

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh organisasi di dalam perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang sudah ditetapkan. Menurut Mahsun (2016: 25), kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/progam/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi suatu organisasi. Untuk mengetahui kinerja yang baik maka dilakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada di dalam perusahaan.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting bagi sebuah organisasi. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menyusun strategi alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja dengan menetapkan *reward* dan *punishment sistem*. Selain itu pengukuran kinerja sudah menjadi rahasia umum di banyak negara maju. Perusahaan-perusahaan nasional maupun internasional berusaha menjadi yang terdepan dalam mewujudkan lingkungan yang komprehensif. Tetapi menurut Febriyanti (2016), pengukuran kinerja hanya dilakukan menitikberatkan pada sisi *financial* atau keuangan saja. Dengan kata lain, hanya melihat ukuran-ukuran keuangan atau *financial* saja tidak akan dapat memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan. Hal ini justru akan memberikan hasil yang kurang maksimal. Sebab, perusahaan dengan pencapaian hasil keuangan

yang tinggi dianggap sebagai perusahaan yang berhasil. Padahal, dalam mengukur kinerja suatu perusahaan tidak bisa hanya melihat dari sisi keuangan saja, tetapi juga dari sisi non keuangan. Karena dianggap sebagai bagian yang diperhatikan dan dapat mendorong kinerja keuangan yang merupakan keinginan utama pemegang saham, selain itu perusahaan harus mempunyai strategi sehingga penilaian kinerja juga harus lebih dari sekedar penilaian *financial*.

Untuk mengatasi kekurangan tersebut, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan aspek-aspek yang lainnya, antara lain yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal, dan aspek proses belajar dan berkembang. Dalam upaya untuk menyeimbangkan pengukuran keempat aspek tersebut, pengukuran aspek keuangan dan non keuangan menghasilkan suatu pendekatan yaitu *Balanced Scorecard*, yang pertama kali dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996). Dengan menerapkan metode tersebut para manajer perusahaan akan mampu mengukur setiap unit bisnis dengan melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan yang akan mendatang. Dalam perkembangannya, *balanced scorecard* telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. *Balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional yang hanya akan mengukur kinerja organisasi dari bidang keuangan serta menitikberatkan pengukuran kinerja pada hal-hal yang bersifat *tangible*, sehingga *balanced scorecard* menjawab kebutuhan organisasi akan pengukuran kinerja yang komprehensif dengan melakukan pengukuran kinerja organisasi pada empat perspektif yaitu: bidang keuangan, pelanggan, proses bisnis

internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu *balanced scorecard* mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakter komprehensif, koheren, seimbang, dan terstruktur (Koesomowidjojo, 2017:35).

Di setiap negara, cakupan organisasi sektor publik sering tidak sama. Tidak ada definisi yang secara komprehensif dan lengkap yang bisa digunakan untuk semua sistem pemerintahan. Area organisasi sektor publik bahkan sering berubah-ubah tergantung pada kejadian historis dan suasana politik yang berkembang di suatu negara. Di Indonesia, berbagai organisasi termasuk dalam cakupan sektor publik antara lain pemerintah pusat, pemerintah daerah, organisasi bidang pendidikan, dan organisasi bidang kesehatan.

Puskesmas (Pusat Kesehatan Masyarakat) merupakan salah satu dari pelayanan publik yang pada umumnya difungsikan untuk melayani masyarakat dan menyediakan sarana kesehatan bukan hanya saja mencari keuntungan semata. Di dalam organisasinya, ada banyak aktivitas yang diselenggarakan oleh pihak-pihak berbagai jenis profesi, baik profesi dokter, karyawan administrasi, perawat dan petugas pelayanan. Untuk menjalankan setiap fungsinya diperlukan suatu sistem manajemen yang keseluruhan yang dimulai dari proses perencanaan strategi, baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Suatu rencana dapat dikatakan baik apabila perencanaan tersebut dapat ditindaklanjuti secara praktis kedalam program-program operasional yang berorientasi kepada *economic – equity – quality*. Maksudnya, puskesmas dapat dikelola secara efektif dan efisien, serta dapat melayani lapisan masyarakat dengan memberikan pelayanan yang berkualitas.

