	0.894	0.822	0.683



Indikator	Balanced Scorecard	Kinerja BLUD Puskesmas	Knowledge Management
M10	0.876	0.814	0.670
M11	0.869	0.775	0.657
M12	0.832	0.766	0.674
M13	0.872	0.779	0.708
M14	0.889	0.856	0.795
M15	0.845	0.760	0.613
X1	0.543	0.600	0.702
X2	0.543	0.608	0.729
X3	0.416	0.416	0.793
X4	0.753	0.788	0.887
X5	0.704	0.736	0.884
X6	0.691	0.735	0.863
X7	0.673	0.694	0.816
X8	0.755	0.782	0.888
X9	0.738	0.781	0.888
X10	0.655	0.677	0.871
X11	0.685	0.715	0.874
X12	0.682	0.725	0.846
X13	0.728	0.769	0.864
X14	0.692	0.721	0.874
X15	0.736	0.756	0.879
Y1	0.660	0.767	0.644
Y2	0.740	0.804	0.756
Y3	0.641	0.747	0.661
Y4	0.754	0.859	0.690
Y5	0.800	0.903	0.723
Y6	0.826	0.901	0.773
Y7	0.854	0.899	0.834
Y8	0.694	0.766	0.576
Y9	0.827	0.845	0.713
Y10	0.851	0.857	0.747
Y11	0.689	0.749	0.558
Y12	0.828	0.889	0.746
Y13	0.804	0.818	0.682
Y14	0.858	0.864	0.742
Y15	0.845	0.849	0.732

Berdasarkan Tabel 5. Hasil Uji *Cross Loading Factor*, setiap indikator menunjukkan nilai korelasi tertinggi pada konstruk laten yang diukurinya dibandingkan dengan konstruk lain. Hal ini terlihat dari dominasi nilai *loading* indikator pada variabel masing-masing, baik pada konstruk *knowledge management*, *Balanced Scorecard*, maupun kinerja BLUD Puskesmas. Kondisi ini mengindikasikan bahwa tidak terjadi *cross-loading* yang bermasalah atau tumpang tindih antar konstruk, sehingga setiap indikator mampu merepresentasikan variabelnya secara spesifik. Dengan demikian, model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *discriminant validity*, yang berarti setiap konstruk memiliki karakteristik yang berbeda dan tidak saling bercampur secara konseptual.

Tabel 6. Fornell-Lacker Criterion

Variabel	Balanced Scorecard	Kinerja BLUD Puskesmas	Knowledge Management	Moderating Effect 1
Balanced Scorecard	0.854			
Kinerja BLUD Puskesmas	0.941	0.836		
Knowledge Management	0.806	0.847	0.835	
Moderating Effect 1	-0.485	-0.509	-0.343	1.000

Sumber: Data yang telah diolah 2025

Berdasarkan Tabel 6. *Fornell-Larcker Criterion*, nilai akar *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasinya terhadap konstruk lain. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *knowledge management*, *Balanced Scorecard*, dan kinerja BLUD Puskesmas memiliki tingkat validitas diskriminan yang baik, karena mampu menjelaskan varians indikatornya sendiri lebih besar dibandingkan varians yang dijelaskan oleh konstruk lain. Secara substantif, hasil ini memperkuat bahwa masing-masing variabel dalam model memiliki batas konseptual yang jelas, sehingga tidak terjadi overlap antar konstruk dalam pengukuran model. Dengan demikian, model telah memenuhi kriteria *discriminant validity* berdasarkan pendekatan *Fornell-Larcker*.

