

KINERJA PUSKESMAS RAWAT INAP PUSKESMAS DISTRIK JATILAWANG KABUPATEN BANYUMAS DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*

Subehan¹, Sri Murni Setyawati², Budi Aji³

¹Magister Manajemen Jenderal Soedirman, Purwokerto, Indonesia

^{2,3} Magister Manajemen Jenderal Soedirman, Purwokerto, Indonesia

E-mail corresponding author : subehan75@gmail.com

Abstrak

Kinerja merupakan kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu serta sebagai hasil kriteria yang telah ditetapkan bersama. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi. Puskesmas merupakan salah satu instansi pemerintah daerah yang bergerak di sektor publik dalam bidang jasa kesehatan yang bersifat kegiatan sosial dan ekonomi sehingga perlu adanya suatu pengukuran kinerja untuk semua aspek *Balance Scorecard*. Penelitian ini bertujuan mengetahui gambaran kinerja Puskesmas Purwojati. Jenis penelitiannya adalah deskriptif kuantitatif. Teknik pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara, studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan stabil karena nilai rasio ekonomis naik turun dalam setiap tahun dan efektifitas anggaran belum baik, kinerja dari perspektif pelanggan sangat baik karena peningkatan kunjungan baru sampai 73 %, dari perspektif bisnis internal sangat baik karena rata rata BOR 75,3 % dan LOS 2,9 hari, dan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga baik dengan adanya pelatihan yang berjalan.

Kata kunci : Kinerja, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran, *Balanced Scorecard*

Abstract

Performance is the ability of employees to do something with certain expertise and as a result of criteria that have been set together. Performance measurement is used as a basis to assess the success and failure of the implementation of activities in accordance with the goals and objectives that have been set in order to realize the vision and mission. The Puskesmas is one of the local government agencies engaged in the public sector in the field of health services that are social and economic in nature so that there needs to be a performance measurement for all aspects of the Balance Scorecard. This study aims to describe the performance of Purwojati Health Center. The type of research is quantitative descriptive. Data collection techniques by means of observation, interviews, documentation studies. The results showed that financial performance was stable because the economic ratio value fluctuated in each year and budget effectiveness was not good, performance from a customer perspective was very good because the increase in new visits was 73%, from an internal business perspective it was very good because the average BOR was 75.3% and LOS 2.9 days, and the learning and growth perspective is also good with ongoing training.

Keywords: Performance, financial, customer, internal process business, learning and growth, Balanced Scorecard

PENDAHULUAN

Pelayanan publik dapat diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Pelayanan publik (*public services*) oleh birokrasi publik tadi adalah merupakan salah satu perwujudan dari fungsi aparaturnegara sebagai abdi masyarakat di samping sebagai abdi negara. Pelayanan publik (*public services*) oleh birokrasi publik

dimaksudkan untuk mensejahterakan masyarakat (warga negara) dari suatu negara kesejahteraan (*welfare state*). Pemberian pelayanan publik oleh aparat pemerintah kepada masyarakat sebenarnya merupakan implikasi dari fungsi aparat negara sebagai pelayan masyarakat. Karena itu, kedudukan aparat pemerintah dalam pelayanan umum (*public services*) sangat strategis karena akan sangat menentukan sejauhmana pemerintah mampu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi masyarakat, yang dengan demikian akan menentukan sejauhmana negara telah menjalankan perannya dengan baik sesuai dengan tujuan pendiriannya.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, urusan kesehatan merupakan urusan pemerintahan yang dibagi antara Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota, bersifat wajib, dan terkait dengan pelayanan dasar. Pelaksana pelayanan publik yang selanjutnya disebut Pelaksana adalah pejabat, pegawai, petugas, dan setiap orang yang bekerja di dalam organisasi penyelenggara yang bertugas melaksanakan tindakan atau serangkaian tindakan pelayanan publik. Masyarakat adalah seluruh pihak, baik warga negara maupun penduduk sebagai orang perseorangan, kelompok, maupun badan hukum yang berkedudukan sebagai penerima manfaat pelayanan publik, baik secara langsung maupun tidak langsung. Standar pelayanan adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur (UU 2009).

