
**ANALISIS KINERJA PUSKESMAS YANG MENERAPKAN POLA PENGELOLAAN KEUANGAN BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (PPK-BLUD)
(Studi pada Puskesmas Krian Kabupaten Sidoarjo)****Erryn Aprilia Mawarni^a, Eni Wuryani^b**Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia^aJurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia^b**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja puskesmas yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD). Pengukuran kinerja ini dengan metode *balanced scorecard*. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Objek penelitian di Puskesmas Krian Kabupaten Sidoarjo, pengambilan datanya dengan wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja nonkeuangan diukur dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, yang hasilnya tergolong baik, kecuali pada akuisisi pelanggan dan komitmen personel. Peningkatan kinerja nonkeuangan berpengaruh pada kinerja keuangan.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*; Pengukuran Kinerja; PPK-BLUD; Puskesmas.

**PERFORMANCE ANALYSIS OF COMMUNITY HEALTH CENTERS THAT IMPLEMENT PPK-BLUD
(Study at Krian Health Center, Sidoarjo Regency)****ABSTRACT**

The purpose of the research is to analyze the performance of puskesmas (community health centers) that implement PPK-BLUD (Financial Management of Local Public Service Agency). This performance measurement using the *Balanced Scorecard* method. The type of research used descriptive qualitative research. The object of research in the Krian Health Center, Sidoarjo Regency, the data collected by interview and documentation. The results showed that non-financial performance was measured from the perspective of customers, internal business processes, and learning and growth, the results of which were classified as good, except for customer acquisition and personnel commitment. Increased non-financial performance affects financial performance.

Keywords: *Balanced Scorecard*; Performance Measurement; PPK-BLUD; Community Health Centers

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi muncul karena kesadaran institusi pemerintahan mengalami kelemahan. Gerakan reformasi pada sektor publik ditandai dengan munculnya *New Public Management* (NPM). Konsep NPM mengubah sistem pemerintahan dari tradisional menjadi desentralisasi dan lebih memperhatikan pencapaian kinerja (Mahmudi, 2003). Konsep NPM di Indonesia ditandai dengan dikeluarkannya peraturan Badan Layanan Umum (BLU) dan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). BLUD berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 79 Tahun 2018 merupakan SKPD dalam lingkungan pemerintah yang tugasnya memberikan pelayanan yang tidak berorientasi pada keuntungan. BLUD wajib menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) yang diatur dalam Permendagri Nomor 61 Tahun 2007. BLUD diwajibkan memenuhi tugasnya dalam menyelenggarakan pelayanan terutama layanan kesehatan. Hal itu dikarenakan layanan kesehatan merupakan layanan yang sering diperhatikan masyarakat (Sudaryati, 2012).

Instansi kesehatan salah satunya adalah puskesmas. Puskesmas adalah instansi yang memberikan pelayanan kesehatan tingkat pertama, tetapi puskesmas sering mengalami permasalahan dalam pencairan dana sehingga menghambat kelancaran pelayanan. Penerapan PPK-BLUD diharapkan dapat mengurangi permasalahan. Salah satu Kabupaten yang puskesmasnya sudah menerapkan PPK-BLUD semua adalah Kabupaten Sidoarjo, dengan jumlah 26 puskesmas. Puskesmas PPK-BLUD diharuskan memiliki kinerja yang lebih baik, kinerja merupakan gambaran dari tingkat pencapaian suatu kegiatan/kebijakan untuk mewujudkan tujuan, visi dan misi organisasi (Tama, 2018). Dalam organisasi sektor publik, kesuksesan

digunakan untuk mendapatkan dukungan dari publik, salah satu pengukurannya dengan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM).

Hasil pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Puskesmas Kabupaten Sidoarjo pada tahun 2018 memiliki rata-rata nilai 82,44 dengan target 80, yang artinya IKM sudah melebihi target. Selain itu, IKM tahun 2018 mengalami peningkatan dari tahun 2017, yang sebelumnya sebesar 81,19. Peningkatan tersebut terjadi karena puskesmas terus berbenah dalam peningkatan kualitas. Dari IKM yang sudah mencapai target, ternyata masih ada puskesmas yang dibawah target, yaitu Puskesmas Sidoarjo, Puskesmas Kedungsolo, Puskesmas Kepadangan, dan Puskesmas Krian. Nilai IKM paling rendah adalah Puskesmas Krian, padahal Puskesmas Krian memiliki jumlah realisasi anggaran yang besar.

