

## PENGUKURAN KINERJA PADA PUSAT KESEHATAN MASYARAKAT BALONGSARI SURABAYA DALAM PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*

Fitri Desty Romadhoni

fitridesty17@gmail.com

Ikhsan Budi Riharjo

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### ABSTRACT

*This research aimed to find out to performance's evaluation of Puskesmas, though Balanced Scorecard. While, the population was Puskesmas Balongsari Surabaya. Moreover, the research used was descriptive-qualitative. Furthermore, the data were secondary with interview as the instrument. Additionally the research used to four perspective and the variables it used were economy, effectiveness and efficiency ratio. Meanwhile, on customers' perspective it used number of visit, patient and data from Puskesmas message box became the indicators. In addition, from internal business process, it used indicators from Public Health Effort, Individual Health Effort and its management system and achievement. Beside, from growth and indicators learning perspective, it used quality and quantity of human resource and facilities owned by Puskesmas. Based on the result of performance evaluation of Puskesmas Balongsari with Balanced Scorecard, it showed good in general. In suggestion, in improving and maintaining the performance, Puskesmas Balongsari had to improve human resource's quality, management system quality and facilities in order to create more optimal performance quality.*

*Keywords: performance evaluation, public sector organizations, balanced scorecard*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengukuran kinerja pada Puskesmas, Puskesmas yang menjadi objek penelitian adalah Puskesmas Balongsari Surabaya. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian analisis kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi. Indikator yang digunakan pada penelitian ini menggunakan empat perspektif, dalam perspektif keuangan adalah menggunakan Rasio Ekonomi, Rasio Efisiensi dan Rasio Efektifitas. Pada perspektif pelanggan dengan menggunakan indikator Jumlah Kunjungan, Jumlah Rujukan Pasien, Indeks Kepuasan Masyarakat dan Data Kotak Saran Puskesmas. Pada perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan indikator pencapaian Upaya Kesehatan Masyarakat, Upaya Kesehatan Perorangan, Sistem Manajemen dan Penghargaan yang diterima. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggunakan indikator tingkat Kualitas, Kuantitas Sumber Daya Manusia, Sarana dan Prasarana puskesmas. Hasil dari penelitian kinerja puskesmas menggunakan *Balanced Scorecard* secara keseluruhan adalah baik, guna mempertahankan hasil kinerjanya Puskesmas Balongsari perlu meningkatkan kinerja pada indikator kualitas Sumber Daya Manusia, sistem manajemen, dan sarana agar tercipta kualitas kinerja yang lebih optimal.

*Kata Kunci: pengukuran kinerja, organisasi sektor publik, balanced scorecard*

### PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik adalah organisasi pemerintah yang dalam tujuan utamanya bukan untuk mencari keuntungan (*not profit oriented*) untuk memenuhi kebutuhan masyarakat pemerintah memiliki berbagai badan usaha jasa maupun barang. Puskesmas merupakan Unit Pelayanan Teknis Daerah (UPTD) salah satu penyelenggara perusahaan jasa milik pemerintah di bidang kesehatan tingkat pertama milik pemerintah yang berfungsi untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Dalam kegiatan operasionalnya, puskesmas merupakan badan yang tidak mengutamakan keuntungan sehingga harus mengutamakan prinsip efisiensi anggaran dan produktifitas secara optimal. Cara untuk mengetahui tingkat

keberhasilan pelayanan puskesmas adalah dengan cara melaksanakan pengukuran kinerja puskesmas. Penilaian kinerja puskesmas saat ini dijalankan secara mandiri sebagai instrumen mawas diri yang selanjutnya diverifikasi hasilnya oleh Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota berdasarkan dari aspek penilaian meliputi hasil pencapaian cakupan dan mutu pelayanan untuk hitungan seluruh Puskesmas. Berdasarkan pengelompokannya Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota menetapkan Puskesmas dalam kelompok (I, II, III) sesuai urutan pencapaian hasil nilai kinerja.

Menurut Siti (2015) perbaikan pelayanan publik di Indonesia pada umumnya hanya berpacu memperbaiki pelayanan pada sisi eksternal yang menyangkut pada garis depan (*frontline*) yang menyangkut aspek ketersediaan fisik layanan (*tangible*), tersedianya penyelenggaraan layanan yang dijanjikan dengan akurat (*responsiveness*), keterjaminan pengetahuan, tingkah laku dan kemampuan memberikan pelayanan kepada pengguna layanan secara individual (*emphaty*). Dalam mengevaluasi peningkatan kinerja puskesmas membutuhkan suatu pengukuran kinerja yang komperhensif, pengukuran kinerja yang kompleks mencakup puskesmas dalam upaya memberikan keseimbangan dalam pengukuran kinerja suatu organisasi. Konsep *Balanced Scorecard* yang telah lama dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1992) dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja financial atau dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional. Sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru bagi efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria yang merupakan penjabaran dari apa yang menjadi visi, misi dan strategi perusahaan dalam jangka panjang. Dan dalam konsep ini digolongkan menjadi empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal dan proses pertumbuhan dan pembelajaran. Karena dalam keempat perspektif tersebut memiliki sasaran dan cakupan yang luas dan tentunya lebih memadai dalam menghadapi kompleksitas dan turbulensi dan secara sistematis dalam menilai pengukuran kinerja. Penerapan *Balanced Scorecard* bagi sektor bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan (*competitive*), sedangkan bagi sektor publik lebih menekankan pada nilai, misi, dan pencapaian. Sedangkan dari aspek keuangannya, sektor bisnis mengutamakan keuntungan, pertumbuhan dan pangsa pasar, sedangkan pada sektor publik memfokuskan pada pengukuran produktivitas dan tingkat efisiensi (Aurora, 2010). Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka peneliti merumuskan masalah yang akan dibahas yaitu: (1) Bagaimana pengukuran kinerja Puskesmas Balongsari Surabaya?, (2) Bagaimana kinerja Puskesmas Balongsari Surabaya diukur menggunakan perspektif *Balanced Scorecard*?