Tabel 7. Pengujian Heterotrait-Monotrait (HTMT)

Variabel	Balanced Scorecard	Kinerja Puskesmas	BLUD Knowledge Management
Balanced Scorecard	–		
Kinerja Puskesmas	BLUD 0.859	–	
Knowledge Management	0.824	0.868	–

Berdasarkan Tabel 7. Pengujian *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), seluruh nilai HTMT berada di bawah batas ambang 0,90, yang menunjukkan bahwa hubungan antar konstruk

masih dalam kategori dapat dibedakan secara empiris. Nilai HTMT yang tidak melebihi ambang batas menandakan bahwa tidak terdapat korelasi yang terlalu tinggi antar variabel laten, sehingga masing-masing konstruk tetap memiliki identitas yang unik dalam model. Secara substantif, hasil ini mengonfirmasi kembali bahwa model penelitian memiliki *discriminant validity* yang kuat melalui pendekatan alternatif yang lebih sensitif dibandingkan metode sebelumnya. Dengan demikian, keseluruhan konstruk dalam penelitian ini dinyatakan valid dan layak digunakan dalam analisis lanjutan.

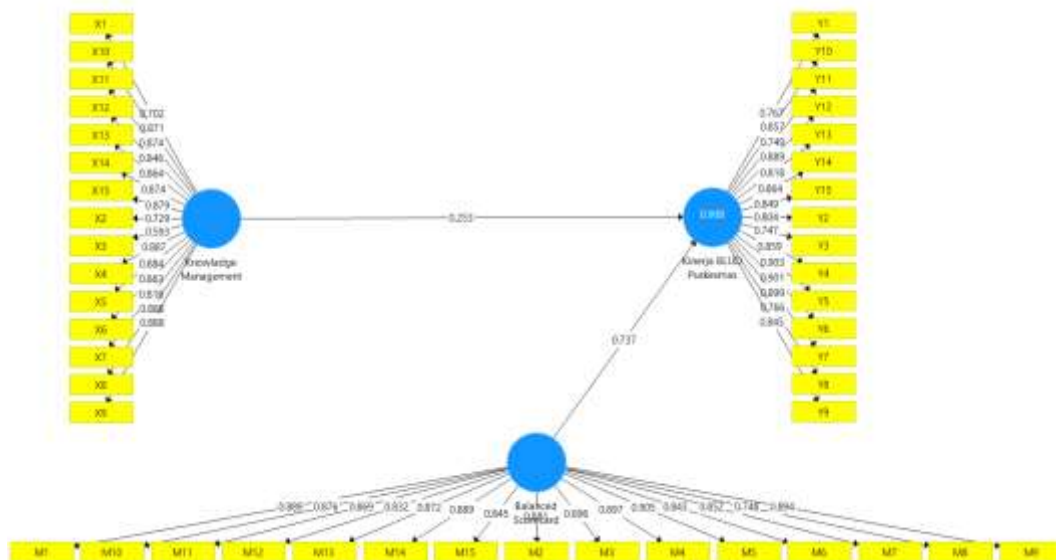
Reliabilitas

Tabel 8. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Extracted (AVE)	Variance
Balanced Scorecard	0.973	0.975	0.976	0.730	
Kinerja BLUD Puskesmas	0.969	0.971	0.972	0.699	
Knowledge Management	0.968	0.972	0.972	0.697	

Berdasarkan Tabel 8, seluruh variabel memiliki nilai *composite reliability* > 0,70 dan *Cronbach's alpha* > 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang tinggi.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)



Gambar 2. Hasil Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Berdasarkan Gambar 2, terlihat bahwa *knowledge management* memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja BLUD Puskesmas dengan arah hubungan positif, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur yang cukup kuat. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan praktik *knowledge management* akan diikuti oleh peningkatan kinerja organisasi. Sebaliknya, variabel moderasi *Balanced Scorecard* menunjukkan koefisien jalur yang sangat kecil dan cenderung negatif, sehingga secara visual dapat diinterpretasikan bahwa peran moderasi tidak memberikan

penguatan hubungan antara *knowledge management* dan kinerja. Kondisi ini menegaskan bahwa *Balanced Scorecard* dalam penelitian ini lebih berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja dibandingkan sebagai variabel yang memperkuat hubungan antar konstruk. Selain itu, nilai R^2 yang tinggi pada variabel kinerja menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang sangat baik terhadap variabel dependen. Secara keseluruhan, gambar ini memperlihatkan bahwa struktur hubungan antar variabel dalam model telah terbentuk dengan jelas dan konsisten dengan hasil pengujian statistik.

