

**DESAIN PENGUKURAN KINERJA PUSKESMAS
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus Pada Puskesmas Simo Kabupaten Madiun)**

Oleh :

Wanda Rizki Aprillia

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya Malang

ABSTRAK

Puskesmas Simo merupakan salah satu Puskesmas yang berada di Madiun dengan tugas utamanya yaitu memberikan pelayanan umum kepada masyarakat. Sebagai unit pelayanan publik, Puskesmas Simo harus mampu menyeimbangkan antara aspek finansial dan aspek non finansialnya dalam pengukuran kinerjanya. Penelitian ini bertujuan untuk mendesain pengukuran kinerja Puskesmas dengan metode *balanced scorecard* serta memberikan usulan perbaikan bagi Puskesmas setelah dilakukan pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif dalam pengukuran kinerjanya yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini menggunakan data sekunder serta wawancara untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Berdasarkan hasil analisis terhadap empat perspektif *balanced scorecard*, hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator kinerja yang dapat digunakan untuk menilai perspektif keuangan adalah pertumbuhan pendapatan, tingkat kemandirian serta *cost recovery*. Indikator kinerja untuk perspektif pelanggan adalah jumlah kunjungan, *contact rate* dan IKM. Indikator kinerja proses bisnis internal adalah penyelenggaraan UKM dan UKP, kegiatan strategi pemasaran yang dilakukan, penggalangan kerjasama lintas sektor serta jaminan mutu Puskesmas. Sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, indikator yang digunakan adalah sumber daya manusia, sarana dan prasarana serta sistem manajemen Puskesmas. Hasil pengukuran kinerja Puskesmas Simo adalah cukup baik secara keseluruhan. Untuk meningkatkan hasil kinerjanya, Puskesmas Simo harus mampu meningkatkan kinerja SDM serta kinerja sarana dan prasarana. Dengan itu, Puskesmas Simo dapat menggunakan metode *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran alternatif untuk mengukur kinerjanya.

Kata Kunci : *Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, Puskesmas*

PENDAHULUAN

Kesehatan merupakan hak dasar yang dimiliki oleh setiap individu dan semua warga negara berhak mendapatkan pelayanan kesehatan. Demi mewujudkan pelayanan kesehatan yang layak, pemerintah mengeluarkan UU No 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN) untuk memberikan jaminan sosial menyeluruh bagi setiap orang. Upaya peningkatan kualitas pelayanan kesehatan perlu dilakukan oleh pemerintah guna memberikan pelayanan kesehatan yang layak. Pemerintah juga berkewajiban untuk menyediakan fasilitas kesehatan seperti yang tertuang dalam Pasal 34 ayat (3) yang menyebutkan bahwa “Negara bertanggung jawab atas penyediaan fasilitas pelayanan kesehatan dan fasilitas pelayanan umum yang layak”. Salah satu bentuk fasilitas kesehatan masyarakat yang diselenggarakan

oleh pemerintah yaitu Puskesmas. Pusat kesehatan masyarakat yang dikenal dengan sebutan Puskesmas adalah Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP) yang bertanggung jawab atas kesehatan masyarakat di wilayah kerjanya pada satu atau bagian wilayah kecamatan.

Dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Puskesmas harus memiliki sistem manajemen yang baik. Melalui pola penerapan manajemen Puskesmas yang baik dan benar oleh seluruh Puskesmas di Indonesia, dipastikan dapat mewujudkan tujuan akhir pembangunan jangka panjang bidang kesehatan yaitu masyarakat Indonesia yang sehat mandiri secara berkeadilan. Salah satu instrumen manajemen Puskesmas adalah penilaian kinerja Puskesmas. Penilaian kinerja Puskesmas saat ini dilakukan secara mandiri sebagai instrumen mawas diri yang kemudian Dinas Kesehatan Kabupaten / Kota melakukan verifikasi hasilnya. Adapun aspek penilaian meliputi hasil pencapaian cakupan dan manajemen kegiatan termasuk mutu pelayanan (khusus bagi Puskesmas yang telah mengembangkan mutu pelayanan) atas perhitungan seluruh Puskesmas. Berdasarkan hasil verifikasi, Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota bersama Puskesmas dapat menetapkan Puskesmas kedalam kelompok (I,II,III) sesuai dengan pencapaian kerjanya. Pada setiap kelompok tersebut, dinas kesehatan kabupaten/kota dapat melakukan analisa tingkat kinerja Puskesmas berdasarkan rincian nilainya, sehingga urutan pencapaian kerjanya dapat diketahui, serta dapat dilakukan pembinaan secara lebih mendalam dan terfokus.

Kaplan dan Norton (2000) menyebutkan bahwa *balanced scorecard* merupakan sebuah sistem manajemen untuk mengimplementasikan strategi, mengukur kinerja yang tidak hanya dari sisi finansial, melainkan juga melibatkan sisi non finansial, serta untuk mengkomunikasikan visi, strategi, dan kinerja yang diharapkan. Konsep *balanced scorecard* dinilai cocok untuk organisasi sektor publik seperti Puskesmas yang fokus utamanya adalah memberikan pelayanan maksimum terhadap masyarakat karena *balanced scorecard* tidak hanya menekankan pada perspektif finansial, tetapi juga menilai perspektif non finansialnya seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dengan dasar tersebut, maka penulis mengadakan penelitian di Puskesmas yang berada di Kabupaten Madiun dengan judul:

“DESAIN PENGUKURAN KINERJA PUSKESMAS DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* (Studi Kasus Pada Puskesmas Simo Kabupaten Madiun)”

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Sukmadinata (2009:53-60) mengemukakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, dan orang secara individual maupun kelompok. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus di mana peneliti berusaha untuk mendesain pengukuran kinerja pada Puskesmas dengan metode *balanced scorecard* setelah mendapatkan data yang memadai mengenai pelaksanaan pelayanan kesehatan dan pengendalian mutu kesehatan di Puskesmas Simo yang terletak di Jalan Simo Balerejo Desa Simo Kecamatan Balerejo Kabupaten Madiun No Telepon 0351 661631 Kode Pos 63152. Bogdan dan Bikien (1982) menyatakan bahwa studi kasus merupakan pengujian secara rinci terhadap satu latar atau satu orang subjek atau satu tempat penyimpanan dokumen atau satu peristiwa tertentu.