Penelitian tentang badan layanan umum daerah dan *balanced scorecard* pada rumah sakit dan puskesmas sudah dilakukan penelitian dan memberikan hasil yang beragam. Ada beberapa yang sudah melakukan penelitian seperti penelitian dari Sugiono dan Budi Wahono (2017) meneliti tentang analisis kinerja keuangan badan layanan umum daerah RSUD Dr. Syaiful Anwar Malang. Penelitian tersebut memberikan hasil rasio aktivitas mengalami penurunan pada tahun 2015 dan tahun 2016 penurunan yang terjadi lebih signifikan, sedangkan rasio profitabilitas juga mengalami penurunan pada tahun 2015 dan tahun 2016 penurunan juga terjadi lebih signifikan.

Penelitian dari Shelly dan Inge (2017) tentang analisis implementasi kebijakan badan layanan umum mutu dan kinerja pelayanan rumah sakit. Penelitian tersebut memberikan hasil bahwa implementasi kebijakan badan layanan umum dari standar kebijakan telah dijalankan dengan baik serta memiliki sumber daya yang cukup dan memadai. Kemudian hasil dari penelitian Edlin, dkk (2017) meneliti tentang analisis kesiapan implementasi badan layanan umum daerah puskesmas Kota Semarang. Penelitian tersebut menghasilkan puskesmas Ngasrep dan puskesmas Bandarharjo belum siap dalam penerapan badan layanan umum daerah di puskesmas. Salah satu penyebabnya yaitu ketersediaan sumber daya manusia di puskesmas, baik puskesmas Ngasrep dan puskesmas Bandarharjo masih belum baik dari aspek kuantitas, kualitas serta sarana dan prasarana.

Penelitian diatas berfokus dalam membahas badan layanan umum dengan objek penelitian yang berbeda. Penelitian ini memfokuskan dengan pendekatan *balanced scorecard* yang di terapkan di puskesmas. Berbeda dengan penelitian sebelumnya

banyak yang membahas lebih luas yaitu mengenai PPK-BLUD. Penelitian ini dilakukan di puskesmas Ngadiluwih dan puskesmas Blabak yang berada di Kabupaten Kediri. Kabupaten Kediri memiliki tipe puskesmas yang lengkap dari tipe A sampai tipe D.

Dari latar belakang dan uraian diatas, peneliti merasa perlu meneliti kembali untuk mengetahui lebih lanjut mengenai penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*. Hal itu dikarenakan pada penelitian sebelumnya masih menunjukkan perbedaan hasil dari masing-masing penelitian, berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Penilaian Kinerja Puskesmas Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Perbandingan Kinerja Puskesmas Tipe A Dan C Di Kabupaten Kediri)”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, masalah-masalah yang muncul dapat di indentifikasi sebagai berikut :

1. Metode pengukuran kinerja puskesmas yang digunakan hanya mengacu pada aspek keuangan dan standar penilaian yang ditetapkan pemerintah padahal masih banyak indikator-indikator lain yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja puskesmas.
2. Mutu pelayanan puskesmas masih rendah hal ini dikarenakan adanya keterbatasan dalam hal sarana fisik yang belum sesuai dengan standar pelayanan, perlengkapan dan peralatan kegawatdaruratan yang belum lengkap serta keterbatasan dalam sumber daya manusia.

1.3 Pembatasan Masalah

Dalam membahas antar perspektif, peneliti menggunakan narasi yang berdasar pada data yang ada dan pembahasan dari hasil pengolahan data tersebut.

1.4 Rumusan Masalah

Bagaimana penilaian kinerja puskesmas berdasarkan perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *balanced scorecard*?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja keuangan dan non keuangan puskesmas yang ada di Kabupaten Kediri dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

1.6 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi yang akurat dan relevan yang dapat digunakan untuk :

1. Peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi yang berguna dalam melaksanakan penelitian, maupun studi lebih lanjut. Serta bahan rujukan dalam melihat keadaan atau kondisi instansi pemerintahan secara benar dan objektif.

2. Bagi puskesmas

Diharapkan dapat memberikan masukan bagi puskesmas tempat penelitian dalam hal melakukan pengukuran kinerja perusahaan serta sebagai pengembangan bagi puskesmas dalam hal memperbaiki strategi untuk dapat bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

3. Bagi akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan dapat menjadi bahan referensi khususnya untuk mengkaji topik-topik yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini.