

## BAB 1: PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan zaman, peran penyedia layanan kesehatan semakin penting. Ketersediaan layanan kesehatan yang berkualitas dipengaruhi oleh keberadaan kinerja karyawan. Secara umum kinerja karyawan adalah gambaran proses dan hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas, fungsi dan tanggungjawabnya di organisasi. Ismid et.al mengungkapkan keberhasilan layanan kesehatan publik sangat bergantung pada kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif.<sup>[1]</sup> Karyawan sebagai aset organisasi memegang peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Rencana kerja yang baik hanya akan berhasil jika didukung oleh kinerja yang kuat dari karyawan.<sup>[2]</sup>

Menurut pandangan Davis (1966) kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi. Kemampuan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan yang ditentukan oleh pengetahuan dan keterampilannya dalam menghadapi situasi kerja. Kemampuan individual yang baik akan meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi seorang karyawan juga mempengaruhi kinerjanya. Dalam hal ini, motivasi ditentukan oleh sikap dan situasi kerja yang dijalannya. Sikap yang baik dan situasi kerja yang positif akan berpengaruh baik terhadap motivasi kerjanya.

Pada dasarnya kinerja seseorang juga erat kaitannya oleh faktor organisasi. Faktor organisasi dipengaruhi oleh keberadaan dan situasi organisasi (*support system*). Pandangan dari McDonald dan Lawton (1977)

mengungkapkan bahwa peran organisasi dalam efisiensi dan efektivitas kinerja mempengaruhi kinerja karyawan.<sup>[3]</sup> Hal ini diungkapkan oleh Mangkunegara (2010) bahwa dukungan organisasi (*support system*) menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Melalui efektivitas kinerja karyawan dapat mengukur antara hasil pencapaian dengan target yang ditetapkan. Semakin tinggi capaian kinerja seorang karyawan maka semakin baik kinerja karyawan. Sedangkan efisiensi mengacu pada kinerja karyawan yang mampu menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi dengan memanfaatkan sumber daya yang sama atau lebih sedikit.

Dukungan organisasi melalui efektivitas dan efisiensi kinerja adalah mengarahkan karyawan untuk tetap sesuai rencana kerja melalui sistem perencanaan anggaran kerja yang efektif dan efisien. Dukungan organisasi tersebut diterapkan dalam menjalankan program dan kegiatan. Sebuah organisasi wajib memiliki perencanaan yang disusun dan menjadi pedoman dalam pelaksanaan program. Dimana perencanaan atau rencana kerja tersebut disusun berdasarkan distribusi alokasi sumber daya. Sumber daya yang dimaksud adalah anggaran yang merupakan alat untuk membantu dalam proses penyusunan dan koordinasi pelaksanaan program.

Proses penyusunan anggaran merupakan proses bersifat teknis dan sistematis bagi sebuah organisasi. Anggaran memiliki fungsi sebagai pedoman atau petunjuk serta alat penilaian kinerja bagi organisasi. Sehingga penyusunan anggaran atau penganggaran merupakan proses dalam perencanaan keuangan organisasi dimana rencana kerja diuraikan secara rinci dan diukur dengan satuan mata uang. Pada dasarnya, perencanaan terhadap anggaran salah satu bentuk upaya organisasi mengatur alokasi sumber daya dengan baik.

Penganggaran memiliki banyak pendekatan dan sistem yang telah dikembangkan sejak lama. Berdasarkan regulasi yang ditetapkan di Indonesia, sistem penganggaran berbasis kinerja menjadi dasar penyusunan anggaran bagi instansi publik termasuk Puskesmas. Dimana hal ini juga tercantum pada Undang-Undang Kesehatan No. 17 tahun 2023 pasal 409. Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) merupakan suatu metode perencanaan anggaran oleh pihak manajemen suatu organisasi yang mengaitkan biaya yang dikeluarkan pada suatu kegiatan atau kerja dengan manfaat atau luaran yang dihasilkan.<sup>[4]</sup>

Kaplan dan Norton (1992) memperkenalkan teori *Balanced Scorecard* (pengukuran kinerja) yang menjadi dasar landasan awal konsep penganggaran berbasis kinerja.<sup>[5]</sup> Sistem ini menitikberatkan pada prinsip *value for money* dan pengawasan terhadap hasil kerja. Sistem ini juga menekankan pencapaian target dengan optimalisasi sumber daya. Teori ini menjadi alat bagi organisasi dalam menyusun rencana keuangan berdasarkan kinerja, yang membantu karyawan mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerjanya. Sehingga Puskesmas harus bisa menghitung kinerja dengan anggaran yang fokus pada output sesuai dengan tujuan strategisnya.

