

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Seiring dengan diberlakukannya Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah maka setiap instansi pemerintah diharuskan menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) sebagai bahan pertanggung jawaban kinerja instansinya. Dengan adanya LKIP diharapkan selain dapat mendukung penyelenggaraan pemerintahan yang transparan dan akuntabel, juga dapat menjadi sarana strategis untuk mengevaluasi diri dalam rangka peningkatan kinerja dimasa yang akan datang dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Pelaporan Kinerja Instansi Pemerintah dalam pelaksanaannya mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Review atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, dimana dalam pengukuran kinerjanya LKIP menggabungkan dua aspek pengukuran, yaitu kinerja keuangan dan kinerja capaian program. Pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada kedua aspek tersebut masih memiliki kekurangan. Dalam LKIP indikator kinerja yang digunakan adalah indikator yang bersifat teknis saja, belum melihat indikator kinerja non-teknis. Selain itu, target kinerja yang digunakan dalam LKIP adalah target kinerja yang disesuaikan dengan anggaran kegiatan.

Kinerja pelayanan publik merupakan hal penting yang menjadi perhatian dari semua pihak karena berkaitan dengan pertanggungjawaban pemerintah terhadap amanah rakyat. Reformasi sektor publik yang terjadi di berbagai tempat adalah upaya untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik sehingga tercapai suatu kondisi pemerintahan yang efisien, efektif, responsif dan akuntabel. Peningkatan kinerja pelayanan publik dapat dicapai dengan berupaya mengoperasikan seluruh sumber daya yang dimiliki baik, sumber daya finansial, fisik, sumber daya manusia (SDM), organisasi, kemampuan teknologis, dan sistem pengetahuan (WuridanPublik,2021).

*Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja yang dapat mengukur kinerja organisasi secara menyeluruh tidak hanya terfokus pada aspek keuangan namun juga aspek non-keuangan *Balanced scorecard* merupakan konsep generalisasi dan tidak terbatas pada jenis organisasi tertentu, sehingga dapat diterapkan tidak hanya pada organisasi bisnis tetapi juga dikembangkan secara luas oleh organisasi publik.

Pengukuran kinerja dilakukan melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penggunaan metode *Balanced Scorecard* sebagai metode dalam pengukuran kinerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Kupang akan memberikan gambaran jangka panjang mengenai kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Kupang secara menyeluruh serta memberikan gambaran mengenai keberhasilan tidak hanya melihat dari perspektif keuangan, namun juga perspektif non-keuangan yang

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

Berdasarkan Perspektif pelanggan/masyarakat, hasil pengukuran dapat menunjukkan keberhasilan Dinas Kesehatan Kabupaten Kupang dalam menguasai masyarakat, baik dalam mempertahankan maupun menarik masyarakat baru, selain itu perspektif ini mampu melihat bagaimana pandangan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh Dinas Kesehatan Kabupaten Kupang. Berdasarkan Perspektif proses bisnis internal, pihak manajemen Dinas Kesehatan Kabupaten Kupang mampu mengetahui bagaimana kualitas pelayanan yang diberikan Dinas Kesehatan terhadap masyarakat, dimana hasil dari pengukuran perspektif ini dapat digunakan sebagai bahan perbaikan dan evaluasi terhadap kualitas pelayanan Dinas Kesehatan Kabupaten Kupang. Sedangkan berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pihak manajemen Dinas Kesehatan Kabupaten Kupang dapat mengetahui bagaimana produktivitas pegawai dan bagaimana pemberian pengembangan kompetensi untuk meningkatkan keterampilan terhadap peningkatan kualitas pegawai Dinas Kesehatan kabupaten Kupang, sehingga hasil pengukuran perspektif dapat menjadi sumber informasi dimana pihak manajemen perlu peningkatan pelatihan bagi karyawan jika hasil dari perspektif ini dinilai kurang baik. Perbaikan dan evaluasi terhadap kualitas pelayanan Dinas Kesehatan Kabupaten Kupang. Sedangkan berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pihak manajemen Dinas Kesehatan kabupaten kupang dapat mengetahui bagaimana produktivitas pegawai dan bagaimana pemberian pengembangan kompetensi untuk

meningkatkan keterampilan terhadap peningkatan kualitas pegawai Dinas Kesehatan kabupaten kupang, sehingga hasil pengukuran perspektif dapat dijadikan sumber informasi dimana pihak manajemen perlu peningkatan pelatihan bagi karyawan jika hasil dari perspektif ini dinilai kurang baik.