## TINJAUAN TEORETIS

### Organisasi Sektor Publik

Sektor publik sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dengan hukum. Cakupan organisasi sektor publik berbeda di setiap negara, cakupan organisasi sektor publik di Indonesia adalah pemerintah pusat, pemerintah daerah, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), organisasi pendidikan, organisasi kesehatan, dan organisasi-organisasi massa. Organisasi sektor publik dibutuhkan untuk menjamin bahwa pelayanan publik dilakukan sesuai dengan kebutuhan masyarakat (Mahsun, 2006).

### Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan faktor yang penting bagi berlangsungnya sistem manajemen pada suatu organisasi atau perusahaan sektor publik dalam menilai hasil kinerja dan mengevaluasinya. Menurut Mulyadi dan Setiawan (2001) penilaian kinerja sebagai penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan karyawannya

berdasarkan sasaran standard dan kriteria yang sebelumnya sudah ditetapkan. Berdasarkan pengertian tersebut pada dasarnya penilaian kinerja pada sebuah organisasi bergantung pada bagaimana perilaku manusia dalam berperan melakukan tindakan dalam pekerjaannya di dalam suatu perusahaan atau organisasi.

### **Pelayanan Publik**

Pemenuhan kebutuhan pelayanan dalam rangka usaha memenuhi sebuah kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. sesuai dengan peraturan perundang undangan yang diatur dalam pasal 1 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan dalam rangka usaha memenuhi sebuah kepentingan orang lain sesuai dengan haknya (Moenir, 2010).

### **Visi, Misi dan Strategi**

Dalam sebuah organisasi pernyataan misi, visi, dan strategis yang tepat dapat berguna untuk mencapai sebuah keberhasilan dalam mencapai suatu tujuan organisasi dalam jangka waktu pendek maupun dalam jangka waktu yang panjang. Menurut Wibisono (2006:50) dalam garis besar visi dapat diartikan sebagai arti *want to be* dalam sebuah perusahaan, misi adalah sebuah kalimat yang menunjukkan suatu tujuan atau alasan untuk keberadaan organisasi atau perusahaan sebagai strategi atau rencana yang menyatukan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan beberapa tindakan yang saling mengikat antara satu sama lain.

### **Balanced Scorecard**

Pada konsep *Balanced Scorecard* memiliki beberapa kelebihan yang menjadikan sistem manajemen strategik berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional, *balanced scorecard* menurut Kaplan dan Norton (1992:71) meliputi suatu ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang terdiri atas kepuasan konsumen, proses internal bisnis, serta aktivitas-aktivitas inovasi dan pengembangan yang mana ukuran non keuangan merupakan *driver* dari suatu kinerja keuangan di masa depan. Dalam penjelasannya Mulyadi dan Setiawan (2001) menyatakan konsep *balanced scorecard* terdiri atas 2 kata yaitu: (1) *Balanced* (Berimbang) yang artinya menunjukkan bahwa suatu kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta intern dan ekstern. Maka dari itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang, dan antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern. (2) *Scorecard* (Kartu skor) adalah kartu yang digunakan untuk mencatat hasil skor kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang akan diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. Hasil perbandingan inilah yang digunakan untuk mengevaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan.

### **Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Visi, Misi, dan Strategi**

Tujuan dari sistem pengukuran adalah untuk memotivasi semua pimpinan dan pekerja agar melaksanakan strategi unit bisnis dengan berhasil sesuai dengan tujuan dan sasarannya. Konsep *Balanced Scorecard* dikatakan berhasil apabila proses penghubungan antara ukuran financial dan non financialnya terpadu. Menurut Kaplan dan Norton (1996) ada dua prinsip yang memungkinkan *Balanced Scorecard* memiliki keterkaitan dengan strategi perusahaan yaitu: (1) Faktor Pendorong Kinerja, (2) Keterkaitan Finansial.

### Pengukuran dalam *Balanced Scorecard*

Pengukuran dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang dalam perspektif satu dengan perspektif lainnya dengan masing-masing tolak ukur perspektif. Menurut Mulyadi dan Setiawan (2001) kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik yang telah tercapai seimbang di keseluruhan perspektif. Skor dalam kriteria keseimbangan adalah sebagai berikut:

**Tabel 1**  
Ikhtisar Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

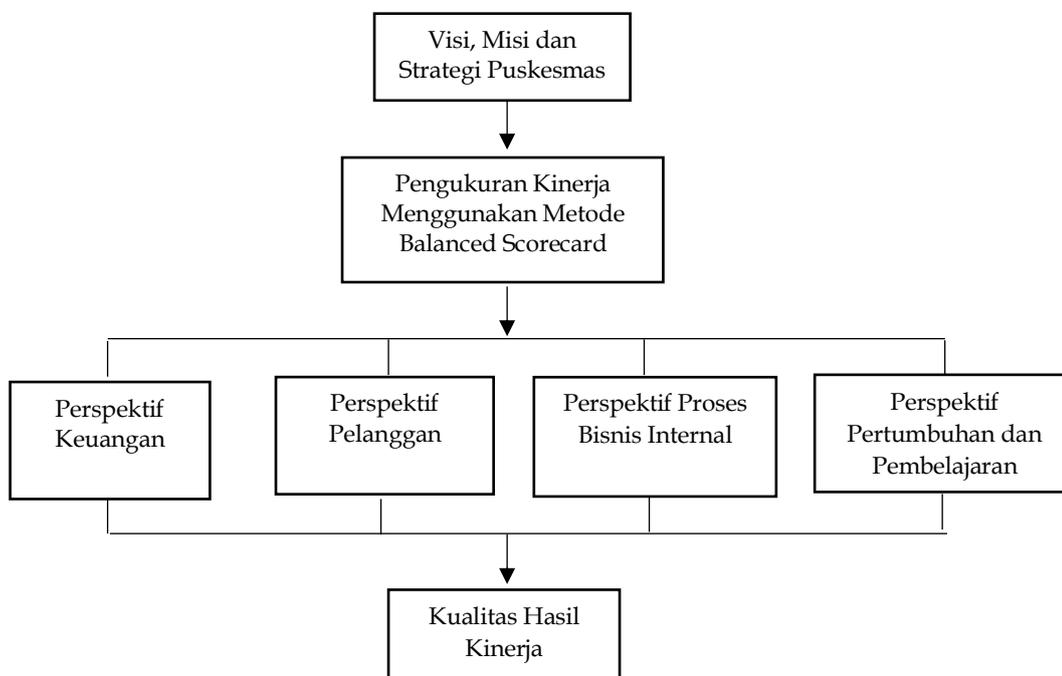
Skor	Nilai	Pengertian
-1	Kurang	Presentase dibawah standar/menurun
0	Cukup	Presentase sesuai standar/tetap
1	Baik	Presentase diatas standar/meningkat

Sumber: Mulyadi dan Setiawan, 2001

Hasil pengukuran dapat disimpulkan berdasarkan bahwa skala batas kinerja dikatakan “kurang” apabila rata-rata skor kurang dari 0. Untuk rata-rata skor dengan interval 0-0,5 termasuk dalam kriteria kinerja yang “cukup”, dan untuk rata-rata skor lebih dari 0,5 keatas termasuk dalam kategori yang “baik”.

### Rerangka Pemikiran

Berdasarkan teori yang telah dijabarkan, maka untuk menjelaskan penelitian yang akan digunakan, peneliti menyusun rerangka penelitian tentang Pengukuran Kinerja Puskesmas Balongsari dalam Perspektif *Balanced Scorecard*. Digambarkan pada Gambar 1:



**Gambar 1**  
Rerangka Pemikiran

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan analisis kualitatif yang menurut Yusuf (2014:328) penelitian kualitatif yaitu mencari makna, pemahaman, pengertian, *verstehen* tentang suatu fenomena, kejadian, maupun kehidupan manusia dengan terlibat langsung atau tidak langsung. Penelitian deskriptif menurut Prasetya (2016) adalah salah satu cara penelitian yang menggambarkan dan menginterpretasi suatu objek sesuai dengan kenyataan yang ada sebenarnya tanpa di lebih-lebihkan. Penelitian deskriptif disebut sebagai non eksperimen dikarenakan penelitian ini tidak memanipulasi variabel dan mengutamakan fakta dan kemudian menjelaskan serta menggambarkannya. Pendekatan kualitatif yang ditujukan untuk menjelaskan, menerjemahkan, atau bahkan menemukan pengertian baru pada fenomena yang terjadi di lingkungan sosial.

