

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era reformasi saat ini, sangat diperlukan adanya administrasi publik sebagai ilmu dalam memahami konsep yang berkaitan langsung dengan pelayanan pada masyarakat. Pemerintah Indonesia berperan dalam menjamin penyediaan layanan publik di atas norma hukum untuk melindungi masyarakat dari penyalahgunaan penyelenggaraan layanan publik. Pernyataan tersebut didukung oleh Undang-Undang Republik Indonesia Pasal 1 Ayat (1) No.25 Tahun 2009 yang menyatakan bahwa Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam memenuhi kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Melihat dari sudut pandang masyarakat tentang kesejahteraan sosial, menuntut pemerintah melakukan reformasi birokrasi. Kebijakan yang diatur dalam Permenpan No. 15 Tahun 2014 ini mewujudkan good governance melalui pelayanan publik dengan adanya transformasi ke arah yang lebih baik berdasarkan standar pelayanan yang telah ditetapkan.

Keberhasilan suatu pelayanan terhadap publik dapat diukur melalui kinerja seseorang dalam melakukan pekerjaan tersebut. Mardiasmo (2009), berpendapat bahwa pengukuran kinerja sektor publik didefinisikan sebagai suatu sistem yang dirancang untuk membantu manajer publik menilai pencapaian strategi lewat alat ukur finansial maupun non finansial. Pengukuran kinerja juga bermanfaat membangun strategi untuk melakukan suatu perubahan lebih baik dari masalah yang telah diidentifikasi. Umumnya, kinerja berfokus pada apa yang dihasilkan (output) dari sebuah input yang asalnya melalui proses kegiatan yang dilakukan. Pemerintah perlu mengetahui apakah suatu lembaga publik telah mencapai tujuan kinerja organisasi. Dari analisis kinerja tersebut, dapat disimpulkan informasi terkait apa saja yang harus dievaluasi untuk tetap mempertahankan dan meningkatkan keberhasilan suatu organisasi.

Model sistem pengukuran kinerja sektor publik dapat diukur dengan pendekatan salah satunya adalah *balanced scorecard*. Sumber daya manusia yang berkompeten diharapkan mampu meningkatkan kinerja suatu organisasi untuk tercapainya tujuan strategis dan kepuasan masyarakat. *Balanced scorecard* merupakan alat untuk mengukur suatu kinerja organisasi menggunakan empat perspektif, antara lain: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut memberikan keseimbangan antara tujuan atau hasil yang ingin dicapai dengan faktor pendorongnya. Komunikasi dalam pendekatan *balanced scorecard* merupakan tahap awal dalam menghasilkan komitmen perorangan terhadap strategi unit bisnis. Setiap orang berhak mengambil tindakan dalam berkontribusi untuk tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan. Menurut Kaplan & Norton (1996), mengemukakan bahwa pendekatan ini tidak menetapkan agar pegawai dan unit organisasi bertindak sesuai rencana sebelumnya atau sebagai sistem pengendalian. *Balanced scorecard* digunakan untuk pembelajaran, komunikasi, dan informasi.

Salah satu pelayanan publik adalah bidang kesehatan. Dinas Kesehatan Kabupaten Jember, menetapkan tentang Indikator Kinerja Utama dalam surat putusan Nomor:065/34022/1.31/2021 yang bertujuan untuk memberikan informasi kinerja yang penting dan diperlukan untuk mengelola manajemen kinerja organisasi. Hal ini juga bertujuan mengukur seberapa sukses pencapaian tujuan dan sasaran strategis yang digunakan untuk meningkatkan kinerja dan meningkatkan akuntabilitas kinerja organisasi. Adapun 3 (tiga) sasaran yang dibutuhkan yaitu: meningkatkan kualitas layanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat, meningkatkan derajat kesehatan ibu dan bayi serta balita, upaya yang dilakukan untuk mengendalikan penyakit menular dan tidak menular. Indikator tersebut diharapkan mampu mengukur dampak atau hasil atas apa yang telah dilakukan, kemudian mampu mencerminkan terkait tujuan, visi, dan misi organisasi. Tidak tercapainya target-target kinerja akan dikelola dan ditindaklanjuti agar pencapaian kinerja sesuai dengan pertimbangan awal.

Pemerintah Kabupaten Jember, memberi wewenang kepada Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Puskesmas Sumbersari dalam menyelenggarakan dan memberikan fasilitas pelayanan kesehatan terhadap masyarakat. Puskesmas Sumbersari merupakan instansi pemerintah yang terletak di Jalan Letjen Panjaitan No. 42, Kecamatan Sumbersari, Kabupaten Jember. Puskesmas Sumbersari Jember menyediakan pelayanan rawat jalan dan rawat inap, yang di dalamnya menyediakan poli-poli kesehatan.