Pengukuran kinerja menjadi sangat penting dilakukan untuk menilai apakah Instansi pemerintah dalam hal ini Dinas Kesehatan kabupaten kupang telah melaksanakan program kerjanya dengan baik. Untuk menilai hal tersebut maka diperlukan pengukuran yang dapat menggambarkan secara menyeluruh segala aspek baik aspek keuangan maupun non keuangan. Pengukuran kinerja pada Dinas Kesehatan kabupaten kupang selama ini melalui Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang merupakan wujud akuntabilitas pencapaian kinerja instansi dalam pelaksanaan rencana strategis (Renstra) dan rencana kinerja yang telah ditetapkan melalui penetapan kinerja diawal tahun anggaran. Dalam LAKIP Dinas Kesehatan kabupaten kupang pengukuran kinerja terhadap aspek keuangan diuraikan dalam bentuk ringkasan realisasi anggaran. Sedangkan untuk aspek capaian program diuraikan dalam bentuk Indikator Kinerja Utama (IKU). Pengukuran kinerja yang dilakukan belum mencakup aspek non keuangan, sehingga diperlukan sebuah pengukuran kinerja untuk memberikan gambaran menyeluruh dengan mengakomodasi pengukuran kinerja dari berbagai aspek baik aspek keuangan maupun aspek non keuangan. Pengukuran kinerja dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard* diharapkan mampu memberikan gambaran terhadap hasil kinerja

dari Dinas Kesehatan Kabupaten Kupang secara menyeluruh baik aspek keuangan maupun non keuangan.

Keunggulan pendekatan *Balanced scorecard* dalam system perencanaan strategis memiliki karakteristik:1) Komprehensif: *Balanced scorecard* dapat memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, 2) Koheren: *Balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan sebab-akibat dengan sasaran keuangan. Baik secara langsung maupun tidak langsung. Koheren juga berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat antara hasil yang dihasilkan sistem perumusan strategi dan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategis; dan 3) Berimbang: Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.(Suhada & Hendrayanti, 2019).

Menurut Penelitian Yang Dilakukan Oleh Mahmudi (2010), Bahwa Pengukuran Sukses Atau Tidaknya suatu Instansi dapat dinilai sukses dengan bagaimana instansi tersebut melaksanakan misi organisasi serta bagaimana menangani pelayanan kinerja yang rendah maka sangat penting untuk dilakukan pengukuran kinerja dan penelitian terhadap kepuasan masyarakat. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian

kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Menurut Penelitian yang dilakukan oleh (Mirza,) bahwa *Balanced Scorecard* memberikan suatu framework, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi kemudian menginformasikan pada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa mendatang. Untuk menentukan hasil yang ingin dicapai dan pemacu dari hasil yang ingin dicapai maka diharapkan eksekutif senior dalam perusahaan dapat mengkoordinasikan energi, kemampuan dan pengetahuan dari semua orang yang ada dalam perusahaan dan kelangsungan hidup perusahaan.

Bedasarkan uraian latar belakang termotivasi untuk melakukan penelitian lebih lanjut adalah: **Pengukuran Kinerja Isntansi Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kupang.**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah: **Pengukuran Kinerja Instansi Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kupang.**

### **1.3 Persoalan penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka persoalan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja Dinas Kesehatan kabupaten kupang bila diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja Dinas Kesehatan kabupaten kupang bila diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif pelanggan?
3. Bagaimana kinerja Dinas Kesehatan kabupaten kupang bila diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana Kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Kupang bila diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

### **1.4 Tujuan Penelitian Dan Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Tujuan Penelitian**

Dengan demikian maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui kinerja Dinas Kesehatan kabupaten kupang bila diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif keuangan.

2. Untuk mengetahui kinerja Dinas Kesehatan kabupaten kupang bila diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif pelanggan.
3. Untuk mengetahui kinerja Dinas Kesehatan kabupaten kupang bila diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif proses bisnis internal.
4. Untuk mengetahui kinerja Dinas Kesehatan kabupaten kupang bila diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### **1.4.2 Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Akademis**

Secara Akademis: diharapkan hasil penelitian ini dapat berguna sebagai bahan masukan atau referensi bagi peneliti lain yang akan dilakukan penelitian selanjutnya dalam bidang yang sama untuk lembaga Universitas Kristen Artha Wacana khususnya Fakultas Ekonomi.

##### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan untuk Dinas Kesehatan Kabupaten Kupang dalam menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerjanya, sehingga diharapkan hasil pengukuran kinerja dapat menggambarkan kondisi kinerja organisasi secara keseluruhan.