Berbagai faktor penghambat pelayanan pada Puskesmas antara lain disebabkan oleh disiplin kerja pegawai yang masih rendah disamping itu juga bisa dari kinerja pegawai yang rendah. Sinambela, (2006) menerangkan bahwa kinerja pegawai dapat diartikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Kinerja diartikan juga sebagai hasil kriteria yang telah ditetapkan bersama. Kedua konsep tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Untuk mengetahui hal itu diperlukan pengukuran untuk penentuan kriteria pencapaiannya.

Pengukuran kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak. Penilaian tersebut tidak terlepas dari proses yang merupakan kegiatan mengolah masukan menjadi keluaran atau penilaian dalam proses penyusunan kebijakan/program/kegiatan yang dianggap penting dan berpengaruh terhadap pencapaian sasaran dan tujuan. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi (Achmad Amins, 2009)

Berdasarkan survei pendekatan yang dilakukan oleh peneliti di Puskesmas Purwojati bahwa dalam lima tahun terakhir ini menunjukkan perkembangan yang cukup baik, hal ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah kunjungan pasien rawat inap dan pertumbuhan pendapatan meningkat. Dalam pengukuran kinerja tersebut masih didasarkan pada standar nasional pelayanan yang ditetapkan oleh pemerintah. Apabila tingkat persentase kinerja yang diperoleh Puskesmas Purwojati tersebut masih berada diantara standar nasional tersebut, maka kinerjanya dikatakan baik, akan tetapi ada faktor lain yang dapat dijadikan ukuran kinerja di Puskesmas Purwojati tersebut bisa dikatakan lebih baik atau kurang baik. Maka dari itu diperlukan adanya pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, dimana alat pengukur kinerja ini meliputi semua aspek yang kemudian dikelompokkan menjadi empat perspektif utama yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah Secara umum untuk mendeskripsikan kinerja pelayanan pasien rawat inap di Purwojati Kabupaten Banyumas, secara khusus mendeskripsikan kinerja Puskesmas Purwojati Kabupaten Banyumas dari perspektif keuangan,

perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Kinerja adalah keberhasilan dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategik perusahaan dan sasaran strategik perusahaan ini merupakan hasil penerjemahan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan (Mulyadi, 2009). Menurut Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan, kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Sedangkan kinerja menurut Fahmi Irham (2010) adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Secara lebih tegas Armstrong dan Baron mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998).

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja eksekutif adalah kinerja keuangan yang berkesinambungan tidak dapat dihasilkan melalui usaha-usaha yang semu (Mulyadi, 2009) Jika eksekutif bermaksud meningkatkan kinerja keuangan berkesinambungan, harus diwujudkan melalui usaha-usaha nyata dengan menghasilkan value bagi customer, meningkatkan produktifitas dan *cost effectiveness proses*, serta meningkatkan kapabilitas dan komitmen personel. Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* memperluas ukuran kinerja ke perspektif customer, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan, karena dari perspektif itulah usaha-usaha sesungguhnya (bukan usaha semu atau *artificial*) menjanjikan dihasilkannya kinerja keuangan yang berkesinambungan (*sustainable*).

Balanced Scorecard

Menurut Mulyadi (2009), *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang di desain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*). Oleh karena perusahaan pada dasarnya merupakan institusi pencipta kekayaan, pemanfaatan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan perusahaan dalam menciptakan kekayaan.

Perspektif-Perspektif Dalam Balanced Scorecard

Kaplan dan Norton (2000) Menerangkan berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan) yang dapat diuraikan sebagai berikut:

Perspektif Keuangan

Di dalam *Balanced Scorecard*, pengukuran keuangan mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran keuangan yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Kaplan dan Norton (2000), siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*), di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan keuangan yang berbeda.