Sumber Data dan Teknik Pengambilan Data

Pengambilan data pada penelitian ini dilakukan dengan dua macam cara, yaitu pengambilan data primer dan data sekunder. Data primer didapat dari wawancara, sedangkan data sekunder didapat dari lapangan.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dilakukan secara tiga tahap yaitu mereduksi data setelah memperoleh data dalam skala besar, lalu penyajian data sesuai fokus penelitian dan melakukan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Objek Penelitian

Gambaran Umum Puskesmas Simo

Puskesmas Simo merupakan salah satu Puskesmas yang berada di kota Madiun. Puskesmas Simo berdiri sekitar tahun 1981 sebagai Puskesmas pembantu dari Puskesmas Balerejo. Pada tahun 1983 oleh Bupati Madiun diresmikan sebagai Puskesmas induk dengan memiliki 8 wilayah yaitu Desa Simo, Pacinan, Banaran, Sogo, Kedungrejo, Kuwu, Tapelan, Bulakrejo. Puskesmas Simo adalah Unit Pelaksana Teknis Dinas Kesehatan Kabupaten Madiun yang bertanggung jawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan di sebagian wilayah kecamatan.

Visi Misi Puskesmas Simo

1. Visi

“Kecamatan Balerejo Lebih Sehat dan Mandiri 2020”.

2. Misi

- 1) Meningkatkan derajat kesehatan keluarga melalui peningkatan pelayanan kesehatan dan pemberdayaan masyarakat sadar gizi
- 2) Mendorong kemandirian masyarakat dalam memelihara kesehatan untuk berperilaku hidup bersih, sehat dan produktif
- 3) Meningkatkan pencegahan dan pengendalian penyebaran penyakit serta peningkatan kualitas penyehatan lingkungan
- 4) Meningkatkan akses pelayanan kesehatan yang bermutu, adil dan merata
- 5) Menyelenggarakan administrasi dan manajemen yang bersifat transparan dan akuntabel
- 6) Mengembangkan program inovasi dan produk layanan

Struktur dan Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Puskesmas Simo sebagai KPA satuan kerja Dinas Kesehatan menjalankan kewenangannya dalam melakukan perencanaan dan penganggaran sesuai alur yang diamanatkan dalam Peraturan Presiden nomor 58 tahun 2005 dan Permendagri nomor 13 tahun 2006. Puskesmas Simo menyusun rencana kerja anggaran berdasarkan surat edaran kepala daerah berupa pedoman penyusunan usulan program, kegiatan dan anggaran SKPD berdasarkan prinsip-prinsip kinerja. Surat Edaran Kepala Daerah tersebut berupa kebijakan umum APBD, Prioritas dan Plafon Anggaran (PPA), standar biaya, tolok ukur kinerja, standar biaya dan formulir RKA-SKPD yang digunakan oleh SKPD untuk menyusun usulan program, kegiatan dan anggarannya.

Desain Pengukuran Kinerja Puskesmas dengan Metode Balanced Scorecard

Desain pengukuran kinerja Puskesmas Simo akan digambarkan dalam suatu peta strategi. Peta strategi tersebut untuk merancang strategi dan mengidentifikasi tujuan strategis keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Wibisono, *et al.* (2010), mengungkapkan bahwa untuk dapat mewujudkan sasaran strategis diperlukan target yang hendak dicapai dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan inisiatif strategis merupakan *action* program yang bersifat strategis untuk mewujudkan sasaran strategis. Inisiatif strategis dirumuskan dengan membuat suatu pernyataan kualitatif yang berisi langkah besar yang akan dilaksanakan di masa depan untuk mewujudkan sasaran strategis.

Perspektif Keuangan *Balanced Scorecard* Puskesmas Simo

Indikator Kinerja	Eksistening (2016)	Target	Formula	Inisiatif Strategis
1. Pertumbuhan Pendapatan (Kapitasi, Non Kapitasi dan Pendapatan Umum)	2%	-	(Pendapatan tahun ini – Pendapatan tahun lalu) / Pendapatan Tahun lalu x 100%	1. Peningkatan kegiatan promosi Puskesmas untuk menambah jumlah pelanggan 2. Peningkatan efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan operasional
2. Tingkat Kemandirian	73%	50%	(Pendapatan Fungsional / Total Belanja) x 100%	
3. <i>Cost Recovery</i>	78%	50%	(Pendapatan Fungsional / Biaya Operasional) x 100%	

Perspektif Pelanggan *Balanced Scorecard* Puskesmas Simo

Indikator Kinerja	Eksistening (2016)	Target	Formula	Inisiatif Strategis
1. <i>Visit Rate</i> (Jumlah Kunjungan)	8,5%	15%	(Jumlah kunjungan baru dan lama / (Jumlah penduduk dalam tahun yang sama x 12)) x 100%	1. Peningkatan kualitas pelayanan kepada pelanggan 2. Peningkatan kepercayaan pelanggan 3. Peningkatan kecepatan dan ketepatan layanan 4. Pembangunan kemitraan dengan pelanggan
2. <i>Contact Rate</i>	0,6%	1,5%	(Jumlah kunjungan baru / jumlah penduduk dalam tahun yang sama x 12)) x 100%	
3. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)	79,8%	100%	Pencapaian tingkat kepuasan konsumen dari survei terakhir	

Perspektif Proses Bisnis Internal *Balanced Scorecard* Puskesmas Simo

Indikator Kinerja	Eksistening (2016)	Target	Formula	Inisiatif Strategis
1. UKM			Pecapaian cakupan	1. Peningkatan kualitas proses
a. Cakupan	100%	100%		

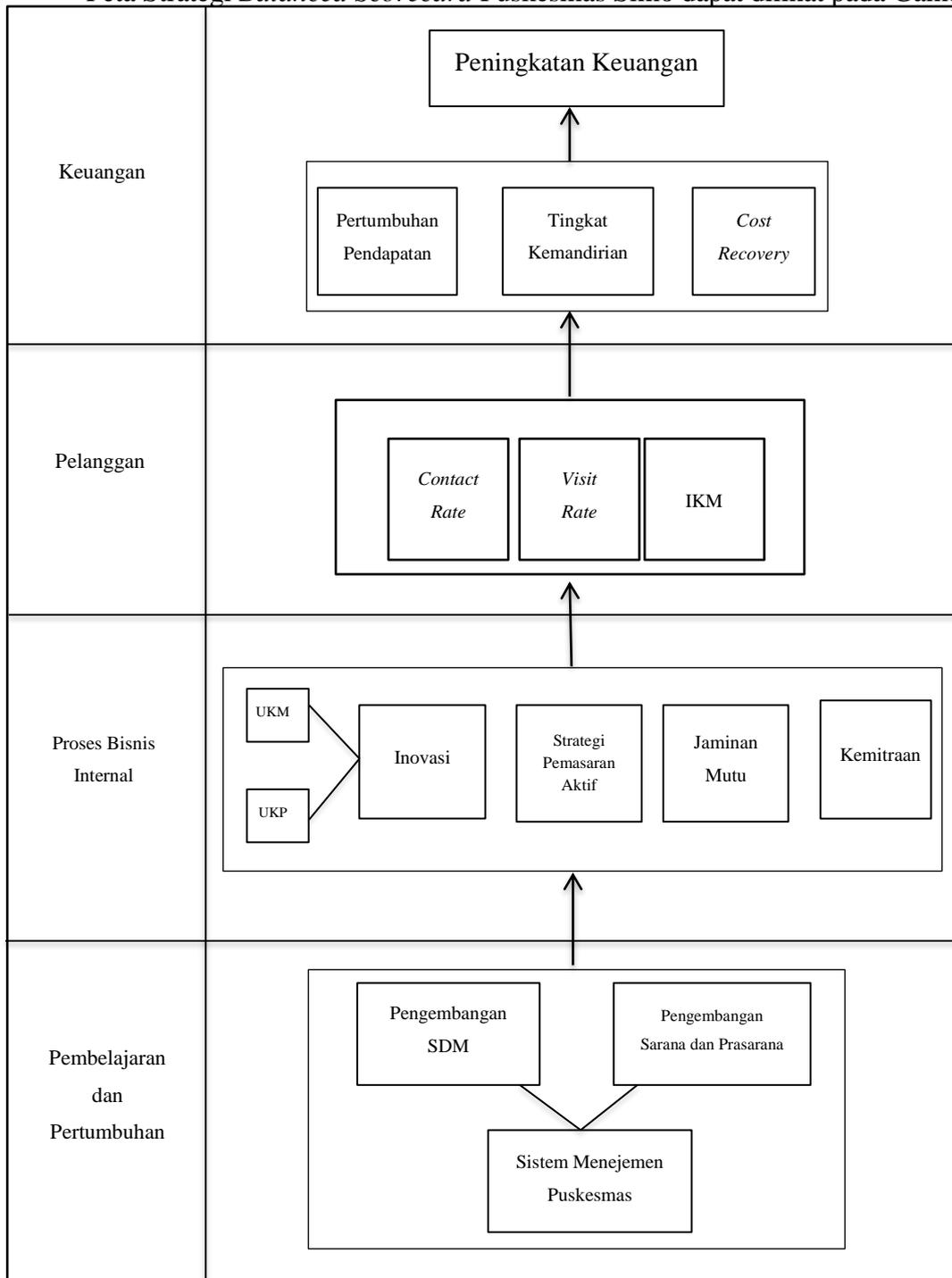
Indikator Kinerja	Eksistening (2016)	Target	Formula	Inisiatif Strategis
pelayanan gizi masyarakat			penyelenggaraan layanan UKM	layanan kepada pelanggan 2. Terintegrasinya proses layanan pada pelanggan
b. Meningkatnya Kesehatan Ibu , Bayi dan Anak Balita serta KB	100%	100%		
c. Cakupan Pelayanan promosi kesehatan	100%	100%		
d. Meningkatnya upaya pencegahan dan pengendalian penyakit terutama penyakit menular	100%	100%		
e. Cakupan kulaitas lingkungan	100%	100%		
f. Cakupan pelayanan kesehatan jiwa	100%	100%		
g. Cakupan pelayanan kesehatan anak sekolah	100%	100%		
h. Cakupan pelayanan kesehatan lansia	100%	100%		
i. Cakupan pelayanan kesehatan kerja dan olahraga	100%	100%		
j. Cakupan pelayanan kesehatan tradisional	100%	100%		
2. UKP				
a. Waktu tunggu pelayanan	31,5 menit	≤ 60 menit		
b. Waktu penyediaan dokumen rekam medis pelayanan	8,9 menit	≤ 10 menit		
c. Terlaksananya program layanan farmasi	100%	100%		
3. Inovasi Produk	3	2	Jumlah total	1. Melakukan

Indikator Kinerja	Eksistening (2016)	Target	Formula	Inisiatif Strategis
Layanan UKM dan UKP			inovasi produk layanan Ukm dan UKP	inovasi layanan UKM dan UKP
4. Strategi pemasaran aktif (sarana promosi Puskesmas)	100%	100%	Jumlah media yang digunakan dan frekuensi kegiatan	1. Penyediaan sarana promosi kesehatan
5. Kerjasama lintas sektor	5	4/tahun	Jumlah total kerjasama lintas sektor per tahun	1. Penggalangan kerjasama lintas sektor
6. Jaminan mutu Puskesmas				1. Melakukan program pelayanan berorientasi pelanggan secara profesional
a. Status Akreditasi	-	A	Merujuk pada BMPK	
b. Terlaksananya Audit KAP	-	100%		

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran *Balanced Scorecard* Puskesmas Simo

Indikator Kinerja	Target	Formula	Inisiatif Strategis
1. Kualitas dan Kuantitas SDM	100%	1. Jumlah pelatihan yang diikuti 2. Jumlah pegawai profesional per tahun	1. Pengadaan pendidikan pelatihan SDM 2. Penambahan jumlah pegawai yang profesional
2. Sarana dan prasarana	100%	Merujuk pada standar nasional sarana dan prasarana Puskesmas	1. Pengadaan serta perbaikan sarana, prasarana serta fasilitas pendukung Puskesmas
3. Sistem manajemen Puskesmas	100%	Merujuk pada PMK RI NO 44 TAHUN 2016	1. Pelaksanaan sistem pengorganisasian yang jelas dan menciptakan kultur organisasi yang baik 2. Pelaksanaan proses penyelenggaraan administrasi sesuai SOP yang ada 3. Pembangunan sistem informasi yang <i>user friendly</i> dan dapat diakses dengan baik oleh seluruh pegawai Puskesmas

Peta Strategi *Balanced Scorecard* Puskesmas Simo dapat dilihat pada Gambar



Peta Strategi *Balanced Scorecard* Puskesmas Simo

Analisis Desain Pengukuran Kinerja Puskesmas Simo dengan Metode *Balanced Scorecard*

Perspektif Keuangan

Dalam melaksanakan setiap aktivitas operasinya, organisasi membutuhkan dana. Oleh karena itu, organisasi sektor swasta maupun publik tidak akan terlepas dari sistem pengelolaan keuangan. Perspektif keuangan pada Puskesmas menggambarkan kondisi keuangan Puskesmas untuk dapat melaksanakan aktivitas pemenuhan layanan kesehatan

kepada masyarakat setempat. Adapun indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja perspektif keuangan adalah:

1. Pertumbuhan Pendapatan

Pertumbuhan Pendapatan Puskesmas Simo

Uraian	Tahun				Target
	2013	2014	2015	2016	
Pendapatan	1.096.358.449	1.638.500.338	1.970.327.247	2.009.733.792	-
Pertumbuhan Pendapatan	-	49%	20%	2%	

Tabel di atas menunjukkan bahwa pertumbuhan pendapatan mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Namun demikian, realisasi pendapatan dari tahun 2013 sampai 2016 selalu mengalami peningkatan. Berdasarkan kondisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kondisi keuangan Puskesmas Simo tergolong baik karena terdapat peningkatan pada persentase pencapaian pendapatan dari tahun 2013 sampai tahun 2016.

2. Tingkat Kemandirian

Tingkat Kemandirian Puskesmas Simo

Uraian	Tahun				Target
	2013	2014	2015	2016	
Pendapatan	1.096.358.449	1.638.500.338	1.970.327.247	2.009.733.792	50%
Belanja	1.612.291.8367	2.155.921.497	2.239.008.235	2.753.059.989	
Tingkat Kemandirian	68%	76%	88%	73%	

Tabel di atas menunjukkan tingkat kemandirian Puskesmas Simo yang fluktuatif. Kenaikan tingkat kemandirian terjadi pada tahun 2013 sampai dengan tahun 2015, namun pada tahun 2016 tingkat kemandirian Puskesmas Simo mengalami penurunan. Meskipun demikian tingkat kemandirian Puskesmas simo dapat dikatakan baik dengan pencapaian rata-rata per tahun sebesar 76% dengan target yang ditetapkan sebesar 50%.

3. Cost Recovery

Cost Recovery Puskesmas Simo

Uraian	Tahun				Target
	2013	2014	2015	2016	
Pendapatan	1.096.358.449	1.638.500.338	1.970.327.247	2.009.733.792	50%
Biaya Operasional	1.598.791.837	2.111.568.597	2.181.747.585	2.580.849.797	
Cost Recovery	69%	78%	90%	78%	

Persentase *cost recovery* Puskesmas Simo mengalami tren kenaikan pada tahun 2013 sampai dengan tahun 2015. Sedangkan persentase *cost recovery* untuk tahun 2016 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Target *cost recovery* Puskesmas Simo adalah 50%. Dengan pencapaian rata-rata *cost recovery* yang berkisar angka 79% maka angka *cost recovery* Puskesmas Simo dapat dikatakan baik.

Perspektif Pelanggan

Dalam institusi sektor publik, perspektif pelanggan merupakan perspektif yang utama. Pemenuhan pelayanan kepada masyarakat tanpa tujuan mencari keuntungan yang sebesar-besarnya merupakan ciri utama institusi sektor publik termasuk Puskesmas. Niven (2008:167) menyatakan bahwa pelanggan adalah orang atau kelompok yang secara langsung mendapat manfaat dari layanan yang diberikan oleh organisasi.

Pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan dapat diukur melalui aspek-aspek yang dapat menunjukkan pencapaian Puskesmas Simo untuk dapat memenuhi kepuasan pelanggan dalam melakukan pengobatan maupun pemeriksaan di Puskesmas Simo. Adapun indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mencapai penilaian Puskesmas Simo pada perspektif pelanggan adalah:

1. Jumlah Kunjungan (*Visit Rate*)

Visit Rate Puskesmas Simo

Uraian	Tahun				Target
	2013	2014	2015	2016	
Jumlah Kunjungan baru + lama	21225	19186	17447	20210	15%
Jumlah Penduduk (disetahunkan)	214656	215268	217188	237204	
<i>Visit Rate</i>	9,9%	8,9%	8%	8,5%	

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa target jumlah kunjungan Puskesmas Simo adalah 15%. Sedangkan capaian jumlah kunjungan pada tahun 2013 sampai tahun 2016 selalu kurang dari target yang telah ditetapkan. Hal ini mengindikasikan bahwa pencapaian angka *visit rate* Puskesmas Simo sudah baik. Karena semakin rendah angka *visit rate* menandakan tingkat keberhasilan Puskesmas Simo dalam menjalankan fungsi pencegahan serta penindakan yang akan meningkatkan kepuasan dari pelanggan.

2. *Contact Rate*

Contact Rate Puskesmas Simo

Uraian	Tahun				Target
	2013	2014	2015	2016	
Jumlah Kunjungan baru	3801	2496	1693	1330	1,5%
Jumlah Penduduk (disetahunkan)	214656	215268	217188	237204	
<i>Contact Rate</i>	1,4%	1,2%	0,8%	0,6%	

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa *contact rate* Puskesmas Simo menunjukkan tren penurunan dari tahun 2013 sampai 2016. Dari data tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan pelanggan mengalami peningkatan karena selalu lebih rendah dari target yang telah ditetapkan. Maka dapat disimpulkan bahwa *contact rate* Puskesmas Simo adalah baik.

3. Indeks Kepuasan Masyarakat

Indeks Kepuasan Masyarakat Puskesmas Simo

No	Indeks Kepuasan Pelanggan	2013	2014	2015	2016
1	Nilai IKM	77,70	79,57	79,59	79,80

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa angka IKM Puskesmas Simo menunjukkan tren kenaikan dari tahun 2013 sampai 2016. Berdasarkan hasil penilaian tersebut, sesuai dengan keputusan MENPAN NO:KEP/25/M.PAN/2/2004 bahwa angka IKM tersebut termasuk dalam golongan baik. Akan tetapi target yang telah ditetapkan Puskesmas Simo adalah 100%. Maka untuk penilaian IKM Puskesmas Simo adalah kurang.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal diperlukan kemampuan untuk mengidentifikasi setiap tahapan proses untuk mencapai peningkatan nilai bagi pelanggan maupun pencapaian keuangan organisasi. Berikut indikator kinerja yang dapat dijadikan sebagai acuan penilaian perspektif proses bisnis internal.

1. Penyelenggaraan Layanan UKM dan UKP

Capaian UKM dan UKP Puskesmas Simo

Indikator Kinerja	Capaian	Target
1. UKM		
a. Cakupan pelayanan gizi masyarakat	100%	100%
b. Meningkatnya Kesehatan Ibu , Bayi dan Anak Balita serta KB	100%	100%
c. Cakupan Pelayanan promosi kesehatan	100%	100%
d. Meningkatnya upaya pencegahan dan pengendalian penyakit terutama penyakit menular	100%	100%
e. Cakupan kulaitas lingkungan	100%	100%
f. Cakupan pelayanan kesehatan jiwa	100%	100%
g. Cakupan pelayanan kesehatan anak sekolah	100%	100%
h. Cakupan pelayanan kesehatan lansia	100%	100%
i. Cakupan pelayanan kesehatan kerja dan olahraga	100%	100%
j. Cakupan pelayanan kesehatan tradisional	100%	100%
2. UKP		
a. Waktu tunggu pelayanan	31,5 menit	≤ 60 menit
b. Waktu penyediaan dokumen rekam medis pelayanan	8,9 menit	≤ 10 menit
c. Terlaksananya program layanan farmasi	100%	75%

Tabel di atas menunjukkan tingkat pencapaian penyelenggaraan layanan UKM dan UKP. Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat bahwa target yang telah ditetapkan oleh Puskesmas Simo telah dilaksanakan seluruhnya sehingga mencapai angka 100%. Dengan fakta tersebut, dapat disimpulkan bahwa penyelenggaraan layanan UKM dan UKP Puskesmas Simo termasuk dalam golongan baik.

2. Inovasi Produk Layanan UKM dan UKP

Puskesmas harus mampu meningkatkan efektifitas dan nilai pelanggan, seperti yang dikemukakan Bestari (2003:85) bahwa respon yang paling baik untuk melindungi pasar yaitu dengan melakukan inovasi terus menerus (*continous innovation*). Koordinator program Puskesmas Simo mengatakan:

“Untuk program inovasi Puskesmas Simo itu untuk kedua produk layanan, baik UKM maupun UKPnya. Untuk UKM Inovatif, kita punya namanya itu Segar Madu (Sehatkan Keluarga dengan Posbindu) dan juga ada Paguyuban TB Sehati (Paguyuban Sehat tanpa TB). Kalau UKP inovatifnya ada Teramisus (Terapi Message dan Sentuhan). Program tersebut pastinya cuma dapat ditemukan di Puskesmas kami, karena kami yang berinovasi. Kegiatan inovasi ini dilakukan untuk meningkatkan minat masyarakat dan tentunya kami membuat program ini juga melihat kebutuhan masyarakat. Kami ingin memberikan pelayanan yang optimal dan berkualitas”

Dari pernyataan koordinator program Puskesmas Simo tersebut dapat disimpulkan bahwa jumlah inovasi produk layanan Puskesmas merupakan indikator dalam pengembangan

inovasi produk layanan UKP dan UKM. Penjelasan mengenai UKM dan UKP inovatif Puskesmas Simo dapat dilihat di Lampiran 2.