Puskesmas Krian memiliki jumlah realisasi anggaran sebesar Rp.6.407.222.007, dimana jumlah tersebut termasuk realisasi terbesar kedua setelah Puskesmas Taman yaitu sebesar 6.519.690.937, tetapi anggaran tersebut tidak digunakan dengan optimal, karena dalam pengimplementasian Puskesmas Krian masih terdapat banyak permasalahan. Permasalahan utamanya adalah pada pengelolaan keuangan dimana puskesmas belum bisa mengestimasi anggaran, sehingga dana belum digunakan dengan baik (Anita, wawancara, 20 April 2020). Hal tersebut membuat sarana dan prasarana Puskesmas Krian belum mengalami perbaikan, sesuai dengan kasus yang menjelaskan bahwa kondisi fisik dan beberapa ruangan puskesmas dinilai kotor dan banyak sarang laba-laba, dan tempat untuk mencuci tangan sangat jorok, hal tersebut sangat disayangkan fasilitas layanan kesehatan tapi kondisi kebersihannya tidak dijaga (Liramedia, 22 September 2019). Selain itu, terdapat juga permasalahan bahwa pelayanan puskesmas buruk terbukti dengan adanya kasus yang berjudul “Komisi D Sidak Pelayanan Puskesmas Krian”, dalam berita tersebut menyebutkan bahwa komisi D DPRD Sidoarjo mendatangi Puskesmas Krian, karena terdapat laporan bahwa terdapat pasien yang meninggal karena terlambat ditangani, sehingga komisi D melakukan pengecekan alur pelayanan di puskesmas (Radarsurabaya, 05 Oktober 2018).

Berdasarkan kasus tersebut maka menunjukkan kinerja Puskesmas Krian yang belum optimal, maka diperlukan adanya penelitian mengenai kinerja puskesmas yang menerapkan PPK-BLUD. Beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan untuk menganalisis PPK-BLUD, seperti penelitian yang dilakukan oleh Rawung (2016) yang meneliti evaluasi kinerja fleksibilitas pengelolaan keuangan, pelayanan, dan manfaat masyarakat pada puskesmas BLUD Kota Balikpapan dan hasilnya penerapan PPK-BLUD dapat meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan, meningkatkan surplus, dan memberikan manfaat untuk masyarakat, tetapi fleksibilitas masih sangat terbatas. Ada juga penelitian yang dilakukan Suwarsi (2018) tentang Analisis fleksibilitas pengelolaan keuangan pada dua puskesmas di Kabupaten Banjar yang hasilnya PPK-BLUD belum mencerminkan fleksibilitas pengelolaan keuangan, karena puskesmas belum mengatasi kendala utama terkait kesiapan. Puskesmas juga belum dapat meningkatkan kinerja dan akuntabilitas. Artinya penerapan PPK-BLUD tidak memberikan hasil yang maksimal.

Sehubungan dengan hal-hal yang diuraikan di atas maka kinerja PPK-BLUD paling tepat adalah menggunakan metode *balanced scorecard*. Penggunaan metode ini supaya mengurangi kelemahan, karena dilihat dari 4 perspektif sehingga dapat mencakup semua aspek yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja puskesmas yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) pada Puskesmas Krian Kabupaten Sidoarjo.

KAJIAN PUSTAKA

Akuntabilitas Publik

Akuntabilitas sektor publik diperlukan sebagai pemenuhan hak informasi kepada publik. Menurut Mardiasmo (2009:20) akuntansi sektor publik merupakan kewajiban yang dilakukan oleh *agent* kepada *principal* dalam hal pemberian tanggungjawab, penyajian, pelaporan dan pengungkapan aktivitas yang dilakukan.

New Public Management (NPM)

New Public Management (NPM) adalah pergeseran sistem penganggaran dari tradisional menjadi berbasis kinerja (Grosso & Ryzin, 2012). NPM merupakan organisasi yang terdesentralisasi sehingga layanan yang diberikan akan mendapatkan hasil yang lebih baik, karena lebih fleksibel dan personal.

Balanced Scorecard

Menurut Kaplan & Norton (2000:23) *balanced scorecard* adalah suatu alat manajemen puncak untuk menerjemahkan strategi yang dibuat ke dalam ukuran kinerja. Ukuran kinerja dengan metode ini diukur dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

METODE PENELITIAN**Objek Penelitian**

Objek penelitian dilakukan pada Puskesmas Krian yang terletak di Jl. Setiabudi Blok C No. 5, Krian, Sidoarjo dengan pertimbangan adalah Puskesmas Krian sudah menerapkan PPK-BLUD. Puskesmas Krian mendapatkan anggaran dana yang besar, dengan anggaran yang besar Puskesmas Krian masih memiliki kinerja yang belum optimal yang ditunjukkan dengan IKM yang rendah dan beberapa permasalahan.

Desain Penelitian

Metode penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif yang mendeskripsikan hasil dari analisis kinerja puskesmas terhadap realitanya. Analisis kinerja diperoleh dari pengumpulan data secara primer dan sekunder. Data primer berasal dari hasil wawancara dengan kepala pengelola keuangan puskesmas, dan data sekunder dari laporan keuangan, survey kepuasan masyarakat, pelatihan yang dilakukan pegawai, serta informasi dalam laporan kesehatan Sidoarjo.