Perspektif Pelanggan

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Dan suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan pelanggan. Kaplan dan Norton (2000) mengharapkan perusahaan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan. Kepuasan pelanggan merupakan suatu bentuk penilaian konsumen terhadap tingkat layanan yang diterima (*perceived service*) dengan tingkat pelayanan yang diharapkan (*expected service*). Definisi kepuasan pelanggan berfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Kepuasan pelanggan mengungkapkan keselarasan antara harapan seseorang dan hasil yang diperoleh, yang didalamnya pelanggan terus berpartisipasi.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: Proses Inovasi, Proses Operasi, Proses Pelayanan Purna Jual.

Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif keempat dan terakhir pada *Balanced Scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *scorecard* yang pertama. *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya menanamkan investasi bagi masa datang, dan bukan dalam bidang investasi tradisional saja, seperti peralatan baru, riset, dan pengembangan produk baru.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan desain deskriptif. Metode penelitian deskriptif merupakan metode penelitian yang digunakan dengan tujuan utama untuk membuat gambaran atau deskripsi tentang suatu hal secara objektif (Elfindri, dkk, 2011).

Tempat Penelitian

Penelitian ini menggunakan Puskesmas Purwojati Kabupaten Banyumas sebagai objek penelitiannya karena puskesmas ini merupakan satu organisasi sektor publik yang dimiliki oleh pemerintah daerah berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat, maka diperlukan suatu pengukuran kinerja yang tepat untuk diterapkan pada puskesmas ini agar dapat dinilai kinerja puskesmas apakah sudah dapat dikatakan baik sesuai dengan harapan pemerintah.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: Dokumentasi, survai, Observasi, dan wawancara. Populasi adalah penelitian ini adalah seluruh pegawai yang terdapat di Puskesmas Purwojati Kabupaten Banyumas. Dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai dari Puskesmas Purwojati yang berjumlah 50 orang. Penelitian yang valid dengan menggunakan instrumen kuesioner dalam pengumpulan datanya, maka item-item yang disusun pada kuesioner tersebut merupakan alat test yang harus mengukur apa yang menjadi tujuan penelitian. Sedangkan penelitian yang reliabel adalah tingkat keterpercayaan, keterandalan, konsistensi, dan kestabilan. Konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, artinya sejauh mana skor hasil pengukuran terbebas dari kekeliruan.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan analisis kuantitatif dengan menggunakan pendekatan *statistik non paramertis* yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi responden terhadap pertanyaan dan pernyataan yang ada di penelitian tersebut (Sugiyono. 2008). Setelah data kuantitatif diolah maka tahap berikutnya adalah menganalisis data kuantitatif tersebut. Tujuan dari analisis data adalah untuk menyusun dan menginterpretasikan data kuantitatif yang diperoleh (Prasetyo dan Jannah. 2005).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Lokasi Penelitian

Puskesmas Distrik Jatilawang Kabupaten Banyumas beralamat di Jl. Raya Jatilawang, Tunjung Wetan, Tunjung, Jatilawang, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah. Puskesmas Distrik Jatilawang Kabupaten Banyumas salah satunya yang berada di Kecamatan Purwojati yang ada di Kabupaten Banyumas dengan luas wilayah kurang lebih 3.719 km² terbagi dalam 10 desa dengan jumlah penduduk 38.592 jiwa, dengan perician 19.532 jiwa penduduk laki-laki dan 19.057 jiwa penduduk perempuan serta 13.393 rumah tangga/ KK. Dari 10 desa yang paling luas adalah desa Karang talun kidul dengan luas wilayah kurang lebih 540 km² sedangkan desa Karang talun Lor merupakan desa yang paling sempit dengan luas wilayah kurang lebih 130,2 km². Puskesmas Purwojati merupakan Puskesmas yang ada di Distrik Jatilawang, Kabupaten Banyumas yang memiliki rawat inap.