3. Strategi pemasaran aktif

Strategi pemasaran tidak lepas dari suatu organisasi dalam menjalankan bisnis. Prahalad dalam Umar (2001:31), strategi didefinisikan secara khusus sebagai tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Strategi pemasaran yang dilakukan Puskesmas Simo adalah dengan melakukan promosi aktif melalui brosur, leaflet, spanduk dan kegiatan. Kegiatan pemasaran ini dilakukan agar masyarakat di wilayah kerja Puskesmas Simo dapat lebih mengenal tentang produk layanan yang disediakan oleh Puskesmas tersebut.

4. Menggalang kerjasama dengan lintas sektor

Melakukan suatu bentuk kerjasama akan menawarkan banyak peluang bagi perkembangan organisasi non profit seperti Puskesmas. Koordinator program Puskesmas mengungkapkan bahwa:

“Hampir semua kegiatan UKM melibatkan kerjasama lintas sektor seperti misalnya program KIA itu posyandu balita, P4K lintas sektor dengan desa. Ada juga kerjasama dengan sekolah-sekolah. Kebanyakan lintas sektor dengan desa dan kecamatan. Ya kegiatan kerjasama itu buat mengembangkan kegiatan operasi Puskesmas gitu”.

Jumlah kegiatan kerjasama dengan lintas sektor yang telah dilakukan oleh Puskesmas Simo dapat dijadikan indikator dalam penggalangan kerjasama lintas sektor.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus mempertahankan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif diatas dan tujuan perusahaan. (Kaplan, 1996)

Adapun indikator kinerja yang dapat digunakan untuk penilaian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah:

1. Kualitas dan Kuantitas SDM

a. Kualitas SDM

Kegiatan *training* akan meningkatkan kemampuan SDM dalam memaksimalkan hasil kerjanya. Puskesmas Simo masih belum mengadakan kegiatan pelatihan bagi SDM Pelayanan di Puskesmas tersebut. Koordinator Tata Usaha mengatakan bahwa:

“Belum ada itu pelaksanaan pelatihan, belum pernah diadakan. *Workshop*, seminar gitu masih belum ada sampai sekarang. Ya maunya sih segera diadakan, itu kan perlu buat nambah wawasan dan pengetahuan SDM yang ada disini”

Pelatihan merupakan komponen yang diperlukan untuk peningkatan kompetensi sumber daya manusia, karena dengan pelatihan wawasan dan pengetahuan SDM semakin terbuka. Indikator yang dapat digunakan dalam pengukuran pelatihan SDM pelayanan adalah jumlah pelatihan yang diikuti oleh SDM pelayanan Puskesmas Simo.

b. Kuantitas SDM

Ketersediaan jumlah sumber daya manusia merupakan suatu hal yang penting untuk keberlangsungan kegiatan operasional Puskesmas. Kurangnya tenaga sumber daya manusia akan menghambat kegiatan operasional Puskesmas. Untuk itu perlu adanya penambahan jumlah tenaga profesional untuk meningkatkan kualitas layanan terhadap pelanggan.

Jumlah Ketersediaan Sumber Daya Manusia Puskesmas Simo

Uraian	Tahun			
	2013	2014	2015	2016
Jumlah SDM	29	29	29	27

Tabel di atas menunjukkan bahwa ketersediaan jumlah sumber daya manusia Puskesmas Simo adalah kurang. Kekurangan tersebut menyebabkan kecepatan pelayanan Puskesmas terhambat. Kecepatan layanan ini juga sering mendapat penilaian yang kurang di IKM yang merupakan survei kepada pelanggan tentang pelayanan Puskesmas yang disebarakan melalui kuisioner.

2. Sarana dan prasana yang memadai

Jumlah Ketersediaan Sarana dan Prasarana Puskesmas Simo

Uraian	Tahun			
	2013	2014	2015	2016
Gedung dan Bangunan (m2)	11986	11986	11986	11986
Peralatan dan Mesin	66	66	66	66

Berdasarkan tabel di atas, tidak ada penambahan jumlah sarana prasarana di Puskesmas Simo. Ketersediaan sarana dan prasarana cenderung tetap. Meskipun demikian, Puskesmas Simo memerlukan beberapa penambahan atau perbaikan sarana prasarana untuk menunjang kegiatan operasionalnya serta demi kenyamanan pelanggan. Berdasarkan fakta ini, maka kinerja sarana dan prasarana Puskesmas Simo dapat dikatakan kurang.

3. Sistem Manajemen Puskesmas

Kepala Puskesmas selaku pimpinan bertanggungjawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi para karyawannya. Kepuasan karyawan dalam bekerja merupakan salah satu aspek yang penting untuk mendukung tercapainya visi suatu organisasi. Kepala Puskesmas Simo mengatakan:

“Kami dalam menjalankan pekerjaan seperti menjalankan peran keluarga. Keharmonisan hubungan antara Saya dan karyawan akan terbangun dengan sendirinya apabila kami menganggap bahwa kami adalah keluarga”.

Dari pernyataan Kepala Puskesmas tersebut dapat disimpulkan bahwa Puskesmas Simo menjalin suatu hubungan yang harmonis untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi semua karyawan. Apabila kepuasan karyawan terpenuhi maka karyawan dapat melaksanakan kegiatan manajemen Puskesmas secara optimal.