Teknik Analisis Data

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan dilihat dari fleksibilitas pengelolaan keuangan yaitu pendapatan; Belanja; Pengelolaan kas; Pengelolaan barang/jasa; Pengelolaan utang dan piutang; Remunerasi; Pengelolaan SDM; Kerjasama; Investasi; SiLPA dan Defisit Anggaran; Akuntansi. Adanya fleksibilitas diharapkan pengelolaan keuangan lebih optimal. Oleh sebab itu, evaluasi dibutuhkan untuk mengukur kemampuan BLUD melalui rasio laporan keuangan antara lain:

- a. Rasio Rentabilitas, Rasio ini digunakan untuk menilai kemampuan dalam memperoleh keuntungan (Kasmir, 2014:197)

$$1) \text{ Return on Assets (ROA)} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$2) \text{ Return on Equity (ROE)} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

- b. Rasio Likuiditas, Rasio yang menggambarkan kemampuan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek (Kasmir, 2014:129).

$$1) \text{ Current Ratio} = \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Kewajiban jangka pendek}}$$

$$2) \text{ Quick Ratio} = \frac{\text{Aset Lancar - persediaan}}{\text{Kewajiban jangka pendek}}$$

$$3) \text{ Cash Ratio} = \frac{\text{Kas}}{\text{Kewajiban jangka pendek}}$$

- c. Rasio Solvabilitas, Rasio ini digunakan untuk mengukur sejauh mana aktivitas dibiayai dengan utang (Kasmir, 2014:150).

$$1) \text{ Debt to Equity Ratio (DER)} = \frac{\text{Total utang}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

$$2) \text{ Debt to Total Assets Ratio (DAR)} = \frac{\text{Total utang}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

- d. Kemampuan Penerimaan jasa layanan untuk membiayai pengeluaran atau *cost recovery rate* (CRR).

$$CRR = \frac{\text{Total pendapatan}}{\text{Biaya Operasional}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan elemen penting. Pengukuran inti perspektif pelanggan terdapat beberapa tolak ukur, yaitu (Kaplan & Norton, 2000:67):

a. Pangsa Pasar = $\frac{\text{jumlah pelanggan}}{\text{jumlah penduduk}} \times 100\%$

Jumlah pelanggan dalam puskesmas adalah jumlah pasien rawat jalan dan inap, sedangkan jumlah penduduk adalah jumlah penduduk di wilayah administrasi puskesmas berdiri (Arifin, 2014).

b. Retensi Pelanggan = $\frac{\text{jumlah pelanggan tahun berjalan}}{\text{jumlah pelanggan tahun lalu}} \times 100\%$

c. Akuisisi Pelanggan = $\frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$

- d. Kepuasan Pelanggan, dilihat dari Survey kepuasan masyarakat.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal adalah proses internal yang dilakukan untuk membangun keunggulan organisasi (Nugroho, 2013). Pada perspektif ini indikator pengukurannya adalah kualitas proses pelayanan dan proses layanan terintegrasi (Mulyadi, 2001:9).

a. Kualitas Proses Pelayanan

- 1) Kunjungan Rawat Jalan dan Inap
- 2) Pelayanan Kesehatan untuk Anak SD/Setingkat
- 3) Pelayanan Kesehatan untuk Bayi, Balita, dan Ibu Hamil.

- b. Proses Layanan Terintegrasi, dilihat dari seberapa jelas alur pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, sehingga pelanggan tidak merasa diabaikan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini mengarah pada *human capital*, maka organisasi sektor publik harus selalu memperhatikan kapabilitas pegawai dan komitmen personel (Mulyadi, 2001:9).

- a. Kapabilitas Pegawai, dilihat dari peningkatan pengetahuan pegawai dengan memberikan pelatihan.

- b. Komitmen Personel, Pengukuran komitmen pegawai ini dengan retensi pegawai yaitu menggunakan persentase turnover, yaitu (Wijaya, 2012).

$$\text{Retensi Pegawai} = \frac{\text{jumlah pegawai keluar}}{\text{Total jumlah pegawai di akhir tahun}} \times 100\%$$

HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan

Berkenaan dengan penerapan PPK-BLUD, Kepala Pengelolaan Keuangan Puskesmas Krian, Sri Anita, mengatakan bahwa Puskesmas Krian Sidoarjo setelah menerapkan PPK-BLUD pengelolaan keuangannya menjadi lebih baik dengan adanya fleksibilitas keuangan. Akan tetapi, tidak semua fleksibilitas diterapkan, karena ada beberapa peraturan yang belum ditetapkan oleh Bupati Sidoarjo (Wawancara, 28 Maret 2020).

Berdasarkan penerapan fleksibilitas pengelolaan keuangan di Puskesmas Krian, Sri Anita mengatakan sebagai berikut:

