

GAMBARAN PELAKSANAAN PELAYANAN KESEHATAN ESENSIAL DI PUSKESMAS II DENPASAR BARAT PADA MASA PANDEMI COVID-19

Ni Made Putri Widiantari, Luh Putu Sinthya Ulandari*

Program Studi Sarjana Kesehatan Masyarakat Fakultas Kedokteran Universitas Udayana
Jalan P.B. Sudirman Denpasar, Bali, 80234

ABSTRAK

Pada kondisi pandemi COVID-19, Puskesmas harus mampu untuk melakukan adaptasi dan inovasi dalam pemberian pelayanan agar dapat diberikan dengan maksimal kepada masyarakat. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran pelaksanaan pelayanan kesehatan esensial di Puskesmas II Denpasar Barat pada masa pandemi COVID-19. Desain penelitian deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data wawancara mendalam. Informan berjumlah 19 orang yang dipilih berdasarkan teknik *purposive sampling*. Analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi. Hasil penelitian ini menunjukkan gambaran berdasarkan perspektif keuangan yaitu melakukan perencanaan anggaran sesuai data capaian program, refocusing dana, dan pergeseran anggaran pada RKA. Berdasarkan perspektif pelanggan yaitu penambahan dan sterilisasi sarana prasana, penggunaan APD, pelayanan sesuai SOP, pelayanan tepat waktu, koordinasi lintas sektor, pelatihan, dan menjalin komunikasi yang baik dengan pelanggan. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal yaitu inovasi bentuk pelayanan online, memberikan tugas tambahan, pembentukan jadwal, penambahan tenaga kesehatan, perubahan mekanisme layanan melalui skrining dan penerapan protokol kesehatan, dan penanganan keluhan pelanggan. Berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu pemberian insentif, hukuman dan sanksi, kesempatan melakukan pekerjaan baru terkait penanganan COVID-19, kecepatan sistem informasi pegawai, serta pemberdayaan dan penyelarasan secara berkala.

Kata Kunci: Pelayanan Kesehatan Esensial, Puskesmas, *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

In the COVID-19 pandemic condition, the health center must be able to adapt and innovate in the provision of services so that they can be given to the maximum for the community. The purpose of this study was to describe the implementation of essential health services at the Puskesmas II Denpasar Barat during the COVID-19 pandemic. Qualitative descriptive research design with in-depth interview data collection techniques. There were 19 informants who were selected based on purposive sampling technique. Data analysis used is data reduction, data presentation, and verification. The results of this study describe based on a financial perspective, namely doing budget planning according to program achievement data, refocusing funds, and shifting the budget in the RKA. Based on a customer perspective is the addition and sterilization of infrastructure, use of PPE, service according to SOP, timely service, cross-sectoral coordination, training, and establish good communication with customers. Based on an internal business process perspective is innovation in the form of online services, providing additional assignments, establishing schedules, adding health workers, changing service mechanisms through screening and implementing health protocols, and handling customer complaints. Based on a growth and learning perspective is the provision of incentives, penalties and sanctions, opportunities to do new jobs related to handling COVID-19, speed of employee information systems, and periodic empowerment and alignment.

Keywords: Essential Health Services, Primary Health Care, *Balanced Scorecard*

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 hingga saat ini masih berlangsung di berbagai negara. COVID-19 atau *Coronavirus Disease 2019* merupakan penyakit jenis baru yang sebelumnya belum pernah diidentifikasi pada manusia (Pemerintah Kota Denpasar, 2021a). Di Indonesia penularan COVID-19

telah berlangsung di berbagai wilayah, salah satunya Provinsi Bali. Kota Denpasar menjadi kota yang memiliki jumlah kasus terkonfirmasi terbanyak di Provinsi Bali dengan jumlah kasus paling tinggi terjadi di Kecamatan Denpasar Barat dengan total kasus mencapai 5.220 kasus (Pemerintah Kota Denpasar, 2021b).

Pelayanan kesehatan esensial ini menjadi sangat penting karena apabila pelayanan tersebut disediakan maka akan meningkatkan derajat kesehatan masyarakat, dan sebaliknya apabila layanan ini tidak disediakan akan memberikan dampak yang negatif terhadap status kesehatan masyarakat. Pada kondisi pandemi COVID-19 seperti saat ini, puskesmas harus mampu untuk melakukan adaptasi serta inovasi guna memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

Puskesmas II Denpasar Barat merupakan salah satu dari dua Puskesmas yang berada di Kecamatan Denpasar Barat yang memiliki jumlah kunjungan tertinggi. Dilihat dari data kunjungan pada tahun 2018-2020 diperoleh bahwa jumlah kunjungan di Puskesmas II Denpasar Barat mengalami penurunan yang cukup signifikan. Rata-rata cakupan pelaksanaan pelayanan kesehatan esensial di Puskesmas II Denpasar Barat pada tahun 2019 yaitu 99,04% dan mengalami penurunan di tahun 2020 menjadi 82,4%. Dengan cakupan jumlah penduduk di wilayah kerja Puskesmas II Denpasar Barat yang besar jika dibandingkan dengan cakupan jumlah penduduk di wilayah lain diiringi dengan tingginya kasus COVID-19 di Kecamatan Denpasar Barat, serta menurunnya cakupan pelayanan kesehatan esensial di masa pandemi COVID-19, maka penting untuk mengetahui strategi yang diterapkan Puskesmas II Denpasar Barat dalam pemberian pelayanan kesehatan esensial di masa pandemi COVID-19.

Untuk mengetahui gambaran pelaksanaan pelayanan kesehatan esensial e-mail korespondensi: sinthyaulandari@unud.ac.id

di Puskesmas II Denpasar Barat pada masa pandemi COVID-19 digunakan *Balance scorecard*. *Balanced Scorecard* mampu untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan yang dapat diukur dengan konsep *value for money*, perspektif pelanggan yang dapat diukur dengan instrumen *Service Quality*, perspektif proses bisnis internal yang meliputi proses inovasi, operasional, dan pelayanan purna jual, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Suryani & Retnani, 2016). Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti "Gambaran Pelaksanaan Pelayanan Kesehatan Esensial di Puskesmas II Denpasar Barat Pada Masa Pandemi COVID-19".

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam (*in-depth interview*). Subyek pada penelitian ini dipilih berdasarkan teknik *purposive sampling* dimana subyek atau informan dipilih oleh penulis berdasarkan atas asas kecukupan dan asas kesesuaian, bahwa informan tersebut dapat memberikan informasi yang memadai untuk menjawab pertanyaan penelitian. Penelitian ini dilaksanakan di Puskesmas II Denpasar Barat. Dalam penelitian ini yang menjadi informan adalah Kepala Puskesmas, Bendahara Puskesmas, penanggung jawab UKM Esensial, penanggung jawab UKP, pemegang program pelayanan kesehatan esensial, serta kader. Total informan dalam penelitian ini yaitu 19 orang. Prosedur

penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan prosedur standar dalam melakukan wawancara mendalam dengan membaca informasi penelitian kemudian menandatangani *informed consent*. Sebelum wawancara dimulai, dilakukan proses perekaman dengan alat perekam. Waktu yang diperlukan untuk melakukan wawancara pada setiap informan yaitu kurang lebih 30-60 menit. Analisis data yang digunakan untuk menganalisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu melalui tiga tahapan yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan atau verifikasi. Penelitian ini telah dinyatakan laik etik berdasarkan Keterangan Kelaikan Etik No: 1202/UN14.2.2.VII.14/LT/2021.

HASIL

Perspektif Keuangan

Selama masa pandemi, pendapatan Puskesmas II Denpasar Barat mengalami penurunan. Penurunan ini terjadi karena adanya penurunan jumlah kunjungan pasien yang menyebabkan retribusi pelayanan mengalami penurunan. Penurunan pendapatan yang terjadi tidak berdampak terhadap pelaksanaan pelayanan kesehatan esensial. Hal ini disebabkan karena pendapatan yang diperoleh puskesmas akan disetor ke dinas kesehatan. Selain itu, pelaksanaan pelayanan kesehatan esensial mengandalkan dana DAK nonfisik dan JKN. Terkait dengan penurunan pendapatan tersebut, Puskesmas II Denpasar Barat berupaya untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhan melalui penyusunan RKA (Rencana Kerja dan Anggaran) yang

e-mail korespondensi: sinthyaulandari@unud.ac.id

disesuaikan dengan data capaian satu tahun sebelumnya. Selain itu, puskesmas juga mengusulkan dana sesuai dengan pagu dana yang didapatkan. Selain itu, dalam mengelola keuangan Puskesmas II Denpasar Barat melakukan *refocusing* dana untuk memotong atau memfokuskan anggaran yang ada untuk penanggulangan COVID-19.

"Tahun 2021 belum ada yang turun karena saat ini kita masih ada refocusing dana. Jadi beberapa anggaran yang ada difokuskan atau dipotong untuk anggaran COVID. Pemotongan itu berasal dari dana alokasi umum dari dana APBD." (BP_02)

Untuk meningkatkan efektivitas penggunaan dana di masa pandemi COVID-19 dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan esensial, Puskesmas II Denpasar Barat adalah melakukan pergeseran anggaran pada RKA dengan mengadakan perubahan melalui dana perubahan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan yang ada. Selain itu puskesmas juga berusaha untuk melakukan kegiatan yang telah sesuai dengan DPA (Dokumen Pelaksanaan Anggaran) walau dalam pelaksanaannya tidak dapat berjalan sesuai rencana karena adanya pandemi COVID-19. Namun puskesmas selalu mengoptimalkan segala jenis kegiatan yang dapat berjalan dengan menggunakan alternatif lain dalam pelaksanaannya.

"Pasti ada perubahan karena kebutuhan juga berubah yaa, hanya saja RKA dibuat 2 Tahun sebelumnya, sehingga kita melakukan perubahan-perubahan dan penyesuaian. Contohnya seperti beli APD, itu kan belum masuk di RKA karena RKA kita buat 2 tahun lalu dan kita belum tahu 2 tahun lagi ada COVID, sehingga di RKA kita lakukan

pergeseran anggaran. Di tahun 2020 di dana perubahan kita rubah. Jadi ada biaya yang tidak bisa dibelanjakan” (PJUKM_03)

Efisiensi dalam penggunaan dana yang dilakukan oleh Puskesmas II Denpasar Barat pada tahun 2020 masih belum optimal karena realisasi penggunaan dana hanya mencapai mencapai 75%. Namun hasil realisasi ini sudah mampu melebihi target yang ditetapkan yaitu 60% dari dana DAK nonfisik. Untuk meningkatkan efisiensi penggunaan dana, puskesmas melakukan perencanaan anggaran, dimana anggaran yang digunakan dalam proses pemberian pelayanan kesehatan esensial berasal dari dana DAK non fisik serta dana JKN. Untuk pemanfaatan dana DAK nonfisik mengalami perubahan sesuai dengan Peraturan Menteri Kesehatan tahun 2021, dimana hanya 60% dana yang akan digunakan untuk pelaksanaan pelayanan kesehatan esensial dan 40% dana akan digunakan untuk penanganan COVID-19. Dalam pelaksanaan kegiatan yang sebelumnya telah direncanakan, puskesmas selalu berusaha untuk memaksimalkan kegiatan yang dapat berjalan dengan melakukan pendekatan kepada pihak yang bersangkutan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan dengan baik.

“Kalau di puskesmas sendiri dalam pelaksanaannya mengandalkan dana JKN dan DAK non fisik. Kalau dana DAK non fisik digunakan untuk membiayai kegiatan yang ada di UKM esensial. Kalau dana JKN lebih ke sarana dan prasarana. Kemarin juga dana DAK non fisiknya dibatasi sesuai juknis yang baru tahun 2021, 60% biayanya untuk UKM

Esensial dan 40% untuk penanganan COVID-19.” (PJUKM_03)

Perspektif Pelanggan

Ketersediaan sarana dan prasarana di puskesmas II Denpasar Barat dalam pelaksanaan pelayanan kesehatan esensial sudah memadai. Namun karena situasi pandemi COVID-19, sarana dan prasarana di puskesmas mengalami penambahan untuk menunjang protokol kesehatan saat memberikan pelayanan. Penambahan sarana dan prasarana tersebut meliputi: penambahan APD untuk tenaga kesehatan yang bertugas memberikan pelayanan, penambahan tempat cuci tangan bagi pengunjung, penambahan tempat duduk di ruang tunggu, serta adanya penambahan ruangan seperti ruang skrining, ruang ISPA untuk pasien yang memiliki gejala-gejala COVID-19, ruang *rapid test*, dan ruang swab. Selama masa pandemi COVID-19 dilakukan sterilisasi serta pemeliharaan secara rutin terhadap sarana dan prasarana yang digunakan dalam proses pemberian pelayanan. Namun salah satu informan mengatakan ketersediaan sarana dan prasarana yang ada masih kurang seperti sekat untuk memisahkan antara petugas kesehatan dan pasien ketika memberikan pelayanan. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, puskesmas berusaha untuk mengusulkan penambahan sarana dan prasarana tersebut ke dinas kesehatan.

“Menurut saya perlu ditambah kayak pemeriksaan dokter. Memang sudah ada program khusus jadinya di depan itu sudah di skrining mana yang kira-kira berisiko terus suspek. Cuma kita kadang-kadang tidak tau yang namanya OTG. Mungkin lolos ke sini,

Cuma mestinya di poli itu ada sekatlah minimal. Kalau sekarang kan tidak ada, katanya sudah diusulkan Cuma kalau di puskesmas diusulkan sekarang kan belum tentu datang sekarang, mungkin tahun depan baru bisa.” (PJUKM_03)

Cara berpakaian petugas kesehatan dalam pemberian pelayanan kesehatan esensial mengalami perubahan. Perubahan tersebut antara lain penggunaan APD pada tenaga kesehatan, Selain penggunaan APD, petugas juga diberikan kebebasan untuk menggunakan pakaian olahraga yang rapi dan sopan untuk meningkatkan kenyamanan petugas ketika memberikan pelayanan dengan menggunakan APD.

“Ada perubahan, kalau dulu kita pakai baju dinas, sekarang kita pakai baju olahraga. Memang sekarang yang petugas administrasi sudah mulai pada aturan semula. Kalau APD hanya digunakan untuk yang berhadapan langsung dengan pasien saja, kalau yang administrasi tidak. Kecuali kalau turun Posyandu baru menggunakan APD. Kalau APD level 3 digunakan oleh petugas skrining, petugas swab, petugas ruang khusus. Kalau di poli itu masih menggunakan APD level 2” (KPPromkes_05)

Dalam pemberian pelayanan kesehatan esensial, puskesmas tetap menjalankan SOP yang telah ada sebelumnya ditambah dengan penerapan SOP selama masa pandemi. Secara garis besar SOP selama masa pandemi yaitu: melakukan proses screening terlebih dahulu kepada pasien. Selain itu, petugas berupaya untuk hadir sebelum waktu pelayanan (pukul 08.00 WITA) agar dapat memberikan pelayanan tepat waktu kepada masyarakat. Pihak puskesmas menggunakan sistem absensi online e-mail korespondensi: sinthyaulandari@unud.ac.id

dengan menggunakan GPS (*Global Positioning System*) sehingga dapat memantau waktu kedatangan petugas kesehatan. Selain menggunakan sistem absensi *online*, juga dilakukan pemantauan rutin yang dilakukan oleh bagian kepegawaian di tiap-tiap ruangan yang ada untuk memastikan bahwa petugas yang bertugas sudah siap untuk memberikan pelayanan. Pelayanan juga diprioritaskan bagi lansia sebagai kelompok dengan resiko tinggi.

“Kalau kedatangan sudah ada absensi online dengan GPS sekarang. Jadinya begitu disini harus 0.0 jaraknya dari puskesmas, kalau tidak begitu nanti bagian kepegawaian yang bertindak dan kepegawaian yang akan jalan keliling mengecek tiap ruangan.” (KPKesling_11)

Ditinjau dari dimensi daya tanggap, petugas yang ada sudah sigap dan tanggap dalam memberikan pelayanan. Kesigapan dan ketanggapan petugas puskesmas ditunjukkan dengan penanganan kasus atau keluhan pasien segera setelah kasus tersebut diterima petugas. Waktu yang dibutuhkan petugas dalam menangani pasien dari pendaftaran hingga pemberian layanan yaitu 15 sampai 20 menit.

“Kira-kira satu pasien dari pendaftaran 15-20 menit sampai selesai pelayanan atau ngasih resep” (PJUKM_03)

Untuk memberikan pelayanan yang aman bagi pelanggannya, Puskesmas II Denpasar Barat memastikan bahwa setiap petugas kesehatan mengikuti pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi masing masing petugas. Pelatihan yang dilakukan selama masa pandemi bertujuan untuk penyegaran atau *upgrade* ilmu mengenai pelayanan di masa

pandemi yang dilaksanakan secara *online* berupa webinar. Namun ada juga pelatihan internal yang dilakukan puskesmas kepada beberapa petugas terkait dengan pelatihan swab, rapid antigen, serta pelatihan vaksinasi. Setiap pegawai juga dituntut untuk selalu taat dengan peraturan yang berlaku. Beberapa bentuk aturan yang harus ditaati oleh pegawai untuk memberikan pelayanan yang aman, seperti melakukan skrining sebelum melakukan pelayanan, menggunakan APD serta mentaati protokol kesehatan. Selain itu untuk menjamin pelayanan yang diberikan kepada masyarakat aman, puskesmas mengadakan *audit internal* untuk melakukan evaluasi terhadap seluruh kegiatan yang ada di puskesmas dan kesesuaian kegiatan tersebut dengan SOP. *“Kedua di program tetap melakukan evaluasi terkait kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan standar dan kendala program, apa masalahnya dan kita akan carikan solusi.”* (KPBDB_12)

Berdasarkan dimensi empati, Puskesmas II Denpasar Barat melakukan respon cepat ketika terdapat laporan atau kasus di masyarakat, menerapkan senyum, sapa, dan salam, serta berusaha menjalin komunikasi yang baik dengan pelanggan. Namun dalam pelaksanaannya terdapat beberapa kendala yang dialami petugas karena adanya perbedaan karakteristik pasien yang menyebabkan proses komunikasi dengan pasien menjadi terhambat. Upaya yang dilakukan oleh puskesmas untuk mengatasi kendala tersebut yaitu dengan mencari alternatif komunikasi lain seperti: pemberian informasi kepada pengantar, berusaha untuk menghubungi kembali masyarakat e-mail korespondensi: sinthyaulandari@unud.ac.id

yang sempat menolak kehadiran petugas dan berusaha untuk berbicara lebih keras agar suara petugas dapat didengar oleh pasien.

“Cuma karena kita memakai masker jadi kadang tidak kelihatan ya. Untuk komunikasi dengan pasien sejauh ini lancar, tapi kalau saya pribadi ada pasien yang hambatannya karena faktor usia, karena faktor memang lagi sakit jadi tidak bisa mendengarkan dengan fokus, jadi kalau seperti itu biasanya kita tanyakan apa ada pengantarnya, kalau ada kita sampaikan informasinya ke mereka.” (PJUKP_04)

Perspektif Proses Bisnis Internal

Puskesmas II Denpasar Barat melakukan inovasi berupa pendaftaran secara *online* bagi pengunjung puskesmas untuk meminimalisir antrean dan penumpukan di loket pendaftaran. Pendaftaran secara online dilakukan melalui aplikasi *WhatsApp*. Pendaftaran secara online akan dibedakan menjadi dua kategori yaitu pendaftaran untuk memperoleh pelayanan di poli dan pendaftaran untuk memperoleh vaksinasi. Inovasi lainnya yang dilakukan yaitu dengan memanfaatkan teknologi informasi. Inovasi tersebut yaitu: memberikan konsultasi secara *online* serta menggencarkan upaya promosi kesehatan yang berbasis *online* seperti mengadakan seminar atau penyuluhan secara *online* melalui media berupa *WhatsApp*, *instagram*, *facebook* dan *zoom*. Konsultasi secara online dilakukan melalui *WhatsApp* maupun konsultasi melalui aplikasi layanan konsultasi kesehatan yang dimiliki oleh BPJS kesehatan. Namun konsultasi yang dilakukan melalui aplikasi BPJS kesehatan belum dapat berjalan dengan baik.

“Untuk konsultasi juga seperti di program gizi itu ibu hamilnya di catat nomor hpnya dan konsultasinya lewat WA, konsul secara online juga ada beberapa lewat PIKR dan BPJS itu pernah saya jawab beberapa kali tetapi tidak begitu banyak. Itu karena mungkin masyarakat tidak tahu bagaimana menggunakan aplikasi BPJS online itu, tapi beberapa ada yang pakai.” (PJUKM_03)

Upaya yang dilakukan Puskesmas II Denpasar Barat dalam pelaksanaan operasional pelayanan kesehatan esensial di masa pandemi COVID-19 yaitu dengan mengoptimalkan kapasitas petugas yang ada untuk membantu upaya penanganan COVID-19 sebagai pelayanan yang diprioritaskan. Pengoptimalan kapasitas petugas dilakukan dengan memberikan tugas tambahan diluar tupoksi utama petugas tersebut. Petugas akan diberikan tugas tambahan sesuai dengan kemampuan serta keahlian yang dimilikinya untuk membantu upaya pencegahan COVID-19. Selain itu, terjadi perubahan *shift* sesudah adanya pandemi COVID-19. Setelah pandemi, *shift* jaga sore ditiadakan untuk layanan umum atau layanan gigi. Selain itu, selama masa pandemi COVID-19 dokter umum ditugaskan melakukan pelayanan luar gedung untuk vaksinasi *mobile*. Untuk memperlancar upaya tersebut, puskesmas membentuk jadwal bagi setiap petugas agar tidak terjadi tumpang tindih. Pembentukan jadwal ini bertujuan agar setiap pelayanan yang ada di puskesmas, terutama pelayanan kesehatan esensial dapat berjalan beriringan dengan upaya pencegahan COVID-19.

“Kita disini pelayanan tetap jalan, ruang khusus juga harus ada yang jaga, sekarang e-mail korespondensi: sinthyaulandari@unud.ac.id

skrining ada dua, skrining di vaksin dan skrining di pelayanan juga. Terus pelayanan vaksin juga ada dua, pelayanan dalam gedung dan luar gedung. Nah itu jadi strategi kita sih mengefektivitaskan tenaga yang ada. Jadinya memang tenaga-tenaga yang dulunya bertugas di satu bagian kalau dia bisa IT ditaruh mungkin di bagian input data seperti itu. Jadinya tupoksinya sudah tidak seperti dulu waktu pertama dia datang dan harus merangkap lagi. Yang dulu hanya keluar gedung memberikan penyuluhan nanti bisa dia di bagian input data. Kita juga buat jadwal, sehingga tidak terbentur.” (PJUKM_03)

Selain itu, puskesmas juga berupaya untuk menambah tenaga kesehatan yang berasal dari mahasiswa magang untuk membantu proses pelayanan agar pelayanan yang diberikan dapat berjalan dengan optimal. Mahasiswa dilibatkan untuk membantu pelayanan vaksinasi yang berlangsung di puskesmas dan di luar gedung.

“Kalau untuk vaksinasi kan kita mencari mahasiswa untuk membantu. Karena di vaksin saja harus ada 4 meja, satu meja berdua. Belum lagi vaksinasi luar gedung, sudah mulai juga ke banjar-banjar, jadi tenaga kita habis. Kalau di promkes kan kita ada UKM seperti Posyandu dan Posbindu itu juga sudah mulai jalan itu juga menyebabkan kita tidak optimal karena tenaga banyak terserap untuk vaksin.” (KPPromkes_05)

Proses pemberian pelayanan dalam gedung mengalami perubahan mekanisme yaitu dimulai dengan adanya proses skrining yang dilakukan oleh pengunjung atau pasien sebelum memasuki ruangan pelayanan yang diinginkan. Selanjutnya pasien yang memiliki gejala yang mengarah pada gejala COVID-19 akan

diarahkan ke ruangan khusus atau ruang ISPA. Sementara itu, pasien yang tidak memiliki gejala COVID-19 dapat langsung mengakses pelayanan yang diinginkan setelah menunjukkan bukti pendaftaran kepada petugas. Proses pelayanan yang dilakukan tetap dengan memperhatikan protokol kesehatan dengan selalu menjaga jarak, penggunaan APD bagi petugas dan penggunaan masker bagi pasien yang ingin mengakses pelayanan.

"Ada skrining untuk semua pasien yang berkunjung ke puskesmas. Jadi strateginya kalau ada yang batuk pilek yang mengarah ke gejala COVID akan diarahkan ke ruang khusus. Jadi dibedakan ada yang ruang khusus untuk yang ada gejala yang mengarah ke COVID." (KPKB_09)

Untuk pemberian pelayanan luar gedung, puskesmas melaksanakannya dengan melibatkan sedikit peserta dan melaksanakan protokol kesehatan. Untuk pelayanan luar gedung yang dilaksanakan oleh puskesmas seperti pelayanan deteksi dini tumbuh kembang balita di Posyandu, pemantauan jentik nyamuk dan promosi kesehatan mengalami penurunan. Untuk meningkatkan kembali pelayanan deteksi dini tumbuh kembang balita, puskesmas melakukan koordinasi dengan kader untuk melakukan kunjungan rumah dengan menerapkan protokol kesehatan. Untuk meningkatkan layanan pemantauan jentik nyamuk, kader hanya melakukan pengecekan jentik nyamuk yang berada di luar rumah saja. Untuk upaya promosi kesehatan di masyarakat, puskesmas mengencangkan pelayanan promosi kesehatan dalam bentuk *online* melalui berbagai media sosial salah satunya yaitu *instagram*. Namun dalam pelaksanaannya e-mail korespondensi: sinthyaulandari@unud.ac.id

ditemui beberapa hambatan yaitu: keterbatasan kuota masyarakat sasaran, masyarakat sasaran dengan umur yang sudah tua seperti lansia atau ibu rumah tangga yang kurang menguasai teknomogi yang menyebabkan pemberian informasi promosi kesehatan tidak dapat diberikan. Untuk mengatasi hambatan tersebut, puskesmas berupaya untuk melakukan promosi kesehatan dengan menggunakan media berupa *leaflet* yang disebar oleh kader jumantik saat turun ke lapangan.

"Strateginya juga media elektronik yang lebih kita gencarkan. Kalau media elektronik yang tingkat pendidikan yang tinggi saja yang bisa mengakses, anak muda, orang-orang pekerja. Yang masih belum bisa kita akses ini orang tua seperti lansia dan ibu-ibu rumah tangga. Walaupun mereka bilang punya WA tapi mereka masih keterbatasan di kuota di masa pandemi gini. Jadi kita siasati dengan kalau misalnya jumantik turun kita kasih dia leaflet, kita kasih mereka media itu. Kalau di instagram kita sudah berusaha juga promosi di sana. Selain itu juga kita manfaatkan grup-grup yang ada untuk promosi, seperti grup senam ibu hamil ya jadi kita sebar media promosinya disana." (KPPromkes_05)

Dalam memberikan pelayanan kesehatan esensial di masa pandemi, puskesmas tidak melakukan penetapan prioritas terhadap layanan kesehatan esensial yang diberikan ke masyarakat. Untuk memantau seluruh pelayanan kesehatan esensial yang diberikan kepada masyarakat berjalan dengan baik, puskesmas melakukan monitoring evaluasi serta lokakarya mini yang diadakan secara rutin tiap bulan. Selain itu, puskesmas juga melakukan pelayanan purna jual, dengan menjalin komunikasi

yang baik dengan pasien. Selain itu, Puskesmas II Denpasar Barat selalu melakukan tindak lanjut terhadap keluhan yang masuk melalui kotak saran serta layanan pengajuan keluhan yang terdapat di *website* dan media sosial yang puskesmas miliki. Proses pengecekan keluhan ini dilakukan setiap hari oleh petugas yang berwenang, sehingga keluhan yang masuk dapat segera ditangani dan dikonfirmasi kepada pasien.

"Kita juga punya keluhan pelanggan disini apabila ada yang kurang dari kita, karena motto kita disini kepuasan anda adalah prioritas kami. Jadi kalau misalnya ada pasien atau pengunjung yang merasa pelayanannya kurang bisa melaporkan dan selalu ditanggapi. Kita punya kotak saran, ada juga yang di google. Nanti ada petugasnya yang akan mengatasi keluhan pelanggan. Setiap hari biasanya direkap, nanti akan dilaporkan dulu sama atasan dan dikonfirmasi juga dengan siapa yang dikomplain petugasnya, baru nanti akan dikonfirmasi sama pasiennya. Jadi kita harapkan kalau ngasih keluhan itu benar-benar jelas nomor telepon yang bisa dihubungi." (PPPromkes_13)

Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran

Untuk meningkatkan kontribusi pegawai dalam pemberian pelayanan kesehatan esensial di masa pandemi COVID-19, Puskesmas II Denpasar Barat memberikan kesempatan setiap pegawai untuk bekerja sendiri, ikut serta dalam melakukan pekerjaan baru dan proses pemecahan masalah yang ada. Selain itu, seluruh pegawai yang ada di Puskesmas II Denpasar Barat yang terlibat dalam proses pemberian pelayanan kesehatan esensial diberikan pelatihan secara *online*. Namun dalam pelaksanaan pelatihan *online* masih ditemui kendala seperti lemahnya jaringan

internet yang ada di puskesmas. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi hal tersebut adalah dengan menggunakan kuota pribadi agar bisa mengikuti pelatihan tersebut.

"Biasanya kalau jaringan disini lagi jelek kita usahakan dulu pakai kuota pribadi supaya bisa ikut pelatihannya ya, karena kalau tidak ikut takutnya kita ketinggalan informasi pentingnya juga. Jadi kalau kita ada kuota pasti kita akan ikuti dulu" (KPPromkes_05)

Untuk meningkatkan kapabilitas sistem informasi yang diperlukan pegawai dalam melakukan pelayanan, Puskesmas II Denpasar Barat berupaya untuk selalu memberikan informasi dengan cepat dan tepat. Seluruh informasi yang masuk ke puskesmas akan disebarakan melalui grup chat untuk mempercepat proses penyampaian informasi tersebut ke seluruh pegawai puskesmas agar dapat segera dilakukan tindak lanjut. Informasi yang disampaikan berupa perubahan peraturan atau kebijakan terkait dengan pelayanan di masa COVID-19.

"Kalau kita lebih sering informasi itu dishare melalui grup ya, terutama tentang peraturan karena sekarang kan peraturannya sering berubah-ubah ya." (PPPromkes_13)

Selain itu, Puskesmas II Denpasar Barat selalu berupaya untuk memberikan motivasi bagi pegawainya yaitu dengan adanya insentif yang diberikan kepada pegawai. Terkait dengan pemberian insentif bagi pegawai, dalam pelaksanaannya masih belum maksimal karena adanya *gap* antara pemberian insentif PNS dan pegawai kontrak. Selain itu, puskesmas II Denpasar Barat menerapkan sistem hukuman atau sanksi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Puskesmas II Denpasar Barat juga melakukan upaya pemberdayaan dan penyelarasan dengan selalu mendengarkan aspirasi dari seluruh tenaga yang terlibat dalam proses pemberian layanan. Proses pemberdayaan dan penyelarasan dilakukan melalui monitoring dan evaluasi bulanan yang rutin diadakan di tiap UKM dan UKP.

"Semua pegawai terlibat. Pengambilan keputusan kita melalui diskusi permasalahan dan monitoring evaluasi. Walaupun masa pandemi kita bagi pertemuan dalam beberapa sesi supaya semua tau informasinya. Iya kita kan ASN dan non ASN semua sama. Kita menyampaikan aspirasi kita terima dan itu di move ya akan kita sampaikan dan disana juga akan dilakukan penyelarannya."
(KPKesling_11)

DISKUSI

Keuangan merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam menjamin keberlangsungan operasional suatu organisasi. Kondisi keuangan organisasi baik profit maupun non-profit banyak mengalami perubahan sejak pandemi COVID-19. Untuk menjamin berjalannya organisasi, maka SDM yang ada perlu untuk mengatur strategi dalam pemanfaatan dana/ keuangan agar efektif dan efisien. Sejak terjadinya pandemi COVID-19, pendapatan puskesmas cenderung mengalami penurunan karena jumlah kunjungan masyarakat menurun. Penurunan pendapatan ini tidak berdampak terhadap keberlangsungan pelayanan kesehatan esensial yang diselenggarakan karena Puskesmas II Denpasar Barat merupakan puskesmas non-BLUD dimana pendapatan yang

e-mail korespondensi: sinthyaulandari@unud.ac.id

diperoleh puskesmas harus disetorkan ke kas daerah, kemudian dialokasikan kembali ke Puskesmas sebagai bagian dari Rencana Kerja (Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK), 2017). Terkait dengan permasalahan tersebut, puskesmas melakukan perencanaan anggaran sesuai dengan kebutuhan dengan menyusun RKA untuk mempertahankan kegiatan yang dicapai pada tahun sebelumnya dan memperbaiki program yang masih bermasalah.

Selain itu, dalam mengelola keuangan di masa pandemi agar pemanfaatan dana efektif dan efisien puskesmas melakukan *refocusing* dana dengan melakukan pemotongan dana pada kegiatan-kegiatan yang kurang relevan untuk dilaksanakan yang akan di realokasi pada kegiatan penanggulangan pandemi COVID-19. Hal ini sejalan dengan kebijakan Kementerian Keuangan RI (2020) bahwa dalam rangka penanganan danantisipasi dampak pandemi COVID-19, pemerintah mengambil 3 langkah kebijakan yaitu melakukan *refocusing* anggaran untuk percepatan penanganan COVID-19, melakukan realokasi cadangan belanja untuk mendukung pelaksanaan gugus tugas COVID-19, dan melakukan penghematan belanja dan meningkatkan efisiensi belanja untuk mendukung proses penanganan dampak COVID-19.

Untuk meningkatkan efektivitas penggunaan dana di masa pandemi COVID-19, Puskesmas II Denpasar Barat melakukan pergeseran anggaran pada RKA dengan mengadakan perubahan melalui dana perubahan untuk menyesuaikan kembali dengan kebutuhan yang ada. Strategi yang diterapkan oleh

puskesmas ini sudah tepat, mengingat terdapat beberapa perubahan belanja saat pelaksanaan pelayanan kesehatan esensial di masa pandemi. Hal ini juga sesuai dengan Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 12 Tahun 2021 mengenai JUKNIS penggunaan dana alokasi khusus nonfisik bidang kesehatan dimana disebutkan bahwa apabila terdapat perubahan penyusunan rencana kegiatan untuk DAK Nonfisik Bidang Kesehatan dapat melakukan perubahan rencana kegiatan dengan melibatkan Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah dan perubahan tersebut dilakukan paling lambat pada bulan Juli tahun berjalan (Menteri Kesehatan Republik Indonesia, 2021).

Segmentasi pasar merupakan salah satu hal penting bagi suatu perusahaan untuk menentukan target pasar yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran. Suatu perusahaan harus mampu untuk membuat suatu segmentasi pasar sehingga perusahaan mampu untuk menentukan target pasar yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya, dan rencana jangka panjang perusahaan. Organisasi perlu untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui peningkatan mutu pelayanan. Kepuasan pelanggan berfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan (Susetyarsi, 2011).

Berkaitan dengan hal tersebut, Puskesmas II Denpasar Barat melakukan penambahan sarana dan prasarana seperti tempat cuci tangan, penambahan tempat duduk di ruang tunggu, ruang khusus atau e-mail korespondensi: sinthyaulandari@unud.ac.id

ruang ISPA, tempat skrining, ruang *rapid*, dan ruang swab. Puskesmas juga berupaya untuk melakukan pemeliharaan serta sterilisasi secara rutin. Namun, masih terdapat sarana yang kurang untuk menunjang pemberian pelayanan kesehatan esensial di masa pandemi yaitu pemberian sekat saat tenaga kesehatan memberikan pelayanan pada pasien. Mengingat pentingnya pemberian sekat saat memberikan pelayanan, puskesmas harus dapat mengadakan sarana tersebut secepatnya agar pemberian pelayanan pada pasien dapat berlangsung dengan aman untuk mencegah penularan COVID-19.

Dalam meningkatkan kehandalan dalam memberikan pelayanan, puskesmas sudah berusaha dengan maksimal untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan selalu menerapkan SOP dalam pemberian pelayanan dan ketepatan waktu petugas dalam memberikan pelayanan sehingga pasien tidak menunggu terlalu lama. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Deharja dkk (2017) yang menunjukkan bahwa kedatangan dokter tepat waktu dan siap melayani ketika jam buka rawat jalan sangat mempengaruhi kepuasan pasien. Selain itu, sikap profesional tenaga kesehatan dalam memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan secara tidak langsung akan meningkatkan kepuasan pasien.

Selain itu respon cepat yang dilakukan ketika ada pasien yang ingin mendapatkan layanan sangat penting. Hal ini dapat dilihat dari waktu yang dibutuhkan untuk menangani satu pasien dari pendaftaran hingga selesai pelayanan

yaitu 15-20 menit. Waktu pemeriksaan yang dilakukan oleh Puskesmas II Denpasar Barat tergolong cepat sehingga mampu untuk memuaskan pelanggan. Dalam hal memberikan pelayanan yang aman bagi pelanggannya, Puskesmas II Denpasar Barat berupaya untuk memastikan tiap petugas kesehatan yang ada mengikuti pelatihan dan petugas dituntut untuk selalu taat dengan peraturan yang berlaku. Pemberian perhatian khusus serta peduli kepada pelanggan atau empati memiliki peranan yang tidak kalah penting dalam memuaskan pelanggan. Penelitian yang dilakukan oleh Suryadharma & Nurcahya (2015) menunjukkan bahwa dimensi empati berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Tantangan yang petugas hadapi dalam memberikan empati pada pelanggan yaitu sulit untuk menunjukkan senyuman dikarenakan terkendala menggunakan masker serta sulitnya melakukan komunikasi karena adanya perbedaan kemampuan masyarakat dalam menerima informasi yang diberikan. Upaya yang dilakukan puskesmas dalam memberikan perhatian dan kepedulian kepada pasien dengan menjalin komunikasi serta penerapan senyum, sapa, dan salam sudah cukup baik mengingat banyaknya tantangan yang dihadapi petugas saat memberikan pelayanan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ivel (2019) bahwa apabila petugas melayani pasien dengan ramah, maka pasien juga merasa nyaman dan aman ketika melakukan konsultasi, dan pemeriksaan sehingga tercapai kepuasan pasien

Dalam masa pandemi COVID-19, Puskesmas II Denpasar Barat sangat memahami peranan teknologi informasi dalam melaksanakan pelayanan kesehatan esensial. Berbagai inovasi dalam pemanfaatan teknologi informasi dalam pelaksanaan pelayanan kesehatan esensial dilakukan oleh puskesmas. Inovasi yang dilakukan yaitu dengan melakukan pendaftaran secara *online*, mengadakan layanan konsultasi secara *online*, dan menggencarkan upaya promosi kesehatan yang berbasis online. Secara keseluruhan, inovasi yang dikembangkan oleh Puskesmas II Denpasar Barat dalam memberikan pelayanan kesehatan esensial sudah tepat, mengingat selama masa pandemi ini peranan teknologi informasi sangat penting agar proses pelayanan dapat berlangsung dengan baik dan optimal. Hal ini juga sejalan dengan pendapat Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta (2020) dimana dalam kondisi pandemi berbagai upaya harus dilakukan oleh fasilitas kesehatan dan pilihan yang paling tepat adalah dengan memanfaatkan teknologi informasi sehingga pelaksanaan pelayanan publik dapat berjalan dengan efektif.

Banyak tantangan yang dihadapi puskesmas dalam memberikan layanan kesehatan esensial di masa pandemi seperti tenaga kesehatan yang kurang, penempatan yang tidak merata, dan ketidaksesuaian antara kebutuhan masyarakat dengan kompetensi petugas kesehatan yang ada (WHO, 2020). Terkait dengan permasalahan tersebut, Puskesmas II Denpasar Barat melakukan upaya untuk mengoptimalkan kapasitas setiap petugas yang ada dengan memberikan tugas

tambahan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, pembentukan jadwal, dan menambah tenaga kesehatan yang berasal dari mahasiswa magang untuk membantu proses pelayanan vaksinasi. Temuan ini sejalan dengan arahan Kementerian Kesehatan (2020) bahwa puskesmas dapat melakukan penyesuaian terkait dengan manajemen sumber daya manusia dengan melakukan kajian ulang pembagian tugas petugas puskesmas yang disesuaikan dengan kondisi dan situasi puskesmas terkini serta mempertimbangkan kemampuan setiap petugas dalam melaksanakan tugasnya.

Pandemi COVID-19 menyebabkan terjadinya perubahan mekanisme dalam pemberian pelayanan dalam gedung kepada masyarakat. Perubahan mekanisme tersebut yaitu adanya proses skrining yang dilakukan oleh pengunjung atau pasien sebelum memperoleh layanan. Setelah melakukan skrining, pasien yang lolos pada tahap skrining dapat menunjukkan nomor antrian dan dapat menuju poli atau pelayanan yang dibutuhkan. Sementara pasien yang memiliki gejala batuk, pilek dan demam lebih dari 38°C akan diarahkan menuju ruang ISPA. Seluruh proses pelayanan yang dilakukan memperhatikan protokol kesehatan dengan selalu menjaga jarak dan penggunaan APD bagi petugas serta mencuci tangan dan penggunaan masker bagi pasien, yang ingin mengakses pelayanan. Perubahan mekanisme pelayanan di Puskesmas II Denpasar Barat ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pangoempia dkk (2021) bahwa terjadi perubahan pada alur pelayanan di Puskesmas Ranotana Weru e-mail korespondensi: sinthyaulandari@unud.ac.id

dan Puskesmas Teling Atas di masa pandemi COVID-19. Jika sebelum pandemi COVID-19 pasien yang datang akan langsung mengambil nomor antrian, saat pandemi COVID-19 terjadi perubahan alur karena pasien harus melewati proses skrining terlebih dahulu dan pasien penderita ISPA dan pasien yang memiliki gejala COVID-19 harus dipisahkan dengan pasien lain.

Perubahan mekanisme juga terjadi pada pelayanan luar gedung seperti Posyandu dan pemantauan jentik nyamuk yang dilakukan dengan menerapkan protokol kesehatan. Untuk memastikan seluruh layanan kesehatan esensial dapat diberikan kepada masyarakat dengan baik, puskesmas melakukan pemantauan secara rutin tiap bulan. Pemantauan ini dilakukan melalui kegiatan monitoring evaluasi serta lokakarya mini puskesmas yang diikuti oleh seluruh pegawai puskesmas yang terlibat dalam pemberian pelayanan kesehatan esensial. Lokakarya mini bulanan bertujuan untuk menilai pencapaian serta mengetahui hambatan-hambatan yang dijumpai oleh pelaksana program pada bulan atau periode waktu sebelumnya yang sekaligus memantau pelaksanaan rencana kegiatan puskesmas yang akan datang. Kegiatan ini dilakukan untuk meningkatkan keberhasilan capaian program dengan adanya keterpaduan lintas program dan lintas sektor (KOMPAK, 2015).

Pelayanan purna jual merupakan salah satu pelayanan penting dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Strategi yang dilakukan oleh Puskesmas II Denpasar Barat dalam pemberian pelayanan purna jual yaitu dengan

menjalin komunikasi yang baik dengan pasien atau pelanggan dan menyediakan kotak saran serta layanan pengajuan keluhan yang terdapat di *website* dan media sosial yang puskesmas miliki. Keluhan-keluhan yang diterima akan selalu dipantau oleh petugas khusus setiap harinya. Dalam hal ini, puskesmas sudah mampu untuk melihat pentingnya menjalin komunikasi yang baik serta penanganan keluhan pasien untuk meningkatkan kepuasan pasien dalam mengakses pelayanan kesehatan esensial. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Friele dkk (2008) yang menunjukkan bahwa kepuasan pasien akan terjadi apabila keluhan pelanggan dapat ditangani dengan baik melalui ketidakberpihakan pemberi layanan, transparansi prosedur yang dilakukan, serta kecepatan dalam menangani keluhan yang diterima.

Suatu organisasi harus menciptakan pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan melalui berbagai cara yang dapat dilakukan agar kapabilitas pegawai dapat meningkat. Maka dari itu penting bagi suatu organisasi untuk melihat pertumbuhan dan pembelajaran. Apabila perspektif ini menurun maka produktivitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya akan semakin rendah dan dapat menyebabkan menurunnya kinerja organisasi (Sari & Arwinda, 2015). Peningkatan kapabilitas pegawai penting dilakukan untuk meningkatkan kontribusi pegawai dalam pemberian pelayanan kesehatan esensial di masa pandemi COVID-19. Setiap pegawai puskesmas diberikan kesempatan untuk bekerja sendiri serta ikut serta dalam melakukan e-mail korespondensi: sinthyaulandari@unud.ac.id

pekerjaan baru. Keterlibatan kerja setiap pegawai akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana apabila seseorang diberikan kesempatan untuk bekerja sendiri, mengaitkan dirinya ke pekerjaan dan secara aktif berpartisipasi didalamnya dan menganggap pekerjaan tersebut penting bagi nilai dirinya maka akan berdampak langsung pada kinerja karyawan tersebut yang akan berdampak pada kinerja organisasi (Margaretha & Natalia, 2012).

Untuk meningkatkan kapabilitas pegawai, puskesmas berupaya agar setiap pegawai terlibat dalam proses pemecahan masalah dan melakukan pelatihan untuk menunjang pemberian pelayanan di masa pandemi COVID-19. Namun proses pelatihan yang dilakukan masih menemui kendala seperti lemahnya jaringan internet puskesmas. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan Aswad (2016) bahwa pelatihan yang dilakukan kepada perawat akan mempengaruhi kinerja perawat di RS. Wisata UIT Makasar. Melihat pentingnya pelatihan bagi tenaga kesehatan, maka puskesmas harus mampu untuk mengatasi permasalahan dalam pelaksanaan pelatihan petugas seperti penambahan akses internet pada puskesmas, sehingga petugas dapat selalu mengikuti pelatihan dan mampu untuk meningkatkan pengetahuan petugas untuk meningkatkan kinerja.

Sistem informasi merupakan salah satu bagian penting untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan. Puskesmas II Denpasar Barat berupaya untuk selalu memberikan informasi dengan cepat dan tepat dengan cara penyampaian informasi melalui grup

chat puskesmas. Di masa pandemi seperti saat ini, ketersediaan informasi untuk menunjang kinerja pegawai sangat dibutuhkan, terutama terkait dengan adanya kebijakan-kebijakan baru dalam melakukan pelayanan kesehatan. Strategi yang diterapkan oleh Puskesmas II Denpasar Barat sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmadian (2014) bahwa sistem informasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Apabila sistem informasi yang diberikan kepada pegawai lebih baik maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai puskesmas juga dapat dipengaruhi dengan pemberian motivasi bagi pegawainya. Pemberian motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam bekerja, karena akan mendorong pegawai untuk menggerakkan seluruh kemampuan serta keahlian yang dimiliki untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi serta mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Umpung, dkk, 2020). Pemberian motivasi yang dilakukan oleh puskesmas yaitu dengan adanya insentif yang diberikan kepada pegawai, sistem hukuman atau sanksi, melakukan pemberdayaan dan penyelarasan dengan selalu mendengarkan aspirasi dari seluruh tenaga yang terlibat dalam proses pemberian pelayanan kesehatan esensial dan selalu menekankan kembali visi misi serta tujuan puskesmas yang dilakukan melalui monitoring dan evaluasi bulanan. Menurut Yuliansyah (2016), proses penyelarasan dan pemberdayaan pegawai antar unit fungsional dengan tujuan

organisasi sangat penting untuk mencapai keberhasilan setiap organisasi.

SIMPULAN

Gambaran pelaksanaan pelayanan kesehatan esensial di Puskesmas II Denpasar Barat pada masa pandemi COVID-19 diimplementasikan dalam 4 perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu: (1) perspektif keuangan yaitu melakukan perencanaan anggaran sesuai data capaian program, refocusing anggaran, dan pergeseran anggaran pada RKA; (2) perspektif pelanggan yaitu penambahan serta sterilisasi sarana dan prasana, penggunaan APD, pelayanan sesuai SOP, pelayanan tepat waktu, melakukan koordinasi lintas sektor, pelatihan, dan menjalin komunikasi yang baik dengan pelanggan; (3) perspektif proses bisnis internal yaitu inovasi berupa bentuk pelayanan online, pemberian tugas tambahan bagi pegawai, pembentukan jadwal, penambahan tenaga kesehatan, perubahan mekanisme layanan dengan skrining, penambahan ruang khusus, penerapan protokol kesehatan, dan penanganan keluhan pelanggan; (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu pemberian motivasi dengan pemberian insentif, hukuman dan sanksi pegawai, kesempatan untuk melakukan pekerjaan baru dalam penanganan COVID-19, pelatihan pegawai, kecepatan sistem informasi pegawai, serta pemberdayaan dan penyelarasan secara berkala.

SARAN

Puskesmas sebaiknya melakukan inovasi serta modifikasi bentuk

pelayanan kesehatan agar seluruh pelayanan dapat diselenggarakan dengan aman di masa pandemi melalui kegiatan pemberdayaan masyarakat dan menggunakan sekat pembatas transparan antara petugas dan pasien untuk mencegah penularan COVID-19. Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk mengkaji aspek serupa diharapkan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambah data-data pendukung, memperluas subjek penelitian serta mencari tori lain yang relevan untuk mengkaji aspek serupa.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing, dosen penguji, keluarga, sahabat, Kepala Puskesmas II Denpasar Barat, seluruh pegawai di Puskesmas II Denpasar Barat, serta seluruh pihak yang telah membantu dan mendukung penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

Aswad, H N F. (2016). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit UIT Makassar. *Jurnal Mirai Management*, 1(2), 413–425.

Deharja, A., Putri, F., & Ikawangi, L. O. N. (2017). Analisis Kepuasan Pasien BPJS Rawat Jalan Dengan Metode Serqual, CSI dan IPA di Klinik Dr. M. Suherman. *Jurnal Kesehatan Vol. 5. No. 2. April 2017*, 5(2), 106–115.

Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta. (2020). *Tren Kunjungan Puskesmas Kota Yogyakarta di Masa Pandemi COVID-19*. 13 Juli 2020.

e-mail korespondensi: sinthyaulandari@unud.ac.id

<https://kesehatan.jogjakota.go.id/berita/id/194/tren-kunjungan-puskesmas-kota-yogyakarta-di-masa-pandemi-covid-19/>

Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK). (2017). *Mengelola Keuangan Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Puskesmas*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Direktorat Pelayanan Kesehatan Primer. (2020). *Petunjuk Teknis Pelayanan Puskesmas pada Masa Pandemi COVID-19. Petunjuk Teknis Pelayanan Pada Masa Pandemi Covid-19*. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.

Friele, R. D., Sluijs, E. M., & Legemaate, J. (2008). Complaints Handling in Hospitals: An Empirical Study of Discrepancies Between Patients' Expectations and Their Experiences. *BMC Health Services Research*, 8, 1–11. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-8-199>

Ivel, V. (2019). Dimensi Mutu Pelayanan Kesehatan pada Poliklinik Lembaga Masyarakat Kelas IIA Kota Palu. *Preventif : Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 10(1), 45–55.

Kementerian Keuangan RI. (2020). *Menkeu Paparkan Hasil Refocusing dan Realokasi Anggaran di DPR*. 30 April 2020. <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/menkeu-paparkan-hasil-refocusing-dan-realokasi-anggaran-di-dpr/>

KOMPAK. (2015). *Buku Panduan Perencanaan Tingkat Puskesmas Terpadu*. In *Kolaborasi Masyarakat dan Pelayanan untuk Kesejahteraan Kemitraan Pemerintahan Australia-*

- Indonesia. KOMPAK.
- Margaretha, M., & Natalia. (2012). Pengaruh Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Duta Marga Silima Di Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Universitas Bandar Lampung*, 2(2), 111133.
- Menteri Kesehatan Republik Indonesia. (2021). Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2021 Tentang Petunjuk Teknis Penggunaan Dana Alokasi Khusus Nonfisik Bidang Kesehatan Tahun Anggaran 2021.
- Pangoempia, S., Grace, E., & Adisti, A. (2021). Analisis Pengaruh Pandemi Covid-19 Terhadap Pelayanan Kesehatan Di Puskesmas Ranotana Weru Dan Puskesmas Teling Atas Kota Manado. *Jurnal KESMAS*, 10(1).
- Pemerintah Kota Denpasar. (2021a). *Buku Saku Gerakan Desa/ Kelurahan dan Desa Adat Disiplin Cegah Covid-19 dan DBD*. Pemerintah Kota Denpasar.
- Pemerintah Kota Denpasar. (2021b). *Total Kasus Berdasarkan Kecamatan*. <https://safecity.denpasarkota.go.id/id/covid19>
- Rahmadian, W. (2014). Pengaruh Pemberdayaan dan Sistem Informasi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sulawesi Tengah. *E-Jurnal Katalogis*, 2(7), 89–100.
- Sari, M., & Arwinda, T. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 15(1), 52–64.
- Suryadharma, I. W. W., & Nurcahya, I. K. (2015). Kepuasan Pelanggan Hotel Bintang Pesona Di Denpasar Timur. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(4), 930–942.
- Suryani, Y. T., & Endang Dwi Retnani. (2016). Implementasi Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 5(1), 1–15.
- Susetyarsi. (2011). Konsep Balanced Scorecard dan Kendala Penerapannya. *Jurnal Stie Semarang*, Vol 3, No 2, Edisi Juni 2011, 3(2), 1–13.
- Umpung, F. D., Pertiwi, J. M., Ester, G., & Korompis, C. (2020). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Tenaga Kesehatan di Puskesmas Kabupaten Minahasa Tenggara Pada Masa Pandemi Covid 19. *Indonesian Journal of Public Health and Community Medicine*, 1, 18–27.
- WHO. (2020). Mempertahankan layanan kesehatan esensial : panduan operasional untuk konteks COVID-19. *Panduan Interim*.
- Yuliansyah. (2016). *Penyelarasan Strategis Organisasi*. Penerbit Salemba Empat.