Teknik analisis data yang diterapkan adalah teknik analisis deskriptif kualitatif dengan mengumpulkan, mengolah serta menyajikan data yang dieproleh yang langsung diperoleh dengan survey di lapangan menggunakan dokumentasi dan melakukan wawancara. Adapun langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut: (1) Mengumpulkan data yang berkaitan dengan kinerja Puskesmas sesuai data yang tersedia di Puskesmas Balongsari, (2) Mengevaluasi hasil perhitungan kinerja Puskesmas Balongsari, (3) Mengevaluasi hasil pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* yang meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, (4) Memberikan kesimpulan terhadap hasil penelitian.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Puskesmas Balongsari Surabaya

Puskesmas Balongsari merupakan salah satu Puskesmas yang berada di Kota Surabaya yang wilayah kejanya berada di Kecamatan Tandes dengan luas 3,786 Km<sup>2</sup> dengan melayani 3 kelurahan yaitu kelurahan Balongsari, Kelurahan Tandes, dan Kelurahan Karang Poh. Puskesmas Balongsari memiliki visi dan Misi sebagai berikut: Visi "Pelopor Budaya Hidup Sehat Menuju Masyarakat Mandiri" dan memiliki sebuah Misi sebagai berikut: (1) Membudayakan hidup sehat di masyarakat, (2) Menjadi pusat informasi kesehatan bagi masyarakat, (3) Memberikan pelayanan yang bermutu dan mengutamakan keselamatan pasien, (4) Menggalang kerja sama yang baik dengan lintas sektor terkait.

### Desain Pengukuran Kinerja Puskesmas dengan Metode *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja Pada Puskesmas Balongsari Surabaya saat ini berdasarkan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah yaitu berdasarkan dari hasil Penilaian Kinerja pada Puskesmas. Dari hasil keseluruhan kinerja Puskesmas yang dilakukan secara mandiri mencakup manajemen, UKM Esensial, UKM Pengembangan, UKP dan mutu pelayanan yang kemudian di analisa tingkat kinerjanya, dan berdasarkan dari hasil rincian nilai sehingga dapat ditetapkan pengkategorian golongan Puskesmas (I, II, III, IV) meliputi tingkatan Dasar, Madya, Utama, dan Paripurna, hasil keseluruhan berdasarkan dari urutan hasil pencapaian kinerjanya oleh Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota.

### Perspektif Keuangan

Pada pengukuran perspektif keuangan menggunakan indikator dengan metode *Value For Money* yaitu dengan 3 indikator menggunakan Rasio Ekonomi untuk mengukur tingkat ekonomis anggaran pendapatan, Rasio Efisiensi mengukur besarnya pengeluaran untuk memperoleh pendapatan dan Rasio Efektivitas Pencapaian dari target yang telah disesuaikan/ dicapai dengan berdasarkan dari data keuangan yang diperoleh yaitu data dari Realisasi Dana Puskesmas Balongsari tahun 2018-2019 dana pendapatan adalah sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Realisasi Dana Pendapatan Kapitasi JKN Tahun 2018-2019**

<b>Tahun</b>	<b>Rencana Kerja Anggaran</b>	<b>Jumlah Pendapatan</b>	<b>Presentase</b>
2018	1.827.262.925	1.969.893.218	107,8%
2019	1.864.113.023	2.002.992.950	107,4%

**Sumber: Laporan Keuangan Puskesmas Balongsari, 2020**

Berdasarkan perhitungan Tabel 2 disimpulkan bahwa Realisasi Dana Pendapatan Kapitasi Puskesmas Balongsari tahun 2018 jumlah Rencana Kerja Anggaran sebesar 1.827.262.925 dan Jumlah Pendapatan 1.969.893.218 dengan presentase 107,8%. Pada tahun 2019 jumlah Anggaran Pendapatan sebesar 1.864.113.023 dan Jumlah Pendapatannya sebesar 2.002.992.950 mengalami penurunan dengan presentasi 107,4%. Dijelaskan bahwa Jumlah Pendapatan pada Puskesmas Balongsari pada tahun 2018-2019 lebih besar dari Jumlah Rencana Kerja Anggaran Puskesmas dari yang ditetapkan. Dengan Realisasi Dana Belanja sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Realisasi Dana Belanja Kapitasi JKN Tahun 2018-2019**

<b>Tahun</b>	<b>Anggaran Belanja</b>	<b>Jumlah Belanja</b>	<b>Presentase</b>
2018	1.827.262.925	1.559.927.694	85%
2019	1.864.113.023	1.566.023.863	84%

**Sumber: Laporan Keuangan Puskesmas Balongsari, 2020**

Berdasarkan dari Tabel 3 disimpulkan bahwa Realisasi Dana Belanja Kapitasi Puskesmas Balongsari Surabaya tahun 2018 Jumlah Anggaran Belanja sebesar 1.827.262.925 dan Jumlah Belanja Sebesar 1.559.927.694 dengan presentase mencapai 85%. Pada tahun 2019 jumlah Anggaran Belanja sebesar 1.864.113.023 dan Jumlah Belanja sebesar 1.566.023.863 dengan presentase 84%. Dapat dijelaskan bahwa jumlah Anggaran Dana Belanja pada Puskesmas Balongsari pada tahun 2018-2019 lebih besar dari Jumlah Belanja Puskesmas. Indikator yang digunakan pada pengukuran kinerja perspektif keuangan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Indikator Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan**

<b>Indikator Kinerja</b>	<b>Formula</b>	<b>Presentase</b>
Rasio Ekonomi ( <i>Input/Value Input</i> )	(Jumlah Pendapatan/ Rencana Kerja Anggaran)×100%)	92% (Ekonomis)
Rasio Efisiensi ( <i>Output/Input</i> )	(Jumlah Belanja/Jumlah Pendapatan)×100%)	78,68% (Sangat Efisien)
Rasio Efektivitas ( <i>Outcome/Output</i> )	(Jumlah Kunjungan Pasien/ Jumlah Belanja)×100%)	280% (Sangat Efektif)

**Sumber: Data Sekunder diolah, 2020**

Berdasarkan hasil perhitungan Tabel 4 di atas pada indikator pengukuran kinerja perspektif keuangan, dalam perhitungan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam pengukuran perspektif keuangan mencakup perhitungan rasio ekonomis dengan presentase 92% termasuk dalam kategori yang berarti ekonomis, rasio efisiensi dengan presentase 78,68% termasuk kategori yang sangat efisien, dan dalam rasio efektifitas jumlah presentase mencapai 280% termasuk kategori sangat efektif. Dari hasil keseluruhan kinerja Puskesmas dalam perspektif keuangan adalah baik.

### Perspektif Pelanggan

Pada pengukuran kinerja pada indikator perspektif pelanggan dimana sistem kinerja Puskesmas dapat diukur menyesuaikan dengan acuan dari visi, misi dan sasaran strategi Puskesmas Balongsari dalam melayani pasien. Indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja Puskesmas Balongsari adalah dengan melihat jumlah kunjungan pasien, jumlah rujukan jumlah indeks kepuasan masyarakat pada survey terakhir serta jumlah keluhan pelanggan pada Puskesmas Balongsari dengan menggunakan perhitungan data pada tahun 2018-2019 dapat dilihat dengan tabel sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Indikator Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan**

Indikator Kinerja	Formula	Hasil	Ket
Jumlah Kunjungan Pasien ( <i>Visit Rate</i> )	(Jumlah Peningkatan atau Penurunan pasien tahun 2018-2019)	(Meningkat)	Baik
Jumlah Pasien Rujukan	(Jumlah Peningkatan atau Penurunan pasien rujukan tahun 2018-2019)	(Meningkat)	Baik
Jumlah Keluhan Kotak Saran	(Jumlah Peningkatan atau Penurunan Keluhan Pasien tahun 2018-2019)	(Meningkat)	Baik
Jumlah IKM	(Jumlah Peningkatan atau Penurunan Survey IKM)	(Tetap)	Cukup

Sumber: Data Sekunder diolah, 2020

Pada indikator perhitungan kinerja Perspektif Pelanggan dengan menggunakan indikator jumlah kunjungan, jumlah rujukan, jumlah keluhan, dan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). Pada keseluruhan indikator menunjukkan hasil yang baik yang cenderung mengalami peningkatan, dan pada indikator Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) menunjukkan hasil tetap yang masih dalam kategori yang baik menunjukkan bahwa Puskesmas Balongsari masih dapat mempertahankan kualitas pelayanan yang diberikan untuk pelanggan pada puskesmas dengan baik.

### Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam indikator dalam perspektif proses bisnis internal dengan peningkatan mutu kinerja melalui program upaya kesehatan yang dilakukan Puskesmas serta menggambarkan pada kemampuan Puskesmas untuk mendukung peningkatan kualitas pelayanan, indikator yang digunakan adalah dengan menggunakan data sekunder yang bersumber dari rekapitulasi penilaian kinerja berdasarkan upaya pencapaian program, jumlah penghargaan dan tingkat akreditasi Puskesmas Balongsari Surabaya pada tahun 2018-2019 dijelaskan pada tabel 6 adalah sebagai berikut:

**Tabel 6**  
**Rekapitulasi Penilaian Kinerja UKM dan UKP Puskesmas Balongsari Tahun 2018-2019**

Indikator Kinerja	Nilai (Rata-rata) 2018	Nilai (Rata-rata) 2019	Keterangan
UKM Esensial	97,23%	100%	Meningkat (Baik)
UKM Pengembangan	89,38%	97,48%	Meningkat (Baik)
UKP	97,42%	99,29%	Meningkat (Baik)
<b>Total</b>	<b>94,67%</b>	<b>8,92%</b>	<b>Meningkat (Baik)</b>

Sumber: Data Sekunder diolah, 2020

Berdasarkan hasil Tabel 6 kinerja Puskesmas Balongsari pada tahun 2018 pada indikator kinerja segi UKM Esensial dengan nilai presentase 97,23%, pada segi UKM Pengembangan dengan presentase 89,38%, pada segi UKP dengan presentase 97,42%. Pada tahun 2019 indikator kinerja pada, segi UKM Esensial meningkat dengan presentase 100%, segi UKM Pengembangan mengalami kenaikan 97,48%, segi UKP meningkat dengan presentase 99,29%. Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa rekapitulasi kinerja UKM Esensial, UKP dan UKM Pengembangan pada Puskesmas Balongsari tahun 2018 menunjukkan presentase sebesar 94,67% dan pada tahun 2019 dengan presentase 98,92% yang berarti mengalami peningkatan, maka dapat disimpulkan berdasarkan indikator pencapaian program yang tercapai pada Puskesmas Balongsari adalah dalam kategori yang baik.