Puskesmas Purwojati adalah unit pelaksana teknis Puskesmas Distrik Jatilawang Dinas Kesehatan Kabupaten Banyumas yang bertanggung jawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan di wilayah Distrik Jatilawang. Puskesmas berperan menyelenggarakan sebagian dari tugas teknis operasional dinas kesehatan kabupaten dan merupakan unit pelaksana tingkat pertama serta ujung tombak pembangunan kesehatan di Distrik Jatilawang. Hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balance scorecard* sebagai berikut :

Perspekif Keuangan

Rencana anggaran Puskesmas Distrik Jatilawang dari tahun 2014 sampai tahun 2015 mengalami kenaikan dan tahun 2016 sampai Tahun 2017 mengalami penurunan pada tahun 2016 rencana anggaran sebesar Rp. 19.609.804.917 sedangkan tahun 2017 rencana anggaran sebesar Rp. 15.243.260.263 sekitar 22,27 % atau sekitar Rp. 4.366.544.654. Jadi Puskesmas Purwojati sebagai salah satu Puskesmas di distrik Jatilawang mengalami kenaikan anggaran sama yakni sebesar 22,27 %. Namun demikian beberapa responden penelitian mengatakan adanya penggunaan anggaran yang belum efektif / tidak sesuai dengan anggaran, sehingga pada akhir tahun sering terjadi kelangkaan anggaran. Disamping itu pembelanjaan

sarana dan prasarana juga sangat mempengaruhi ketersediaan anggaran pada akhir tahun. Jumlah penerimaan retribusi Puskesmas Distrik Jatilawang Kabupaten Banyumas dari tahun 2014 sampai tahun 2015 mengalami kenaikan dan tahun 2016 sampai tahun 2017 mengalami penurunan sekitar 22,27%. Bobot Nilai Rasio Ekonomis Perspektif Keuangan Puskesmas Distrik Jatilawang Kabupaten Banyumas tahun 2014 bobot nilai 2 di katakan cukup baik karena rasio ekonomis lebih dari 60 %, pada tahun 2015 mengalami penurunan bobot nilai 1 di katakan jelek karena rasio ekonomis kurang dari 60 %, pada tahun 2016 bobot nilai 1 di katakan jelek karena rasio ekonomis kurang dari 60 % dan pada tahun 2017 bobot nilai 2 di katakan cukup baik karena rasio ekonomis lebih dari 60 %. Kondisi ini menunjukkan rasio ekonomis kurang baik/kurang stabil. Rasio ekonomis yaitu rasio yang menggambarkan pengelolaan dalam menggunakan anggaran yang sudah ditetapkan. Semakin banyak anggaran yang dapat diserap, maka semakin baik kinerjanya (Mardiasmo, 2002).

Perspektif Pelanggan

Dari data yang diperoleh dari puskesmas Purwojati Kabupaten Banyumas, dari perspektif pelanggan dari tahun 2014, 2015, 2016, 2017 dengan persentase nilai yang di peroleh akuisi pelanggan dengan nilai 16.49 % dengan kriteria baik dan bobot nilai 3 karena apabila akuisi pelanggan di katakan kriteria baik bila tingkat akuisi pelanggan dengan interval lebih dari 15 % dengan bobot nilai 3. Hasil wawancara dengan responden, menunjukkan bahwa indikator pandangan baik kinerja puskesmas dari sisi pelanggan berdasarkan dari penambahan jumlah pasien baru serta complain yang rendah..

Menurut Sugiyono (2001) indikator kepuasan pasien diantaranya jasa pelayanan yang diberikan, kecepatan dan ketepatan waktu pelayanan, fasilitas yang memadai, dan keterampilan dokter dan perawat. Pada puskesmas Distrik Wangon kabupaten Banyumas kelengkapan fasilitas dan peralatan memadai dan peningkatan jumlah pasien baru sebagaimana data diatas cukup tinggi, sehingga perspektif pelanggan dalam hal ini cukup baik.

Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan yang dilakukan oleh Rahayu (2017) menunjukkan, bahwa Puskesmas elite menempati urutan terbaik dalam IKP, sementara Puskesmas moderate menempati urutan ketiga, dan urutan kedua adalah Puskesmas slum. Titik kelemahan Puskesmas elite adalah pada aspek *tangible* (aspek fisik layanan) dan aspek *responsiveness* (aspek ketanggapan), sementara pada moderate aspek *reliability* (kehandalan) dan aspek *empathy* (keramahan), sedangkan pada slum adalah aspek *assurance* (keterjaminan layanan).