Kas di Puskesmas Krian sudah dikelola sendiri, puskesmas membuat penerimaan dan pengeluaran kas berupa RBA. Penerimaan berasal dari pendapatan puskesmas sedangkan pengeluaran digunakan untuk belanja. Adanya fleksibilitas ini dapat meningkatkan pelayanan, misalnya belanja yang sudah boleh dilakukan sendiri oleh puskesmas maka dapat menjamin ketersediaan ABHP dan obat-obatan. Hal tersebut menjadikan puskesmas tidak pernah kekurangan persediaan, tetapi belanja yang

dilakukan masih terbatas, karena peraturan mengenai pengadaan barang/jasa BLUD di Sidoarjo belum ada, sehingga tidak semua belanja bisa melebihi anggaran. Puskesmas setelah menerapkan PPK-BLUD juga diberikan kebebasan untuk melakukan utang dan piutang. Penerapan PPK-BLUD juga memberikan fleksibilitas remunerasi kepada pegawai, pemberian remunerasi diberikan atas prestasi untuk pegawai PNS atau non PNS. Pegawai non PNS ini termasuk fleksibilitas, dimana puskesmas dapat melakukan penambahan SDM untuk meningkatkan kinerja. Dari beberapa fleksibilitas tersebut, masih ada fleksibilitas yang belum boleh dilakukan yaitu kerjasama dan investasi, karena status BLUD puskesmas yang masih bertahap. Fleksibilitas akan mempengaruhi surplus/defisit anggaran puskesmas, saat mengalami defisit dapat dibantu dengan melakukan utang dan saat mengalami surplus dapat digunakan di tahun berikutnya, sehingga anggaran lebih banyak. (Wawancara, 20 April 2020).

Terakhir adalah akuntabilitas puskesmas menjadi lebih baik setelah penerapan PPK-BLUD. Puskesmas dalam membuat laporan keuangan lebih akuntabel, transparan dan tertata, karena dalam membuat laporan sesuai dengan prosedur antara lain LRA, Laporan perubahan SAL, neraca, laporan operasional, laporan arus kas, laporan perubahan ekuitas, dan CaLK (Anita, wawancara, 21 April 2020).

Adanya fleksibilitas pada pengelolaan keuangan menjadikan keuangan puskesmas lebih baik, karena Puskesmas Krian sudah mendapatkan delapan dari sebelas fleksibilitas. Tiga fleksibilitas yang belum didapatkan adalah pengadaan barang/jasa, kerjasama dan investasi. Fleksibilitas ini menunjukkan bahwa puskesmas sudah mengalami pergeseran sistem dari tradisional menjadi berbasis kinerja atau disebut dengan *New Public Management* (NPM), sehingga layanan yang diberikan mendapatkan hasil yang lebih baik dan dapat meningkatkan pelayanannya kepada masyarakat. Harapannya dengan semakin meningkatnya pelayanan puskesmas, fleksibilitas yang belum didapatkan dapat diberikan, agar pelayanan puskesmas semakin optimal. Kinerja keuangan Puskesmas Krian juga perlu dievaluasi untuk mengukur kemampuan BLUD melalui rasio laporan keuangan, antara lain:

Tabel 1. Rasio Laporan Keuangan

Uraian	2016	2017	2018
Rasio Rentabilitas			
<i>Return on Assets</i> (ROA)	-9,34%	-12,49%	9,24%
<i>Return on Equity</i> (ROE)	-9,34%	-12,93%	9,26%
Rasio Likuiditas			
<i>Current Ratio</i>	0 kali	3,08 kali	80,77 kali
<i>Quick Ratio</i>	0 kali	1,54 kali	45,43 kali
Cash Ratio	0 kali	1,54 kali	38,05 kali
Rasio Solvabilitas			
<i>Debt to Equity Ratio</i> (DER)	0%	3,54%	0,15%
<i>Debt to Assets Ratio</i> (DAR)	0%	3,42%	0,15%
Kemampuan jasa layanan			
<i>Cost Recovery Rate</i> (CRR).	90,71%	92,04%	108,34%

Sumber: Laporan Keuangan Puskesmas Krian diolah

Berdasarkan tabel 1 rasio rentabilitas pada tahun 2016 dan 2017 masih buruk, hal tersebut terjadi karena puskesmas mengalami kerugian karena puskesmas masih menyesuaikan dengan peraturan yang baru sehingga beban lebih besar, dan hasilnya negatif. Akan tetapi, pada tahun 2018 rasio rentabilitas mengalami peningkatan, yang artinya puskesmas mampu meningkatkan pendapatan yang diikuti dengan perolehan laba yang tinggi. Peningkatan pendapatan ini terjadi karena puskesmas mampu meningkatkan pelayanan sehingga dapat meningkatkan jumlah pasien.

Rasio likuiditas pada tahun 2016 adalah 0, hal tersebut terjadi karena puskesmas belum melakukan utang jangka pendek, karena pada tahun ini fleksibilitas utang belum diberikan. Peraturan fleksibilitas utang mulai ada untuk tahun 2017, dan hasilnya rasio likuiditas pada tahun 2017 dan 2018 mengalami

peningkatan. Hal tersebut menunjukkan puskesmas saat diberikan kebebasan untuk melakukan utang jangka pendek, puskesmas tetap mampu membayar utang jangka pendeknya dengan baik.

Rasio Solvabilitas pada tahun 2016 nilainya 0, hal tersebut karena puskesmas pada tahun ini belum melakukan utang baik jangka pendek ataupun jangka panjang. Peraturan fleksibilitas utang mulai ada tahun 2017, dan hasilnya rasio solvabilitas tahun 2017 mengalami peningkatan, dan tahun 2018 mengalami penurunan. Rasio solvabilitas yang menurun menunjukkan kemampuan untuk melakukan kegiatan operasional dengan dibiayai utang semakin kecil. Hal tersebut menunjukkan puskesmas saat diberikan kebebasan untuk melakukan utang, puskesmas tetap tidak melakukan utang secara berlebihan.