Berdasarkan hasil analisis di atas, maka dapat dilakukan proses pengukuran kinerja Puskesmas Simo dengan *balanced scorecard*. Pengukuran *balanced scorecard* dilakukan secara seimbang untuk tolok ukur masing-masing perspektif yang ada. Mulyadi (2001) menyatakan bahwa kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategis yang tercapai seimbang di semua perspektif. Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah “baik”. Skor diberikan berdasarkan *rating scale* berikut :

Rating Scale

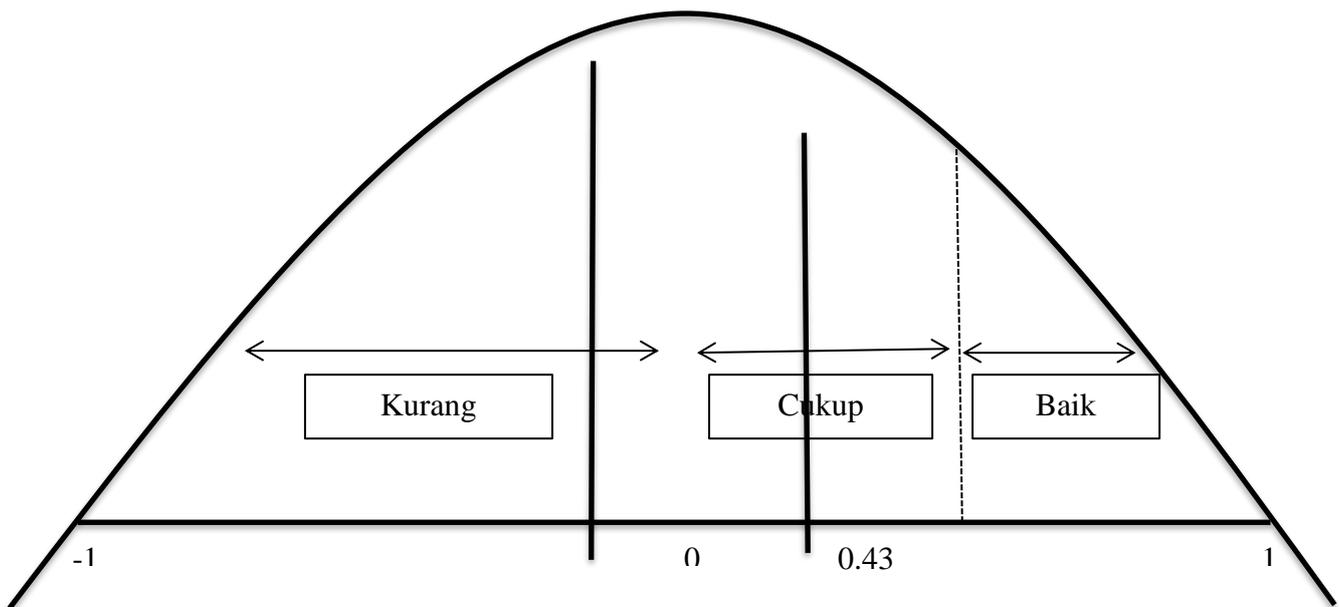
Skor	Nilai	Pengertian
-1	Kurang	Tingkat prestasi dibawah standar/target
0	Cukup	Tingkat prestasi sesuai standar/target
1	Baik	Tingkat prestasi diatas standar/target

Sumber : Mulyadi (2001)

Ikhtisar Pengukuran Kinerja Puskesmas Simo dengan Metode *Balanced Scorecard*

Perspektif	Kriteria	Skor
Keuangan		
Pertumbuhan Pendapatan	Baik	1
Tingkat Kemandirian	Baik	1
<i>Cost Recovery</i>	Baik	1
Pelanggan		
<i>Visit Rate</i>	Kurang	1
<i>Contact Rate</i>	Kurang	1
IKM	Baik	-1
Proses Bisnis Internal		
Penyelenggaraan UKM dan UKP	Baik	1
Inovasi UKM dan UKP	Baik	1
Strategi Pemasaran Aktif	Baik	0
Kerjasama Lintas Sektor	Baik	1
Jaminan Mutu Puskesmas	Cukup	0
Pertumbuhan dan Pembelajaran		
Pengembangan SDM	Kurang	-1
Pengembangan Sarana dan Prasarana	Kurang	-1
Sistem Manajemen Puskesmas	Baik	1
Total		6

Berdasarkan hasil pengukuran dari 14 indikator pada masing-masing perspektif tersebut, total bobot skor Puskesmas Simo adalah 5 skor dari total bobot standar, sehingga rata-rata skor sebesar $6/14 = 0,43$. Berikut digambarkan kurva kinerja Puskesmas Simo hasil pengukuran dengan metode *balanced scorecard*



Gambar 4.3. Kurva Kinerja Puskesmas Simo

Skala batas daerah kinerja “kurang” untuk rata-rata skor kurang dari 0. Sedangkan rata-rata skor dengan interval 0 - 0,5 termasuk dalam kinerja “cukup”. Selanjutnya untuk rata-rata skor lebih dari 0,5 maka termasuk dalam kinerja kategori “baik”. Dengan ketetapan skala batas daerah kinerja tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Puskesmas Simo dengan metode *balanced scorecard* adalah “cukup” dengan perolehan skor kinerja sebesar 0,43 secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard*, kinerja Puskesmas Simo menunjukkan hasil yang cukup baik. Untuk meningkatkan hasil kinerja tersebut, Puskesmas Simo perlu memperbaiki indikator dalam perspektif *balanced scorecard* yang mendapat nilai kurang. Penambahan jumlah tenaga profesional dan kegiatan pelatihan pendidikan bagi SDM serta perbaikan dan penambahan bagi sarana dan prasarana Puskesmas Simo. Dengan usulan perbaikan tersebut, maka diharapkan pengukuran kinerja terhadap Puskesmas Simo akan mendapatkan hasil yang lebih baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengumpulan data serta analisis yang telah dipaparkan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Puskesmas Simo sebagai KPA satuan kerja Dinas Kesehatan memiliki tanggungjawab penuh dalam melaksanakan kegiatan pelayanan sesuai yang diisyaratkan oleh Dinas Kesehatan. Pengendalian manajemen Puskesmas berupa pengawasan terhadap kegiatan perencanaan, penganggaran serta pertanggungjawaban dengan melakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui tingkat pencapaian strategi dalam mencapai tujuan Puskesmas.
2. Indikator yang digunakan untuk menilai kinerja dari perspektif keuangan adalah pertumbuhan pendapatan, tingkat kemandirian dalam pengadaan barang dan jasa serta *cost recovery*. Dengan inisiatif strategis yang dilakukan berupa peningkatan kegiatan promotif Puskesmas untuk menambah jumlah pelanggan serta peningkatan efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan operasional Puskesmas.
3. Untuk perspektif pelanggan, indikator yang digunakan adalah jumlah kunjungan, *contact rate*, serta indeks kepuasan masyarakat (IKM). Dengan inisiatif strategis yang dilakukan berupa peningkatan kualitas pelayanan kepada pelanggan, peningkatan kepercayaan pelanggan, peningkatan kecepatan dan ketepatan layanan serta pembangunan kemitraan dengan pelanggan
4. Untuk proses bisnis internal, indikator yang digunakan adalah penyelenggaraan produk layanan UKM dan UKP, inovasi yang dilakukan untuk layanan UKM dan UKP tersebut, kegiatan strategi pemasaran yang dilakukan, penggalangan kerjasama lintas sektor serta jaminan mutu yang diberikan Puskesmas. Dengan inisiatif strategis yang dilakukan berupa peningkatan kualitas layanan kepada pelanggan, terintegrasinya proses layanan kepada pelanggan, melakukan inovasi produk layanan UKM dan UKP, penyediaan sarana promosi kesehatan, penggalangan kerjasama lintas sektor dan melakukan program pelayanan berorientasi pada pelanggan secara profesional
5. Untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, indikator yang digunakan adalah kualitas serta kuantitas SDM, ketersediaan sarana dan prasarana serta sistem manajemen yang ada di Puskesmas. Dengan inisiatif strategis yang dilakukan berupa pengadaan pendidikan pelatihan SDM pelayanan, penambahan jumlah pegawai profesional, pengadaan sarana dan prasarana, perbaikan sarana dan prasarana serta fasilitas pendukung Puskesmas, pelaksanaan system pengorganisasian yang jelas dan menciptakan kultur organisasi yang baik, pelaksanaan proses penyelenggaraan administrasi sesuai SOP yang ada serta pembangunan sistem informasi yang *user friendly* dan dapat diakses dengan baik oleh seluruh pegawai Puskesmas

6. Hasil pengukuran kinerja Puskesmas Simo dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat dikatakan “cukup” dengan rata-rata skor 0,43 dari 14 indikator kinerja empat perspektif *balanced scorecard*. Untuk meningkatkan hasil kerjanya Puskesmas Simo harus mampu meningkatkan kinerja SDM serta kinerja sarana dan prasarananya.

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan di atas maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi Puskesmas Simo
 - a. Pembangunan komitmen yang kuat perlu dimiliki oleh seluruh warga Puskesmas untuk menerapkan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen perumusan strategi
 - b. Untuk masalah kekurangan SDM, Puskesmas Simo diharapkan segera melaporkan ke Dinas Kesehatan Kabupaten Madiun untuk segera menangani masalah tersebut
 - c. Peningkatan kedisiplinan perlu dilakukan oleh Kepala Puskesmas agar motivasi pegawai untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat terpenuhi
2. Bagi Peneliti berikutnya
 - a. Penelitian berikutnya diharapkan mampu melakukan penelusuran terhadap hasil kinerja Puskesmas sebelum dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan oleh Puskesmas
 - b. Pelaksanaan wawancara sebaiknya tidak dilakukan pada akhir bulan, karena setiap akhir bulan, Puskesmas dalam masa sibuk sehingga menyulitkan untuk menemui narasumber yang dibutuhkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bestari. (2003). *Dasar-dasar Pemasaran*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Unit Penerbitan Fakultas Ekonomi (UPFE)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan Peter R. Yosi Pasla, M.B.A. Jarkarta: Penerbit Erlangga.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Niven, P. N. (2008). *Balanced Scorecard Step-By-Step For Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah. Diakses dari <http://www.bpn.go.id/DesktopModules/EasyDNNNews/DocumentDownload.ashx?portalid=0&moduleid=1675&articleid=464&documentid=443>
- Sukmadinata, N. S. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Umar, H. (2001). *Strategic Management in Action, Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Business Unit Berdasarkan Konsep Michael R. Porter, Fred R. David, dan Wheelan-Hunger*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN). Diakses dari <http://www.jkn.kemkes.go.id/attachment/unduh/UU%20No.%2040%20Tahun%202004%20tentang%20SJSN.pdf>

Wibisono, D., A. Rahmanto, & S.H. Surakusumah. (2010). Usulan Rancangan Pengukuran Kinerja Menggunakan Kerangka the Balanced Scorecard (Studi Kasus STIE Satria Purwokerto). *ITB Business Review*. 5(1): 5-24. Diakses dari <http://www.sbm.itb.ac.id/wp-content/uploads/2010/11/Usulan-Rancangan-Pengukuran-Kinerja-Menggunakan-Kerangka-The-Balanced-Scorecard-Studi-Kasus-STIE-Satria-Purwokerto.pdf>