Uji R Square (R^2)

Kriteria untuk kekuatan nilai R Square adalah sebagai berikut: nilai $> 0,75$ dikategorikan sebagai kuat, antara $0,5-0,75$ sebagai sedang, dan kurang dari $0,5$ sebagai lemah. Hasil pengujian koefisien determinasi dari penelitian ini sesuai dengan tabel 9.

Tabel 9. R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja BLUD Puskesmas	0.914	0.911

Berdasarkan Tabel 9, nilai R^2 sebesar $0,914$ menunjukkan bahwa $91,4\%$ variasi kinerja BLUD Puskesmas dapat dijelaskan oleh *knowledge management*, *Balanced Scorecard*, dan interaksinya. Nilai ini termasuk kategori sangat kuat.

Uji Effect Size (f^2)

Tabel 10. F Square

	Kinerja BLUD Puskesmas	Keterangan
Kinerja BLUD Puskesmas Knowledge Management	0.672	Berpengaruh Besar

Berdasarkan Tabel 10, variabel *knowledge management* memiliki nilai f^2 sebesar $0,672$, yang termasuk kategori efek besar.

Uji Predictive Relevance (Q^2)

Tabel 11. Q-Square

	Q ² predict	Hasil
Kinerja BLUD Puskesmas	0.717	<i>Large predictive relevance</i>

Berdasarkan Tabel 11, nilai Q^2 sebesar $0,717$ menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang kuat.

Uji Hipotesis

Tabel 12. Hasil Uji Hipotesis

		Path Coefficient	t-Statistics	p-Value	Keputusan
H1	Knowledge Management → Kinerja BLUD Puskesmas	0.265	3.257	0.001	Didukung

Hipotesis Hubungan Variabel	Path Coefficient	t-Statistics	p-Value	Keputusan
H2 Moderating Effect 1 (Balanced Scorecard) → Kinerja BLUD Puskesmas	-0.027	1.791	0.042	Didukung

Berdasarkan Tabel 12, hasil pengujian menunjukkan bahwa: H1: *Knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja BLUD Puskesmas ($\beta = 0,265$; $p = 0,001$). H2: *Balanced Scorecard* sebagai variabel moderasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan ($\beta = -0,027$), meskipun p -value $< 0,05$, nilai koefisien yang sangat kecil menunjukkan efek yang tidak substantif.

Pembahasan

Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja BLUD Puskesmas

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *knowledge management* (KM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja BLUD Puskesmas. Hasil ini memperkuat konsep bahwa pengetahuan merupakan aset strategis organisasi yang harus dikelola secara sistematis melalui proses penciptaan, penyimpanan, distribusi, dan pemanfaatan (Alavi & Leidner, 2001; Hendrawan, 2019). Secara empiris, hasil ini konsisten dengan berbagai penelitian yang menyatakan bahwa KM berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi, baik di sektor bisnis maupun layanan publik (Sari et al., 2021; Pratama et al., 2020; Nuraeni et al., 2025).

Jika dibandingkan dengan studi sebelumnya, pengaruh KM dalam penelitian ini tergolong kuat dan relevan dengan konteks sektor kesehatan. Studi *systematic review* oleh Kosklin et al. (2023) menegaskan bahwa implementasi KM di layanan kesehatan mampu meningkatkan efisiensi operasional, kualitas layanan, serta koordinasi antar tenaga medis. Hal ini sejalan dengan kondisi BLUD Puskesmas yang membutuhkan sistem berbasis pengetahuan untuk mendukung pelayanan yang cepat, tepat, dan berbasis data. Selain itu, penelitian Siregar et al. (2020) dan Patwary et al. (2024) menunjukkan bahwa KM juga mendorong inovasi organisasi melalui pembelajaran berkelanjutan dan kreativitas, yang dalam konteks Puskesmas tercermin pada pengembangan layanan promotif-preventif dan digitalisasi pelayanan.

Namun demikian, temuan ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan KM tidak hanya bergantung pada sistem, tetapi juga pada faktor organisasi seperti budaya berbagi pengetahuan dan kapasitas SDM. Hal ini diperkuat oleh penelitian Najmi et al. (2018) dan Rahmaningtyas et al. (2024) yang menekankan pentingnya *dynamic capability* dan pembelajaran organisasi sebagai mediator dalam meningkatkan kinerja. Dalam konteks BLUD Puskesmas, kondisi ini juga berkaitan dengan kesiapan SDM dan infrastruktur teknologi, sebagaimana ditunjukkan oleh Reski & Dewi (2026), bahwa implementasi sistem kesehatan digital membutuhkan dukungan manajerial dan kesiapan organisasi yang memadai.

Selain itu, dari perspektif tata kelola BLUD, pengelolaan pengetahuan juga berkontribusi pada efisiensi keuangan dan akuntabilitas organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Hasibuan et al. (2024) dan Muktiyanto et al. (2025) yang menunjukkan bahwa pengelolaan informasi dan pengetahuan yang baik meningkatkan transparansi dan efektivitas pengelolaan keuangan Puskesmas. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bahwa KM merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja BLUD Puskesmas secara komprehensif, baik dari aspek pelayanan, SDM, maupun tata kelola organisasi.



Peran Moderasi *Balanced Scorecard* (BSC)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* (BSC) memiliki efek moderasi negatif terhadap hubungan KM dan kinerja. Temuan ini menarik karena secara teoritis BSC dirancang sebagai alat pengukuran kinerja yang komprehensif dan strategis (Ciptani, 2020; Musov, 2024). Namun, dalam konteks penelitian ini, BSC justru memperlemah pengaruh KM, yang mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara sistem pengukuran kinerja dan dinamika pengelolaan pengetahuan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Zulkarnaini et al. (2025) yang menunjukkan bahwa peran BSC sebagai variabel moderasi tidak selalu memperkuat hubungan antar variabel, tergantung pada konteks implementasi. Selain itu, Sardi et al. (2023) menekankan bahwa sistem pengukuran kinerja berbasis data yang terlalu kaku dapat menghambat fleksibilitas organisasi dalam berinovasi. Dalam konteks ini, BSC yang berorientasi pada indikator kuantitatif berpotensi membatasi proses *knowledge sharing* yang bersifat dinamis.

Jika dibandingkan dengan studi sektor kesehatan, De Almeida Marques & De Oliveira (2025) menunjukkan bahwa penggunaan BSC dalam organisasi kesehatan memang mampu meningkatkan kontrol kinerja, tetapi berisiko mengurangi fleksibilitas dalam pengambilan keputusan berbasis pengetahuan. Hal ini relevan dengan temuan penelitian ini, di mana implementasi BSC yang belum adaptif cenderung menghambat optimalisasi KM.

Lebih lanjut, Diskamara & Hidayat (2023) menjelaskan bahwa kinerja BLUD Puskesmas sangat dipengaruhi oleh keseimbangan antara aspek administratif dan pelayanan. Ketika BSC lebih menekankan pada aspek administratif dan pelaporan, maka proses pembelajaran organisasi dan inovasi berbasis pengetahuan menjadi kurang optimal. Kondisi ini juga diperkuat oleh Ratnaningtyas (2024) yang menegaskan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki peran penting dalam mendukung efektivitas sistem kinerja.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan adanya *trade-off* antara kontrol kinerja dan fleksibilitas pembelajaran organisasi. BSC akan lebih efektif apabila diimplementasikan secara adaptif dan kontekstual, bukan sekadar sebagai alat evaluasi, tetapi sebagai sistem manajemen strategis yang mendukung pengembangan pengetahuan organisasi. Hal ini juga didukung oleh Martínez-Martínez et al. (2023) yang menekankan pentingnya integrasi antara KM dan pembelajaran organisasi untuk mencapai kinerja berkelanjutan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan pengetahuan memiliki peranan krusial dalam mendorong peningkatan kinerja BLUD Puskesmas. Proses pengelolaan pengetahuan yang mencakup pengumpulan, pengorganisasian, penyebaran, hingga pemanfaatan informasi terbukti mampu memperbaiki kualitas layanan, meningkatkan efisiensi kerja, serta memperkuat kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan. Dengan kata lain, optimalisasi pengelolaan pengetahuan menjadi fondasi penting dalam menciptakan kinerja organisasi yang lebih efektif dan berkelanjutan. Di sisi lain, temuan penelitian menunjukkan bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai variabel moderasi justru memberikan pengaruh yang signifikan namun cenderung melemahkan hubungan antara pengelolaan pengetahuan dan kinerja organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan sistem pengukuran kinerja yang terlalu berorientasi pada indikator formal dapat mengurangi fleksibilitas dalam proses pembelajaran dan pertukaran pengetahuan di lingkungan kerja.



Dengan demikian, ketidaksesuaian antara pendekatan pengukuran kinerja dan dinamika organisasi menjadi faktor yang perlu diperhatikan.

Secara teoretis, penelitian ini memperlihatkan bahwa hubungan antara pengelolaan pengetahuan dan kinerja organisasi tidak bersifat linier, melainkan dipengaruhi oleh konteks implementasi sistem manajemen kinerja. Dari sisi praktis, hasil ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu memperkuat budaya kolaboratif, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, serta mengembangkan sistem evaluasi kinerja yang lebih adaptif dan tidak kaku. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja BLUD Puskesmas sebaiknya dilakukan melalui integrasi antara pengelolaan pengetahuan yang efektif dan penerapan sistem pengukuran kinerja yang selaras dengan kebutuhan organisasi. Pendekatan yang seimbang antara kontrol kinerja dan ruang inovasi diyakini mampu menghasilkan kinerja organisasi yang lebih optimal dan berkesinambungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Akil, S. R., Hakim, L., & Safaruddin, S. (2025). Pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh modal intelektual. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 7914–7921. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.2465>
- Ciptani, H. (2020). *Pengukuran kinerja dengan balanced scorecard*. Salemba Empat.
- De Almeida Marques, P. C., & De Oliveira, P. A. T. F. (2025). The implementation of intelligent systems to enhance crisis resilience in the healthcare sector: A comparative analysis with the balanced scorecard method. In *International Congress on Information and Communication Technology* (pp. 41–52). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-981-96-6932-5_4
- Diskamara, E. R., & Hidayat, B. (2023). Gambaran kinerja puskesmas yang menerapkan badan layanan umum daerah (BLUD): Scoping review. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(2), 8112–8121. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/1350>
- Hasibuan, I. D., Simangunsong, R. A., Purba, R., Putri, D. H., & Ode, A. N. (2024). Analisis pengelolaan keuangan Puskesmas BLUD Simpang Empat Kabupaten Karo. *Jurnal Penelitian Inovatif*, 4(2), 583–592. <https://jurnal-id.com/index.php/jupin/article/view/367>
- Hendrawan, M. R. (2019). *Manajemen pengetahuan: Konsep dan praktik berpengetahuan pada organisasi pembelajar*. Universitas Brawijaya Press.
- Kosklin, R., Lammintakanen, J., & Kivinen, T. (2023). Knowledge management effects and performance in health care: A systematic literature review. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(4), 738–748. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2032434>
- Martínez-Martínez, A., Cegarra-Navarro, J. G., & Garcia-Perez, A. (2023). Sustainability knowledge management and organisational learning in tourism: Current approaches and areas for future development. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(4), 895–907. <https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2086560>