Kemampuan jasa layanan yang diukur dengan *Cost Recovery Rate* (CRR) dari tahun 2016 hingga 2018 mengalami peningkatan. Semakin tinggi nilai CRR maka semakin baik kualitasnya, karena puskesmas mampu membiayai pengeluaran dengan pendapatannya. Pendapatan puskesmas mengalami peningkatan karena bertambahnya jumlah pasien dan lebih dapat mengendalikan biaya operasionalnya.

Hasil dari perspektif keuangan Puskesmas Krian setelah menerapkan PPK-BLUD menunjukkan pendapatan yang mengalami peningkatan yang diikuti dengan perolehan laba yang tinggi. Penerapan PPK-BLUD juga membuat Puskesmas Krian boleh melakukan utang, sehingga dana yang dimiliki semakin banyak. Semakin tinggi dana yang dimiliki puskesmas membuat kualitas keuangannya semakin baik, karena dari dana tersebut puskesmas mampu membiayai pengeluarannya. Hal tersebut menunjukkan kinerja puskesmas setelah menerapkan PPK-BLUD semakin baik dan sudah menunjukkan bahwa terdapat pergeseran dari sistem tradisional menjadi lebih berbasis kinerja (NPM).

Perspektif Pelanggan

Tabel 2. Tolak Ukur Perspektif Pelanggan

Uraian	2016	2017	2018
Pangsa pasar	137,16%	145,00%	132,78%
Retensi pelanggan	114,96%	103,74%	103,81%
Akuisisi pelanggan	13,01%	3,60%	3,67%
Kepuasan pelanggan	71,01	78,52	81,33

Sumber: Puskesmas Krian diolah

Berdasarkan tabel 2 pangsa pasar tahun 2016 hingga 2018 nilainya fluktuatif, pada tahun 2018 persentasenya mengalami penurunan tetapi nilainya masih di atas 100%. Jumlah pelanggan dari tahun 2016 hingga 2018 juga terus mengalami peningkatan. Puskesmas Krian setelah menerapkan PPK-BLUD masih bisa dikatakan mampu menguasai pangsa pasar dengan baik.

Retensi pelanggan nilainya fluktuatif. Tahun 2018 nilainya mengalami peningkatan dari tahun 2017 meskipun tidak signifikan dan persentasenya di atas 100%. Hal tersebut menunjukkan bahwa jumlah pelanggan lama Puskesmas Krian masih cukup besar. Hal ini dipengaruhi dari pelayanan dan fasilitas yang diberikan oleh puskesmas, puskesmas mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan sehingga dapat mempertahankan pelanggan yang ada.

Akuisisi pelanggan nilainya juga fluktuatif, pada tahun 2018 mengalami peningkatan meskipun jumlahnya lebih rendah dari tahun 2016. Meningkatnya jumlah pelanggan di tahun 2018 dapat dikatakan bahwa puskesmas mampu memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan dari tahun sebelumnya, tetapi nilainya masih lebih rendah dari tahun 2016 sehingga puskesmas perlu melakukan pendekatan yang lebih baik untuk menarik pelanggan dengan melakukan penambahan fasilitas atau poli yang belum ada di puskesmas guna memenuhi kebutuhan pelanggan.

Kepuasan pelanggan puskesmas yang diukur dengan survey kepuasan masyarakat yang dari tahun 2016 hingga 2018 selalu mengalami peningkatan, artinya puskesmas selalu memperbaiki kekurangannya hingga membuat masyarakat merasa puas. Puskesmas Krian masih dapat meningkatkan nilai survey kepuasan masyarakat dengan selalu meningkatkan pelayanannya.

Hasil dari perspektif pelanggan Puskesmas Krian setelah menerapkan PPK-BLUD menunjukkan akuisisi pelanggan masih belum optimal sehingga perlu melakukan inovasi untuk menarik pelanggan baru,

misalnya dengan penambahan poli yang belum ada. Hal tersebut masih dapat ditutupi dengan retensi pelanggan yang cukup besar, sehingga jumlah pasien masih meningkat. Peningkatan tersebut dapat dilakukan dengan memperjelas prosedur, persyaratan, dan kecepatan pelayanan, biaya yang murah, pegawai kompeten, sarana dan prasarana memadai, serta adanya penanganan pengaduan. Semakin tinggi kepuasan pelanggan maka kualitas perspektif pelanggan semakin baik, karena dari kepuasan tersebut dapat menaikkan jumlah pelanggan tiap tahunnya.

Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Kualitas Proses Pelayanan

a. Kunjungan Rawat Jalan dan Inap

Tabel 3. Kunjungan Pasien Rawat Jalan dan Inap

Uraian	2016	2017	2018
Kunjungan rawat jalan	107.948	111.853	116.724
Kunjungan rawat inap	2039	2243	1719

Sumber: Puskesmas Krian diolah

Berdasarkan tabel 3 kunjungan pasien rawat jalan dari tahun 2016 hingga 2018 selalu mengalami peningkatan, hal tersebut karena kualitas proses pelayanan yang diberikan puskesmas semakin baik sehingga pasien merasa puas, dan kembali berobat ke puskesmas. Kunjungan pasien rawat inap pada tahun 2018 mengalami penurunan, hal ini terjadi karena berkurangnya jumlah tempat tidur karena adanya kerusakan, sehingga daya tampung berkurang, dan pasien dirujuk ke rumah sakit. Hal tersebut membuat fungsi rawat inap Puskesmas Krian tidak berjalan optimal, sehingga puskesmas harus membuat RBA untuk pembelian tempat tidur.

b. Pelayanan Kesehatan untuk Anak SD.

Tabel 4. Pelayanan Kesehatan untuk SD/Setingkat

Uraian	2016	2017	2018
Pemeriksaan fisik dan status gizi	100%	100%	100%
Pemeriksaan kesehatan gigi dan mulut	50%	100%	100%
Mendapatkan perawatan kesehatan gigi dan mulut	72%	95%	95%

Sumber: Puskesmas Krian diolah

Berdasarkan tabel 4 pemeriksaan fisik dan status gizi sudah dilakukan dengan menyeluruh, hal ini dilakukan sesuai dengan konsentrasi pelayanan puskesmas yaitu *promotif* dan *preventif*, karena adanya pemeriksaan ini digunakan untuk deteksi sedini mungkin agar dapat dilakukan pencegahan. Selain itu, ada pemeriksaan kesehatan gigi dan mulut yang persentasenya sudah mengalami peningkatan menjadi 100%, tetapi untuk yang mendapatkan pelayanan berkisar 95%, hal ini dilakukan karena masalah gigi dan mulut sering terjadi pada anak kecil dan perlunya pembelajaran untuk dapat merawat gigi dan mulut.

c. Pelayanan Kesehatan untuk Bayi, Balita, dan Ibu Hamil

Tabel 5. Pelayanan Kesehatan untuk Bayi

Uraian	2016	2017	2018
Cakupan pelayanan bayi	99,41%	94,01%	99,63%
Imunisasi hepatitis < 7 hari	112,70%	101,57%	100%
Imunisasi BCG	116,93%	102,50%	100%
Imunisasi DPT-HB3/DPT-HB-Hb3	106,32%	106,88%	103,68%
Imunisasi polio	106,39%	108,43%	103,68%
Imunisasi campak	105,43%	105,77%	103,76%
Imunisasi dasar lengkap	98,81%	104,07%	103,10%
Vitamin A (bayi 6-11 bulan)	96,51%	98,15%	99,78%

Sumber: Puskesmas Krian diolah

Berdasarkan tabel 5 cakupan pelayanan kesehatan untuk bayi mengalami peningkatan dengan presentase pada tahun 2018 99,63%, yang berarti hampir semua bayi mendapatkan pelayanan. Puskesmas Krian juga memberikan pelayanan imunisasi kepada bayi yang presentasinya di atas 100%. Selain itu, puskesmas juga memberikan vitamin A pada bayi 6-11 bulan yang pada tahun 2018 mengalami peningkatan yang presentasinya 99,78% atau mendekati 100%, harapannya puskesmas dapat memberikan vitamin A kepada seluruh bayi agar bayi dapat terjamin kesehatannya dan angka kematian dapat menurun.

Tabel 6. Pelayanan Kesehatan untuk Balita

Uraian	2016	2017	2018
Cakupan pelayanan balita (12-59 bulan)	84,44%	63,34%	99,42%
Pemberian vitamin A	102,15%	143,44%	100,72%

Sumber: Puskesmas Krian diolah

Berdasarkan tabel 6 cakupan pelayanan kesehatan untuk balita yaitu usia 12-59 bulan mengalami peningkatan dengan presentase 99,42% yang berarti hampir semua balita mendapatkan pelayanan. Puskesmas juga memberikan vitamin A kepada balita dengan presentasinya lebih dari 100%. Hal tersebut akan terus dipertahankan oleh puskesmas agar balita mendapatkan perhatian akan tumbuh kembangnya.

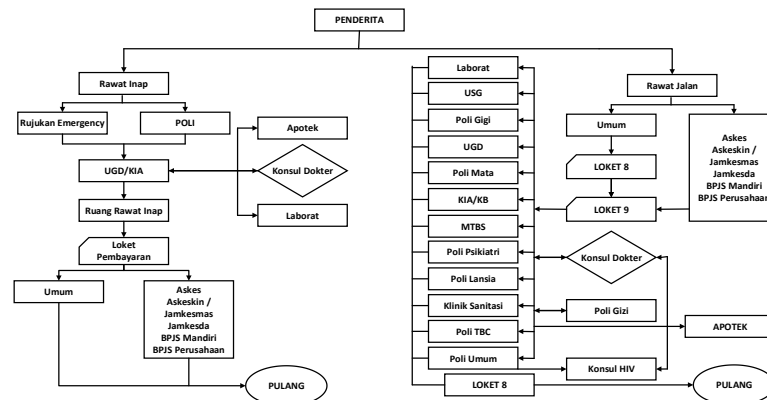
Tabel 7. Pelayanan Kesehatan untuk Ibu Hamil