Berdasarkan studi terkait implementasi sistem PBK sektor publik di Indonesia masih terdapat permasalahan dasar. Diantaranya kendali pengeluaran organisasi yang berorientasi pada pengawasan terhadap hasil masih sangat rendah. Selanjutnya basis alokasi anggaran hanya berdasarkan kemampuan organisasi untuk menyerap anggaran bukan pada tingkat kinerja yang dicapai.<sup>[6]</sup> Studi ini juga didukung oleh penelitian lainnya yang menunjukkan bahwa secara umum ada pemahaman yang benar tentang sistem ini oleh karyawan maupun manajer. Namun masih terdapat kesalahan dalam

proses pelaksanaannya, komunikasi kurang komprehensif, integrasi dokumen anggaran dengan dokumen rencana kerja dan masalah lainnya.<sup>[7]</sup> Selanjutnya, studi literatur tersebut mengungkapkan bahwa implementasi sistem PBK masih terkesan tidak teratur dan hanya untuk memenuhi formalitas hukum. Dimana secara substansial tidak ada studi yang menunjukkan bahwa penerapannya telah sesuai dengan konsep yang dirancang.

Berdasarkan penelitian pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Padang menunjukkan Penganggaran Berbasis Kinerja memberikan dampak positif pada peningkatan kinerja instansi pemerintah daerah.<sup>[8]</sup> Hasil penelitian di RSUD Dr. R.M Djoelham Binjai menunjukkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja di institusi kesehatan tersebut.<sup>[4]</sup> Sesuai dengan temuan penelitian lain, RSUD dr. Iskak Tulungagung telah mencapai berbagai perkembangan dan pencapaian yang berhasil, mendorong transformasi organisasi dari aspek struktural, SDM, prosedural, hingga nilai-nilai manajemen. Dampak yang paling nyata adalah fleksibilitas dalam merencanakan alokasi anggaran sesuai dengan kebutuhan, memastikan penggunaan dana menjadi lebih efektif dan efisien.<sup>[9]</sup> Berdasarkan penelitian di RSUD Palabuhanratu Kabupaten Sukabumi juga mengindikasikan bahwa peningkatan pada penganggaran berbasis kinerja akan meningkatkan kinerja karyawan.<sup>[2]</sup>

Temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem anggaran yang berfokus pada kinerja dapat meningkatkan kinerja para karyawan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penggunaan pendekatan ini dapat meningkatkan efisiensi pengelolaan anggaran, kualitas layanan, dan kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya juga mengasumsikan bahwa penggunaan

sistem penganggaran berbasis kinerja akan memengaruhi kinerja karyawan dalam memberikan layanan yang berkualitas.

Dalam melihat gambaran kinerja karyawan dapat ditinjau melalui kinerja organisasinya. Salah satunya melalui Capaian Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang menjadi tolok ukur dalam penilaian capaian kinerja suatu Puskesmas. Cakupan capaian SPM Puskesmas Padang Pasir tahun 2022 memenuhi 7 dari 12 indikator. Pada Tahun 2023, capaian SPM memenuhi 10 dari 12 indikator. Dengan merealisasikan anggaran Bantuan Operasional Kesehatan (BOK) sebesar Rp. 291.675.645 (67,9%) dari alokasi Rp. 429.388.000. Selanjutnya berdasarkan realisasi anggaran BOK Tahun 2023 mencapai Rp. 378.103.684 (71,3%) dari alokasi Rp. 530.271.000.

Puskesmas Ambacang mampu mencapai cakupan SPM tahun 2022 memenuhi 7 dari 12 indikator. Pada Tahun 2023, capaian SPM memenuhi 5 dari 12 indikator. Selanjutnya, realisasi anggaran BOK Puskesmas Ambacang pada tahun 2022 mencapai Rp. 324.879.200 (88,33%) dari total alokasi anggaran Rp. 367.790.000. Pada tahun 2023, realisasi anggaran BOK Tahun 2023 mencapai Rp. 380.724.062 (84,61%) dari alokasi Rp. 449.982.000.

Penelitian tentang pengaruh antara penganggaran berbasis kinerja dan kinerja karyawan masih sangat terbatas baik Puskesmas maupun organisasi publik lainnya. Diperlukan penelitian baru untuk mengeksplorasi pengaruh antara penganggaran berbasis kinerja dan kinerja karyawan di Puskesmas Padang Pasir dan Ambacang. Sejalan dengan teori yang ada bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh individu serta organisasi yaitu penganggaran organisasi dengan sistem penganggaran berbasis kinerja. Maka penulis ingin

mengetahui seberapa besar pengaruh penerapan sistem penganggaran berbasis kinerja terhadap kinerja karyawan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dengan merinci konteks latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, penulis dapat merumuskan masalah yang menjadi fokus, yaitu “Apakah penganggaran berbasis kinerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Padang Pasir dan Ambacang?”

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan konteks latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara penganggaran berbasis kinerja dengan kinerja karyawan di Puskesmas Padang Pasir dan Ambacang Kota Padang.

### **1.3.1 Tujuan Umum**

Tujuan umum dari penelitian ini adalah peneliti ingin mengetahui bagaimana pengaruh antara penganggaran berbasis kinerja terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Padang Pasir dan Ambacang Kota Padang.

### **1.3.2 Tujuan Khusus**

1. Mengetahui karakteristik responden dari aspek usia, jenis kelamin, pendidikan, dan lama masa kerja
2. Mengetahui distribusi frekuensi variabel Penganggaran Berbasis Kinerja dan variabel kinerja karyawan di Puskesmas Padang Pasir dan Ambacang.
3. Mengetahui pengaruh antara Penganggaran Berbasis Kinerja dengan kinerja karyawan di Puskesmas Padang Pasir

4. Mengetahui pengaruh antara Penganggaran Berbasis Kinerja terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Ambacang
5. Mengetahui perbedaan pengaruh antara Penganggaran Berbasis Kinerja terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Padang Pasir dan Ambacang

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan mempertimbangkan topik yang dibahas, diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi atau kegunaan sebagai berikut:

##### **1.4.1 Bagi Penulis**

Melalui penelitian ini, penulis dapat memperluas wawasan dan pengetahuan, serta mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam terkait dengan berbagai teori dan aplikasi di lapangan mengenai penganggaran berbasis kinerja dan kaitannya dengan kinerja karyawan.

##### **1.4.2 Bagi Puskesmas**

Memberikan masukan praktis bagi manajemen Puskesmas dalam merencanakan dan melaksanakan strategi penganggaran yang efektif. Memberikan pemahaman yang lebih baik tentang penganggaran berbasis kinerja dan kontribusinya terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Padang Pasir dan Ambacang

##### **1.4.3 Bagi Akademisi**

Menyediakan landasan teoritis dan empiris yang dapat dimanfaatkan oleh peneliti, praktisi, dan akademisi di ranah manajemen kesehatan dan kebijakan kesehatan.

#### 1.4.4 Bagi Pembaca

Memberikan sumbangan baru dalam literatur tentang penganggaran berbasis kinerja di sektor pelayanan kesehatan. Diharapkan usulan penelitian skripsi ini dapat dipertahankan agar kelak dapat melaksanakan penelitian dan menyediakan tambahan informasi dan referensi bacaan untuk semua pihak yang memerlukan.

#### 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada Puskesmas Padang Pasir, yang terletak di kecamatan Padang Barat, dan Puskesmas Ambacang, yang terletak di Kecamatan Kuranji Kota Padang, Provinsi Sumatera Barat. Untuk mendukung temuan penelitian, diperlukan populasi dan sampel, dimana populasi melibatkan seluruh karyawan yang bekerja di Puskesmas Padang Pasir dan Ambacang selama periode April-Mei 2024. Sampel dipilih sesuai dengan tujuan penelitian, yang melibatkan karyawan puskesmas di Puskesmas Padang Pasir dan Ambacang