Pada indikator penghargaan yang diperoleh Puskesmas Balongsari 2018-2019 menurut penjelasan yang di sampaikan oleh Kepala Tata Usaha Puskesmas Balongsari:

*"Data penghargaan yang diperoleh Puskesmas, namun pada tahun 2016 Puskesmas mendapat akreditasi Paripurna dan Puskesmas dengan UKM terbaik no.2 se Indonesia"*

*"Tahun 2019 Puskesmas Balongsari dapat lagi penghargaan Paripurna, soalnya akreditasi paripurna bertahan hanya 3 tahun sekali"*

Akreditasi paripurna adalah Penghargaan yang diterima oleh Puskesmas yang berarti merupakan kategori Puskesmas dengan status tertinggi atau terbaik dari tingkatan status akreditasi Puskesmas keseluruhan yang berarti Puskesmas Balongsari mempertahankan tingkat Akreditasinya dengan baik.

Pada penggunaan indikator Sistem Informasi Manajemen pada Puskesmas Balongsari dijelaskan seperti yang di sampaikan oleh Kepala tata Usaha Puskesmas Balongsari:

*"Saat ini sistem manajemen Puskesmas Balongsari menggunakan Sistem Informasi Puskesmas (SINPUS) sesuai yang sudah di tetapkan. Dan untuk sekarang sistem pendaftaran di Puskesmas juga sama seperti puskesmas lainnya bisa menggunakan online di playsotre ada namanya (e-health) untuk memudahkan pendaftaran, kendalanya pada saat ini sepertinya pada internet kadang kalo lagi susah input karena internetnya lagi bermaslah saja"*

Berdasarkan dari penjelasan wawancara sumber diatas sistem informasi manajemen pada Puskesmas Balongsari saat ini sudah sesuai dengan anjuran yang sudah ditetapkan oleh pemerintah. Kendala yang dihadapi adalah internet, seperti yang diketahui penggunaan internet dalam kegiatan operasional Puskesmas saat ini juga penting untuk menjalankan kegiatan. Oleh karena itu terganggunya koneksi internet juga akan berpengaruh dalam proses pelayanan puskesmas, dengan adanya perbaikan atau penambahan jaringan guna mempermudah dalam kegiatan proses pelayanan juga semakin optimal.

### Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam pengukuran kinerja pada indikator perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran pentingnya suatu organisasi dalam memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan serta meningkatkan pengetahuan karyawan merupakan partisipasi dalam pencapaian hasil kinerja ketiga perspektif diatas dengan tujuan yang sama untuk meningkatkan kualitas kinerja melalui kualitas, kuantitas pekerja serta sarana dan prasarana. Data yang digunakan sebagai acuan dalam menilai pengukuran kinerja adalah menggunakan data sekunder puskesmas balongsari tahun 2018-2019 yang dijelaskan dengan tabel sebagai berikut:

**Tabel 7**  
**Jumlah Pelatihan Yang Diikuti Karyawan Tahun 2018-2019**

Tahun	Jumlah Pelatihan
2018	46
2019	36

Sumber: Data Sekunder diolah, 2020

Berdasarkan dari data Tabel 7 di atas pada jumlah pelatihan yang diikuti oleh pegawai Puskesmas Balongsari pada tahun 2019 mengalami penurunan jumlah pelatihan dengan hanya mengikuti sebanyak 36 pelatihan saja, yang dibandingkan pada pelatihan di tahun sebelumnya di tahun 2018 dengan jumlah pelatihan sebanyak 46 pelatihan. Dari hasil data tersebut menunjukkan bahwa terjadinya penurunan jumlah pelatihan yang diikuti maka sehingga dapat disimpulkan berdasarkan dari data tersebut bahwa dari indikator jumlah pelatihan yang diikuti dikatakan masih mengalami penurunan atau kurang, sedangkan pada kuantitas atau jumlah dari pegawai pada Puskesmas Balongsari Surabaya pada tahun 2018-2019 dapat dilihat dengan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 8**  
**Daftar Jumlah Pegawai Puskesmas Balongsari Tahun 2018- 2019**

Jumlah SDM	2018	2019
Pegawai Negeri	22	28
Non Pegawai Negeri	24	29
Pegawai Tidak Tetap	1	-
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>53</b>

Sumber: Data Profil Puskesmas Balongsari, 2020

Berdasarkan dari hasil Tabel 8 di atas menunjukkan terdapat peningkatan pada jumlah Sumber Daya Manusia yang masing-masing terdiri dari pegawai negeri, non pegawai negeri dan pegawai tidak tetap pada Puskesmas Balongsari pada tahun 2018-2019, sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin meningkatnya ketersediaan dari jumlah sumber daya manusia maka kecepatan dan pelayanan dalam melayani pelanggan juga meningkat dan teratasi dengan baik. Data dari gambaran sarana dan prasarana dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 9**  
**Daftar Gambaran Sarana dan Prasarana Puskesmas Balongsari**  
**Tahun 2018- 2019**

Tahun	Jumlah Sarana	Jumlah Prasarana
2018	65	885
2019	65	968

Sumber: Data Profil Puskesmas Balongsari, 2020

Berdasarkan Tabel 9 gambaran jumlah sarana pada Puskesmas Balongsari di atas meliputi Jaringan Pelayanan Puskesmas, Peralatan untuk Pelayanan di luar gedung Puskesmas, serta Sarana Pendukung lainnya dengan total 65 unit sarana pada tahun 2018-2019 cenderung tidak mengalami penambahan Sarana di Puskesmas Balongsari yang berarti tetap dan tidak mengalami perubahan, dapat disimpulkan sarana yang dimiliki Puskesmas Balongsari dalam kategori cukup. Pada jumlah prasarana pada Puskesmas Balongsari di atas meliputi jumlah dan kondisi alat yang dimiliki Puskesmas Balongsari pada tahun 2018 memiliki jumlah alat sebanyak 885 unit dan tahun 2019 mengalami penambahan menjadi 968 unit prasarana yang tersedia maka dapat disimpulkan dari data prasarana yang dimiliki Puskesmas Balongsari mengalami penambahan yang berarti dalam kategori yang baik.

#### Penilaian Dengan Metode *Balanced Scorecard*

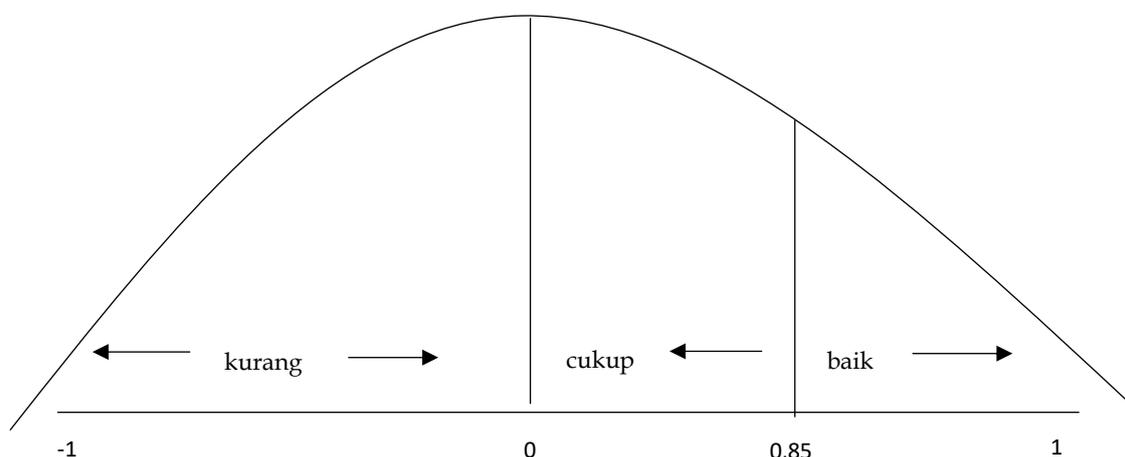
Hasil penilaian berdasarkan dari pencapaian kinerja yang masih dibawah target yang ditetapkan atau mengalami penurunan kinerja diberi skor -1 atau “kurang”, pencapaian kinerja yang sudah sesuai dengan standar target atau tetap maka akan diberi skor 0 “cukup”, dan pencapaian kinerja yang sudah diatas standar atau mengalami peningkatan kinerja akan diberi skor 1 “baik” dapat disaikan dengan tabel sebagai berikut:

**Tabel 10**  
**Ikhtisar Kinerja Puskesmas Balongsari dengan *Balanced Scorecard***

Perspektif	Kriteria	Skor
<b>Perspektif Keuangan</b>		
Rasio Ekonomi	Baik	1
Rasio Efisiensi	Baik	1
Rasio Efektifitas	Baik	1
<b>Perspektif Pelanggan</b>		
Jumlah Kunjungan Pasien ( <i>Visit Rete</i> )	Baik	1
Jumlah Rujukan	Baik	1
Jumlah Keluhan	Baik	1
Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)	Cukup	0
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>		
Pencapaian UKM dan UKP	Baik	1
Penghargaan Yang Diterima	Baik	1
Sistem Informasi Manajemen	Baik	1
<b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>		
Jumlah SDM (Kuantitas)	Baik	1
Jumlah Pelatihan Yang diikuti (Kualitas)	Baik	1
Jumlah Sarana	Cukup	0
Jumlah Prasarana	Baik	1
<b>Total</b>		<b>12</b>

Sumber: Data Sekunder diolah, 2020

Berdasarkan dari pengukuran kinerja puskesmas dari 14 indikator diatas terhadap masing-masing perspektif, total pada bobot skor di Puskesmas Balongsari menunjukkan skor berjumlah 12 sehingga jika dihitung rata-rata menunjukkan skor sebesar  $12/14=0,85$ . Dari hasil total rata-rata skor Puskesmas Balongsari langkah selanjutnya adalah dapat digambarkan kurva dari hasil pengukuran menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk menentukan batas daerah kerja dengan gambar sebagai berikut:



**Gambar 2**  
Kurva Kinerja Puskesmas Balongsari  
Sumber: Data Sekunder diolah, 2020

Pada pengukuran kurva dari skala batas kinerja dikatakan “kurang” apabila rata-rata skor kurang dari 0, sedangkan rata-rata skor dengan interval 0-0,5 termasuk dalam kategori kinerja yang “cukup” dan untuk rata-rata skor lebih dari 0,5 maka dikatakan “baik”. Berdasarkan dari ketetapan skala batas daerah kinerja tersebut, dapat disimpulkan dari hasil gambar kurva bahwa kinerja Puskesmas Balongsari diukur dengan metode *Balanced Scorecard* dengan perolehan skor keseluruhan sebesar 0,85 adalah “baik”.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Dari hasil analisa data di atas terkait Pengukuran Kinerja Puskesmas Balongsari Surabaya dalam perspektif *Balanced Scorecard* dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Puskesmas Balongsari sebagai satuan kerja Dinas Kesehatan memiliki tanggung jawab penuh dalam melaksanakan kegiatan pelayanan sesuai yang di anjurkan oleh Dinas Kesehatan. Pengendalian manajemen Puskesmas berupa pengawasan terhadap kegiatan perencanaan, penganggaran serta pertanggung jawaban dengan melakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui tingkat keberhasilan pencapaian kerja dalam mencapai tujuan Puskesmas. (2) Pada Perspektif Keuangan indikator yang digunakan adalah menggunakan Rasio Ekonomi, Rasio Efisiensi dan Rasio Efektifitas dengan hasil analisis yang tersedia dijelaskan pada ketiga indikator tersebut sudah mencapai target yang di sesuaikan diharapkan pihak Puskesmas dapat mempertahankan kinerja keuangannya dengan baik. (3) Pada Perspektif Pelanggan dengan menggunakan indikator jumlah kunjungan, jumlah rujukan, jumlah keluhan, dan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). Pada keseluruhan indikator menunjukkan hasil yang baik yang cenderung mengalami peningkatan dan pada indikator Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) menunjukkan hasil tetap yang masih dalam kategori baik menunjukkan bahwa Puskesmas Balongsari dapat mempertahankan kualitas pelayanan yang diberikan untuk pelanggan dengan baik. (4) Pada Perspektif Proses Bisnis dan Internal menggunakan

indikator jumlah pencapaian UKM dan UKP serta penghargaan yang diterima Puskesmas Balongsari telah menunjukkan pencapaian yang baik dan juga mempertahankan akreditasi kinerjanya dengan baik namun pada kegiatan sistem informasi manajemen puskesmas perlu penambahan jaringan internet yang kuat hal tersebut sangat dibutuhkan untuk mendukung kegiatan pelayanan puskesmas juga berjalan dengan baik. (5) Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran menggunakan indikator pengukuran dengan jumlah pegawai, jumlah pelatihan yang diikuti, sarana dan prasarana yang tersedia menunjukkan hasil kinerja yang baik, pada indikator kualitas SDM dalam memberikan pelatihan/seminar pada karyawannya diharapkan lebih merata dan penambahan sarana yang sekiranya diperlukan untuk menambah kegiatan operasional jadi lebih optimal.

### Saran

Berdasarkan dari hasil dan kesimpulan tentang pengukuran kinerja Puskesmas Balongsari Surabaya, maka penulis memberikan saran yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Bagi Pihak Puskesmas sebaiknya meningkatkan kapabilitas pengetahuan lebih bagi karyawan dengan menambah pelatihan kepada seluruh karyawan secara lebih merata, serta mengajukan permintaan kepada Dinas terkait agar di tambahkannya jaringan internet yang memadai agar mendukung jalannya pelayanan kesehatan supaya berjalan dengan baik. (2) Bagi Peneliti Selanjutnya diharapkan dalam pemilihan objek penelitian untuk mengetahui kinerjanya sebaiknya lebih luas lagi jangan hanya berpaku pada satu objek sehingga dapat dijadikan studi perbandingan antara satu Puskesmas dengan Puskesmas yang lain serta mengkoordinasi waktu dalam pengambilan data-data yang berkaitan dengan informasi dan wawancara dalam penelitian.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aurora, N. 2010. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada RSUD Tugurejo Semarang). *Skrpsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Kaplan, R. S., dan D. P. Norton. 1992. The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*: 71-79
- \_\_\_\_\_. 1996. *Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Erlangga. Jakarta.
- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Moenir. 2010. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia, Cetakan Pertama*. Gava Media. Yogyakarta.
- Mulyadi dan Setiawan. 2001. *Balanced Scorecard Alat Manajemen Konteporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Prasetya, M. Y. 2016. Pengukuran Kinerja Pelayanan Pada Pusat Kesehatan Masyarakat Gayungsari Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* 5 (8): 1-15
- Siti, D. 2015. Kinerja Puskesmas Tanjung Selor Kabupaten Bulungan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*. *Skrpsi*. Universitas Terbuka. Jakarta.
- Wibisono, D. 2006. *Manajemen Kinerja*. Penerbit. Erlangga. Jakarta.
- Yusuf, A.M. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & penelitian Gabungan*. Prenadamedia group. Jakarta.