- Muktiyanto, A., Hadiwidjaja, R. D., Perdana, H. D., Firman, A., Trisnowati, Y., & Yulianto, K. S. (2025). Pendampingan dan reviu penatausahaan keuangan badan layanan umum daerah (BLUD) puskesmas di Kota Tangerang Selatan. *JHR 24/7 Abdimas*, 3(2), 35–46. <https://www.jhr247.org/index.php/JHR247AMAS/article/view/170>
- Musov, M. (2024). The strategy-focused organizations, twenty years later. *Economic Alternatives*, 1, 142–160. <https://ideas.repec.org/a/nwe/eajour/y2024i1p142-160.html>
- Najmi, K., Kadir, A. R., & Kadir, M. I. A. (2018). Mediation effect of dynamic capability in the relationship between knowledge management and strategic leadership on organizational performance accountability. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 517–529. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-01-2017-0004>
- Nuraeni, Y. S., Haryati, T., Aprita, Y. M., & Indrawan, H. E. (2025). Improving employee performance through knowledge management, skill, and work attitude at PT Bagja Bagea Balarea Karawang. *WORK*, 13(2). <https://doi.org/10.35145/procuratio.v13i2.5032>
- Patwary, A. K., Alwi, M. K., Rehman, S. U., Rabiul, M. K., Babatunde, A. Y., & Alam, M. M. D. (2024). Knowledge management practices on innovation performance in the hotel industry: Mediated by organizational learning and organizational creativity. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(4-5), 662–681. <https://doi.org/10.1108/GKMC-05-2022-0104>
- Pratama, D. A., Zuliansyah, A., & Fermansyah, D. (2020). Analisis pengaruh knowledge management terhadap kinerja karyawan dalam perspektif ekonomi Islam. *REVENUE: Jurnal Manajemen Bisnis Islam*, 1(1), 1–16. <https://ejournal.radenintan.ac.id/index.php/RJMBI/article/view/5681>
- Rahmaningtyas, F., Hadi, S., & Subiyanto, D. (2024). Analysis of the influence of knowledge management on sustainability practices (Tourism Village Communication Forum of Sleman Regency). *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 5(5), 5023–5030. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i5.3502>
- Ratnaningtyas, D. (2024). Peran motivasi dan budaya organisasi dalam meningkatkan disiplin kerja dan kinerja karyawan di RSUD Dr. Soetomo. *Improvement: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(2), 109–121. <https://doi.org/10.30651/imp.v4i2.24370>
- Reski, A., & Dewi, S. T. (2026). Hubungan kesiapan sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, dan dukungan manajemen terhadap implementasi platform SATUSEHAT pada layanan primer BLUD UPTD Puskesmas Kemaraya tahun 2025. *Jurnal Inovasi Manajemen dan Akuntansi Berkelanjutan*, 7(1). <https://ejournals.com/ojs/index.php/jima/article/view/4556>
- Sardi, A., Sorano, E., Cantino, V., & Garengo, P. (2023). Big data and performance measurement research: Trends, evolution and future opportunities. *Measuring Business Excellence*, 27(4), 531–548. <https://doi.org/10.1108/MBE-06-2019-0053>
- Sari, A. N., Sulolipu, A. M., & Mutthalib, N. U. (2021). Pengaruh knowledge management terhadap kinerja tenaga kesehatan di Puskesmas Sulawesi Selatan. *Window of Public Health Journal*, 2(1), 100–109. <https://doi.org/10.33096/woph.v2i1.127>
- Siregar, Z. M. E., Ahman, E., & Senen, S. H. (2020). Knowledge management, innovation, and firm performance: The case of batik industry in Indonesia. *Calitatea*, 21(179), 27–32. <https://feb.ulb.ac.id/knowledge-management-innovation-and-firm-performace/>



- Widyatmika, M. A., Putra, T., & Indriani, M. N. (2019). Knowledge management dalam organisasi. *Widya Teknik*, 13(2), 1–15.
<https://doi.org/10.32795/widyateknik.v13i02.505>
- Zulkarnaini, Z., Inuzula, L., Zulfikar, Z., Kheriah, K., Alfianti, J., & Mariana, M. (2025). Pengaruh penerapan sistem bagi hasil syariah terhadap kinerja koperasi berbasis balanced scorecard dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. *Journal of Islamic Management*, 5(2), 149–171.
<https://doi.org/10.15642/jim.v2i2.2004>