Uraian	2016	2017	2018
Pemeriksaan ibu hamil kunjungan pertama	100%	99,16%	100%
Imunisasi Tetanus Toksoid (TT)	21,62%	25,08%	33,44%
Mendapatkan pertolongan persalinan	98,90%	98,37%	100%

Sumber: Puskesmas Krian diolah

Berdasarkan tabel 7 pemeriksaan kepada ibu hamil pada kunjungan pertama presentasinya pada tahun 2018 adalah 100% dan mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya, yang artinya semua ibu hamil mendapatkan pemeriksaan. Ibu hamil juga mendapatkan imunisasi TT, yang presentasinya semakin tahun semakin meningkat, harapannya imunisasi TT dapat diberikan kepada semua ibu hamil karena sangat penting untuk mencegah terjadinya tetanus pada bayi baru lahir. Puskesmas juga memberikan pertolongan persalinan, yang pada tahun 2018 persalinan di Puskesmas Krian dapat ditolong 100%.

2. Proses Layanan Terintegrasi



Sumber: Puskesmas Krian diolah
Gambar 1. Alur Pelayanan Puskesmas Krian

Berdasarkan gambar 1 menunjukkan bahwa proses pelayanan Puskesmas Krian sudah terintegrasi. Alur pelayanan Puskesmas Krian ini dibuat dalam rangka untuk mengurangi hambatan yang terjadi serta mempercepat proses pelayanan, dengan alur ini pasien tidak merasa kebingungan lagi, karena alur sudah

jelas dan terdapat pegawai yang mengarahkan pasien mulai dari awal hingga pasien pulang.

Hasil dari perspektif proses bisnis internal Puskesmas Krian setelah menerapkan PPK-BLUD menunjukkan adanya peningkatan dari kualitas pelayanan, yang dilihat dari semakin tinggi tingkat kunjungan pasien, semakin banyak pelayanan yang dapat diberikan kepada masyarakat, dan semakin baik kegiatan *promotif* dan *preventif* yang dilakukan puskesmas. Hal tersebut merupakan bentuk proses bisnis internal puskesmas yang dilakukan untuk membentuk keunggulan Puskesmas Krian sehingga dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat, karena saat ini puskesmas tidak melakukan inovasi dan lebih berfokus pada kegiatan yang ada. Akan tetapi, puskesmas setelah menerapkan PPK-BLUD membuat alur pelayanan yang lebih jelas yang digunakan untuk mempercepat dalam proses pelayanan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Kapabilitas Pegawai

Tabel 8. Pelatihan Pegawai Tahun 2015-2018

No.	Kegiatan
1.	Pelatihan teknis persiapan dan implementasi PPK-BLUD bagi puskesmas
2.	Pelatihan penyusunan anggaran dalam rangka rencana strategi bisnis dan rencana bisnis anggaran BLUD puskesmas
3.	Pelatihan penyusunan unit cost dan remunerasi
4.	Teknis manajemen puskesmas
5.	Pelatihan akreditasi bagi puskesmas
6.	Pendamping akreditasi pokja admen

Sumber: Puskesmas Krian diolah

Berdasarkan tabel 8, pelatihan yang diberikan kepada pegawai keuangan pada tahun 2015-2018 sebanyak 6 kali, kegiatan pelatihan dilakukan dalam rangka untuk memberikan pengetahuan tentang peraturan yang baru yaitu PPK-BLUD. Pelatihan ini tujuannya agar pegawai dalam melakukan pengelolaan sesuai dengan peraturan yang baru. Harapannya pegawai keuangan tetap mendapatkan pelatihan PPK-BLUD agar pengelolaan keuangan menjadi lebih baik dan mendapatkan fleksibilitas yang belum diterapkan, sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat menjadi lebih optimal.

b. Komitmen Personel

Tabel 9. Retensi Pegawai

Uraian	2016	2017	2018
Retensi pegawai	6,33%	2,50%	8,43%

Sumber: Puskesmas Krian diolah

Berdasarkan tabel 9 retensi pegawai pada tahun 2018 mengalami peningkatan. Semakin cepat perputaran pegawai maka menunjukkan pegawai puskesmas yang keluar semakin tinggi, artinya puskesmas Krian tidak mampu mempertahankan pegawai. Hal tersebut perlu dipertimbangkan oleh pimpinan puskesmas, karena puskesmas perlu mempertahankan pegawai yang berpotensi agar dapat meningkatkan pelayanan, misalnya dengan pemberian bonus bagi pegawai yang bekerja dengan baik.