Perspektif Bisnis Internal

Tabel 1. Data BOR, LOS Puskesmas Purwojati Tahun 2014 - 2017

No	Puskesmas	Tahun	BOR	LOS
1	Purwojati	2014	602.59	30.32
		2015	610.13	27.31
		2016	826.73	31.26
		2017	901.27	31.78
Rata rata		-	73,4%	2,9

Dalam perspektif ini kinerja puskesmas dapat dilihat dari tingkat hunian (BOR) dan LOS atau lama tinggal pasien. Kinerja Puskesmas dari Perspektif Proses Bisnis Internal Nilai persentase yang diperoleh yaitu dari tahun 2014, 2015, 2016, 2017 dengan persentase nilai yang diperoleh kinerja proses pelayanan dengan nilai BOR 73,4 % adalah kriteria baik dengan bobot nilai 3, sedangkan LOS 2.9 hari adalah kriteria cukup dengan bobot nilai 2. Menurut Sudra (2010), dari aspek ekonomi BOR dan LOS yang ideal BOR (75 %-85%), LOS (3-12 hari) karena terlalu tinggi juga akan menurunkan kinerja karena terlalu lelah pekerjanya, sedangkan LOS yang rendah

akan menunjukkan lemahnya kinerja medis. Berdasarkan hasil wawancara dengan partisipan penelitian, BOR dan LOS merupakan indikator kinerja sebuah instansi pelayanan kesehatan, sedangkan dalam beberapa sudut pandang partisipan lain pengembangan pelayanan merupakan potensi bisnis yang sangat penting untuk menambah pendapatan puskesmas mengingat pendapatannya selama ini berdasarkan kapitasi.

Peningkatan pelayanan akan meningkatkan pendapatan, hal tersebut senada dengan penelitian yang dilakukan Tiur (2017) di puskesmas Parsoburan siantar yang menyatakan bahwa dibandingkan dengan tahun 2014/2015 terdapat peningkatan, hal tersebut disebabkan pada tahun 2015 terdapat penambahan poli baru yaitu poli THT, sehingga pengunjung yang memerlukan jasa layanan THT dapat dilayani di Puskesmas. Pada perspektif proses internal, kinerja terbaik ada pada Puskesmas slum, urutan kedua Puskesmas elite, dan terakhir adalah Puskesmas moderate. Keunggulan slum terutama terletak pada responsiveness (ketanggapan) petugas yang tinggi, serta indeks ketersediaan obat dan indeks penilaian pelanggan terhadap program-program penyuluhan yang diadakan

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 9. Data Tenaga Perawat dan Pendidikan tambahan Tahun 2017

No	Puskesmas	Jumlah	Belum BTCLS	Pelatihan BTCLS
1	Purwojati	11	1	10
Jumlah		11	1	10