Sehubungan dengan ditetapkannya Peraturan Bupati Jember No. 50 Tahun 2021, dimaksudkan untuk salah satu ketentuan umum yaitu pelayanan kesehatan Puskesmas dengan pemberian upayanya kepada masyarakat dari perencanaan hingga pelaporannya. Maka, dengan adanya peraturan tersebut penelitian dilakukan untuk mengetahui hasil kinerja pelayanan Puskesmas Sumbersari setelah berlakunya peraturan tersebut yang dianalisis lalu menilai terkait pelaporannya baik finansial maupun non finansial di tahun berikutnya setelah peraturan ini berlaku.

Penelitian ini memiliki keterbaruan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sari (2020), terkait penilaian kinerja dalam perspektif proses bisnis internal pada UPT. Puskesmas Legung di tahun 2015-2019 yang pada penelitian ini tidak menghitung rasio *Gross Death Rate* (GDR), dan *Net Death Rate* (NDR) karena kedua rasio tersebut dihitung hanya untuk mengetahui angka kematian dari besaran risiko akibat terjadinya bencana saja. Kemudian pada penelitian Febriana (2012), dalam menilai aspek kinerja proses bisnis internal menggunakan konsep *Value Chain* yang terbagi menjadi tiga proses, yaitu: (1) Proses inovasi (2) Proses Operasi (3) Proses purna jual. Perbedaan dengan penelitian ini disebabkan karena penelitian hanya berfokus pada pengukuran rasio dari kinerja rawat inap saja.

Puskesmas sebagai unit terdepan dalam menangani kesehatan masyarakat memerlukan pengelolaan yang lebih sehat dan fleksibel baik secara keuangan maupun pelayanan yang optimal. Hingga di tahun 2023, Puskesmas Sumbersari meraih status PPK-BLUD yang diresmikan bersama Lembaga *Good Governance Support* (GGS). Artinya, Puskesmas sudah bisa mandiri dalam pengelolaan urusan internalnya tanpa meminta rekomendasi Dinas Kesehatan. Namun, pengawasan

untuk memantau berjalannya proses kegiatan tetap ada dari tim Dinas Kesehatan. Diharapkan adanya status baru ini berdampak pada pengembangan layanan untuk masyarakat, keuangan, tenaga, dan inovasinya

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik menguji kinerja Puskesmas Sumbersari Jember menggunakan cara dengan mengukur 4 (empat) perspektif dalam metode *balanced scorecard* yang mengidentifikasi dan menjelaskan hubungan sebab-akibat antara ukuran hasil dengan faktor pendorongnya untuk dapat mengkomunikasikan serta meningkatkan strategi. Penelitian ini berfokus terhadap perbandingan kinerja *balanced scorecard* dari tahun 2022-2023 yaitu sebelum dan sesudah Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Hal tersebut yang melatar belakangi peneliti mengambil judul **“Penilaian Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada Puskesmas Sumbersari Jember”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, peneliti meneliti dengan menggunakan aspek-aspek *balanced scorecard* sehingga dapat diketahui hasil positif atau kendala dari kinerja yang dihadapi Puskesmas Sumbersari. Maka disimpulkan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana hasil penilaian kinerja puskesmas Sumbersari Jember antara tahun 2022-2023 dari segi perspektif keuangan?
2. Bagaimana hasil penilaian kinerja puskesmas Sumbersari Jember dari segi perspektif pelanggan?
3. Bagaimana hasil penilaian kinerja puskesmas Sumbersari Jember antara tahun 2022-2023 dari segi perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana hasil penilaian kinerja puskesmas Sumbersari Jember antara tahun 2022-2023 dari segi perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis perbandingan penerapan konsep *balanced scorecard* pada puskesmas Sumbersari sebelum dan sesudah

BLUD sebagai bukti pencapaian kinerja dan bahan untuk menentukan kebijakan yang akan dilakukan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi:

1. Peneliti

Dapat meningkatkan kemampuan dalam menganalisis suatu teori serta meningkatkan pemahaman maupun wawasan terkait metode *balanced scorecard*.

2. Puskesmas Sumbersari Jember

Hasil penelitian diharapkan mampu menjadi suatu informasi yang berguna dalam peningkatan kinerja ketika menetapkan strategi serta dapat mengelola faktor penghambat sehingga bisa meminimalisir kinerja yang kurang baik.

3. Peneliti Selanjutnya

Dapat dijadikan bahan referensi dalam meneliti konsep yang sejenis ataupun dijadikan pengembangan penelitian selanjutnya