Hasil dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Puskesmas Krian setelah menerapkan PPK-BLUD menunjukkan pelatihan yang diberikan kepada pegawai sudah cukup baik, yaitu mulai dari persiapan hingga setelah penerapan. Pelatihan ini tujuannya agar pegawai dalam melakukan pengelolaan keuangan sesuai dengan peraturan yang baru, dan dapat meningkatkan pengetahuan pegawai. Apabila pengetahuan pegawai meningkat maka berpotensi untuk meningkatkan kinerja puskesmas, dan puskesmas harus mempertahankan pegawai tersebut. Akan tetapi retensi pegawai di Puskesmas Krian masih cukup tinggi sehingga kemampuan untuk mempertahankan pegawai masih rendah. Hal tersebut harus dikurangi karena puskesmas harus mencari pegawai baru dan memberikan pelatihan ulang, misalnya dengan pemberian bonus kepada pegawai yang bekerja dengan baik. Tujuannya agar pegawai semakin loyal dengan puskesmas dan dapat meningkatkan kinerja puskesmas.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja puskesmas yang menerapkan PPK-BLUD pada Puskesmas Krian Sidoarjo dengan menggunakan metode *balanced scorecard* sudah baik. Terlihat dari peningkatan kinerja nonkeuangan dan keuangan. Kinerja nonkeuangan hasilnya tergolong baik, kecuali pada akuisisi pelanggan dan komitmen personel. Puskesmas perlu melakukan pendekatan untuk menarik pasien dengan menambahkan fasilitas yang belum ada, dan perlu mempertahankan pegawai yang berpotensi. Peningkatan kinerja nonkeuangan puskesmas berpengaruh pada kinerja keuangan, saat puskesmas memberikan pelayanan yang baik maka jumlah kunjungan pasien akan meningkat. Semakin tinggi kenaikan kunjungan, semakin besar pendapatan yang diperoleh, sehingga dapat mengalami surplus. Selain itu, dalam penyusunan anggaran puskesmas sudah mengalami pergeseran sistem penganggaran tradisional menjadi berbasis kinerja atau disebut dengan *New Public Management* (NPM) dan mendapatkan hasil yang lebih baik dibuktikan dengan pengukuran rasio yang baik dan adanya peningkatan akuntabilitas. Kondisi tersebut menggambarkan bahwa penerapan PPK-BLUD sudah sesuai dengan Peraturan Pemerintah RI Nomor 74 Tahun 2012 dan Permendagri Nomor 61 Tahun 2007.

Dari pembahasan dan kesimpulan yang telah dijelaskan, peneliti memberikan saran yaitu agar Puskesmas Krian dapat melakukan fleksibilitas secara keseluruhan apabila peraturan dari Bupati Sidoarjo sudah ada. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti kinerja dengan metode yang lain sehingga dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan antara metode *balanced scorecard* dengan metode yang lain. Untuk penelitian dengan metode yang sama diharapkan dapat meneliti pada objek penelitian dengan status BLUD penuh untuk memperoleh hasil analisis kinerja yang lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, I. (2014). Analisis Perencanaan Strategik dalam Perspektif Balanced Scorecard (BSC) (Studi Kasus pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu).
- Grosso, A. L., & Ryzin, G. G. Van. (2012). Public management reform and citizen perceptions of the UK health system. *International Review of Administrative Sciences*, 78(3), 494–513. <https://doi.org/10.1177/0020852312442658>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kasmir. (2014). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Liramedia. (2019). Pelayanan Kesehatan Puskesmas Krian Dan Bangunanya Sangat Memprihatinkan. *Lira Media*.
- Mahmudi. (2003). New Public Management (NPM): Pendekatan Baru Manajemen Sektor Publik. *Sinergi*, 6(1), 69–76.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik* (Ed. IV). Yogyakarta: Andi.
- Mulyadi. (2001). *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan Balanced Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nugroho, W. A. (2013). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus PT. Wijaya Karya).
- Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia. (2007). Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah. Jakarta.
- Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia. (2018). Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah. Jakarta.
- Republik Indonesia. (2012). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2012 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Jakarta.
- Radarsurabaya. (2018). Komisi D Sidak Pelayanan Puskesmas Krian. *Radarsurabaya*. Retrieved from <https://radarsurabaya.jawapos.com/read/2018/01/29/44639/komisi-d-sidak-pelayanan-puskesmas-krian>
-

- Rawung, L. C. (2016). Evaluasi Kinerja Puskesmas yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (Studi pada Puskesmas BLUD Kota Balikpapan).
- Sudaryati, E. (2012). Kinerja Pelayanan Publik Pemkot Surabaya Menurut Persepsi Masyarakat (Survey pada Dispenduk dan Puskesmas). *Akrual*, 3(2), 167–195.
- Suwarsi, Y. (2018). Analisis Fleksibilitas Pengelolaan Keuangan Pada Puskesmas Badan Layanan Umum Daerah (Kasus Dua Puskesmas di Kabupaten Banjar) 1. *Focus*, 8.
- Tama, A. I. (2018). Evaluasi Kinerja Pelayanan dan Keuangan RSUD yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan BLUD. *Peta*, 3(2), 11–25.
- Wijaya, K. M. I. (2012). Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sragen Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard.
-