Kinerja Puskesmas dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Nilai persentase yang diperoleh yaitu dari tahun 2014, 2015, 2016, 2017 dengan persentase nilai yang diperoleh tingkat pelatihan karyawan dengan nilai 89,23 % dengan kriteria baik dan bobot nilai 3 karena apabila tingkat pelatihan karyawan dikatakan kriteria baik bila tingkat pelatihan karyawan dengan interval lebih dari 50 % dengan bobot nilai 3. Berdasarkan hasil wawancara dengan partisipan dari beberapa tema pokok dapat ditarik kesimpulan bahwa tersedianya SDM yang berkualitas merupakan indikator keberhasilan kinerja puskesmas, disamping itu kesempatan mengembangkan diri dan kesempatan menduduki jabatan pada posisi tertentu dalam konteks promosi juga merupakan indikator keberhasilan kinerja dalam hal SDM. Menurut Kaplan dan Norton (2000), perusahaan juga harus melakukan investasi dalam infrastruktur; parapekerja, sistem dan prosedur jika ingin mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang yang ambisius. Meskipun pekerja yang terampil dilengkapi dengan akses kepada informasi yang luas, tidak akan memberi kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika mereka tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan, atau jika mereka tidak diberikan kebebasan membuat keputusan dan mengambil tindakan. Oleh karenanya, faktor *enabler* yang ketiga bagi tujuan pembelajaran dan pertumbuhan terfokus kepada iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif pekerja.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan diatas, maka dapat di tarik kesimpulan bahwa kinerja puskesmas purwojati berdasarkan *balance scorecard* adalah prespektif keuangan yang ada di Puskesmas dinilai kurang efektif / kurang baik, ini disebabkan oleh anggaran habis untuk belanja gaji pegawai, penerimaan retribusi dari tahun ke tahun mengalami penurunan dan untuk rencana kerja anggaran (RKA) mengalami penurunan dari tahun sebelumnya.. Dilihat dari perspektif pelanggan dinilai baik/memuaskan. Pada perspektif ini dilihat dari 5 indikator seperti wujud fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan dan empati yang dilihat dari dari layanan yang diterima dengan pelayanan yang diharapkan masyarakat/pasien. Dalam perspektif ini temuan yang dihasilkan tidak ada perbedaan yang jauh dari layanan yang diterima dengan

pelayanan yang diharapkan Puskesmas Purwojati merupakan unit organisasi yang memberikan pelayanan bidang kesehatan kepada masyarakat umum. Dengan menggunakan dasar aspek-aspek *Balanced Scorecard* maka kinerjanya dinilai baik yang diukur dengan 4 (empat) perspektif, yaitu : perspektif pelanggan dengan 5 (lima) indikator, perspektif keuangan, perspektif proses operasi internal dengan 3 (tiga) indikator dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan 3 (tiga) indikator. Dari empat perspektif yang diukur dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Puskesmas Purwojati dapat dikatakan cukup baik. Dari perspektif bisnis interna, dengan melihat BOR LOS yang ada, maka puskesmas Purwojati dalam keadaan sehat dan baik. Dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tercukupinya tenaga dengan standar kualifikasi yang dibutuhkan dan adanya kegiatan pelatihan untuk menambah keterampilan dan pengetahuan menunjukkan bahwa dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bagi SDM baik.

Implikasi

Implikasi dari penelitian ini adalah sekiranya dapat menjadi acuan bagi para akademisi mengenai penilaian kinerja serta diharapkan untuk penelitian selanjutnya melakukan penelitian dengan dua obyek atau lebih untuk dapat dibandingkan dan menggunakan periode yang lebih panjang untuk dapat lebih menggambarkan obyek penelitian. Sedangkan bagi pihak Puskesmas Purwojati berdasarkan hasil penelitian berimplikasi agar Puskesmas Purwojati memperhatikan peningkatan kinerja melalui perspektif keuangan, diharapkan pihak puskesmas memaksimalkan anggaran yang sudah diberikan. Perspektif pelanggan, hendaknya untuk lebih meningkatkan kualitas pelayanan supaya dapat lebih menarik pelanggan. Perspektif proses bisnis internal, kinerja pelayanan sudah bagus supaya dipertahankan atau lebih ditingkatkan untuk lebih memberikan kenyamanan dan kepuasan pelanggan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perlu dilakukan peningkatan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan, hal ini dimaksudkan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan di masa yang akan datang dalam memberikan pelayanan pada pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amins, Achmad. 2009. *Manajemen Kinerja Pemerintah Daerah*. Yogyakarta : LaksBang
- Ardianto, E. 2010. *Metodologi Penelitian untuk Public Relations Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, M. and Baron, A. (1998), *Performance Management – The New Realities, The Institute for Personnel Development, London*
- Departemen Kesehatan RI. 2005. *Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit*. Jakarta: Dirjen Binkesmas.
- Elfindri, dkk. 2011. *Metodologi Penelitian kesehatan*. Jakarta : Baduosa Media.
- Fathoni dan Kesuma, I. 2011. "Analisis Penilaian Kinerja Rumah Sakit dengan Penerapan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Rumah Sakit "ABC")". *Jurnal Sistem Informasi*. Palembang: Universitas Sriwijaya.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ginting, Tamaseri. 2012. "Analisis Kualitas Pelayanan Rawat Jalan Puskesmas Berastagi Kabupaten Karo" Tesis S2 Program Magister Perencanaan dan Kebijakan, Universitas Indonesia Jakarta..

- Gulo, W. 2010. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Grasindo
- Handayani, D.B. 2011. "Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada RSUD Kabupaten Kebumen". *Jurnal Dinamika Manajemen*. Vol. 2, No. 1, pp: 78-91. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Hasan, I. 2006. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hermawan, Asep. 2005. *Penelitian Bisnis : paradigma Kuantitatif*. Jakarta : Grasindo
- Irawan, Handi. 2009. *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan*. Jakarta : Elex Media Komputindo
- Irhan, Fahmi. (2010). *Definisi Kinerja, Manajemen Kinerja Dan Kinerja Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ismainar, Hetty. 2015. *Administrasi Kesehatan Masyarakat Bagi Perekam Medis dan Informatika Kesehatan*. Yogyakarta : Deepublish
- Juliandi,Azuar, dkk,. 2014. *Metodologi Penelititan Bisnis*. Medan : UMSU Press
- Kaplan, R.S dan Norton, P.N. 2000. *Menerapkan Strategi menjadi Aksi *Balanced Scorecard**. Jakarta: Erlangga.
- Kasmir.2016.*Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- KEMENKES Republik Indonesia. *Profil kesehatan Indonesia Tahun 2015*. Jakarta : KEMENKES RI.
- Keputusan Menteri Kesehatan Nomor 1428/MENKES/SK/XII/2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Kesehatan Lingkungan Puskesmas.
- Mulyadi. 2001. *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan:Balanced Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi.(2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis: *Balanced Scorecard**. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta
- Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis:Balanced Scorecard*. Cetakan kedua. Jogjakarta: UPP STIM YKPN
- Nasir, A., Muhith, A., dan Ideputri, E.M. 2011.*Metodologi Penelitian Kesehatan*. Yogyakarta: Nuha Medika.
- Notoatmojo, Soekidjo. 2015. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta : Rineka Cipta
- Panter, A.T., Swygert, K.A., Danistrom, W.G., Tanaka. 1997. *Factor Analytic Approaches to Personality Item-Level Data*. *Journal of Personality Assesment*. Vol 68.
- Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 75 Tahun 2014, Tentang Pusat Kesehatan Masyarakat
- Prasetyo, B., & Jannah, L. M. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*.Cetakan Kedelapan. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rangkuti, Freddy. 2009. *Mengukur Efektifitas Program Promosi dan Analisis Kasus Menggunakan SPSS*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Simamora, Bilson. 2010. *Panduan Riset Perilaku Konsumen*. Jakarta : Gramdeia Pustaka Utama

Kinerja Puskesmas Rawat Inap Puskesmas Distrik Jatilawang Kabupaten Banyumas dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard

Sinambela, Lijan Poltak dkk, 2006. *Reformasi Pelayanan Publik Teori Kebijakan Dan Implementasi*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : ALFABETA

Supranto, J. 2008. *Statistik : Teori Dan Aplikasi*. Jakarta : EGC

Suwatno. 2016. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta

Tangkilisan, S.N.H. 2003. *Manajemen Modern untuk Publik*. Yogyakarta: Balai Arung dan CO.

Tika, P.M. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009, Tentang Pelayanan Publik

Waskito, H.H., Anisykurillah I, dan Murtini H. 2014. "Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Kinerja pada RSUD Kota Semarang". *Accounting Analysis Journal*, ISSN 2252-6765. Semarang: Universitas Negeri Semarang.

Wibowo, 2014. *Manajemen Kinerja*, Edisi Keempat, Rajawali Pers, Jakarta.