

## ANALISIS KINERJA DAN PEMETAAN STRATEGI INSTALASI FARMASI MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*

### *PERFORMANCE ANALYSIS AND STRATEGY MAPPING ON PHARMACY DEPARTEMENT USING BALANCED SCORECARD*

Amanda Marselin<sup>1)</sup>, Satibi<sup>1)</sup>, P. E. Wardani<sup>2)</sup>

1) Fakultas Farmasi, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta

2) Rumah Sakit Bethesda, Yogyakarta

#### ABSTRAK

Pengukuran kinerja perlu dilakukan di instalasi farmasi. *Balanced scorecard* menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Tujuan penelitian ialah mengukur kinerja instalasi farmasi menggunakan *balanced scorecard* serta menyusun peta strategi yang paling sesuai untuk pengembangan instalasi farmasi. Penelitian termasuk penelitian non eksperimental dengan rancangan deskriptif. Pengambilan data dilakukan secara retrospektif dan prospektif. Pengambilan data dilakukan pada bulan Desember 2014 sampai Februari 2015 menggunakan kuesioner, lembar pengamatan, dan pedoman wawancara. Kinerja pada *balanced scorecard* diukur melalui indikator dalam perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil pengukuran kinerja dikombinasi dengan analisis *strengths weaknesses opportunities threats* (SWOT) digunakan dalam pembuatan peta strategi. Hasil penelitian menunjukkan kinerja yang baik pada indikator pertumbuhan pendapatan, kepuasan pelanggan, keterjaringan pelanggan, pertumbuhan pelanggan, ketersediaan obat, kepatuhan formularium, persentase stok mati, persentase perbekalan farmasi *expired date* (ED) dan rusak, analisis *unit dose dispensing*, produktivitas karyawan, *turn over* karyawan, kepemimpinan, dan kerja tim. Indikator yang memerlukan perbaikan kinerja antara lain *inventory turn over ratio* (ITOR), *dispensing time*, kepuasan kerja karyawan, pelatihan karyawan, budaya organisasi, keselarasan, dan kapabilitas sistem informasi. Posisi instalasi farmasi berada pada kuadran III matriks SWOT dengan strategi memperbaiki kelemahan untuk mengambil kesempatan. Peta strategi memprioritaskan penguatan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk meningkatkan kualitas pelayanan farmasi sehingga terjadi peningkatan pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan pendapatan. Peningkatan *profit* dapat tercapai melalui pertumbuhan pendapatan yang meningkat dan efisiensi biaya pada perspektif keuangan.

**Kata kunci:** kinerja, *balanced scorecard*, analisis SWOT, peta strategi

#### ABSTRACT

The performance measurement needed to be done at the pharmacy department. The balanced scorecard used four perspectives: financial perspective, customer, internal business processes, and learning and growth. The research objective was to measure the performance pharmacy department using the balanced scorecard as well as to determine the most appropriate strategy map for the development of pharmaceutical installations could be arranged. Research was non-experimental with descriptive design. Data were collected retrospectively and prospectively. Data were collected from December 2014 to February 2015 using questionnaires, observation sheets, and interview guidelines. The performance on the balanced scorecard was measured through indicators in the perspectives, such as financial, customer, internal business processes, and learning and growth. The performance measurement results were combined with *strengths weaknesses opportunities threats* (SWOT) analysis which used to create of a strategy map. The results showed good performance on indicators of revenue growth, customer satisfaction, customer admission, customer growth, the availability of drugs, formulary compliance, the percentage of dead stock, the percentage of pharmaceutical supplies expiration date (ED) and damaged, the analysis unit dose dispensing, employee productivity, turn over employees, leadership, and teamwork. Indicators that were required to be improved in the performance were inventory turnover ratio (ITOR), dispensing time, employee job satisfaction, employee training, organizational culture, alignment, and information system capabilities. Position pharmacy department was in quadrant III SWOT matrix with strategies overcome weaknesses to take a chance. A strategy map prioritized on the strengthening growth and learning perspective to improve the quality of pharmacy services resulting in the increased customer growth and revenue growth. The increase of profit could be achieved through the increase of revenue growth and cost efficiency in the financial perspective.

**Keywords:** performance, balanced scorecard, SWOT analysis, strategy maps

#### PENDAHULUAN

Organisasi kesehatan milik pemerintah maupun swasta menghadapi gejolak dan lingkungan yang berisiko. Satu tantangan

terbesar bagi organisasi kesehatan adalah mengidentifikasi dan membuat perencanaan untuk perubahan-perubahan yang diperkirakan kemungkinan besar terjadi (Koumpouros, 2013).

*Balanced scorecard* adalah suatu teknik yang banyak digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Alat ini juga memastikan

Korespondensi

Amanda Marselin, S.Farm., Apt.

Email : amandamarselin@gmail.com

bahwa semua program senantiasa hadir dan dikembangkan untuk menopang pencapaian visi dan misi organisasi atau komunitas (Rangkuti, 2011).

Peta strategi memberikan gambaran tunggal bagaimana tujuan dalam empat perspektif *balanced scorecard* terintegrasi dan dikombinasi untuk menjelaskan strategi. Setiap perusahaan harus menyesuaikan peta strategi pada tujuan strategi tertentu. Perusahaan dapat membuat dan mengkomunikasikan strategi mereka dengan sebuah sistem terintegrasi dari kira-kira dua atau tiga lusin pengukuran yang mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat di antara variabel-variabel kritis yang ada (Kaplan dan Norton, 2004).

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada suatu organisasi. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana organisasi perlu melakukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas rencana dan pengendalian (Dally, 2010).

Instalasi farmasi rumah sakit (IFRS) "X" merupakan salah satu unit penunjang pelayanan di Rumah Sakit (RS) "X" Kulon Progo, Yogyakarta, Indonesia. Rencana pemindahan bandara dari Kabupaten Sleman ke Kabupaten Kulon Progo dan adanya proses kerja sama antara pihak Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan dengan pihak RS "X" Kulon Progo akan mengakibatkan adanya perubahan lingkungan bagi instalasi farmasi. Pengukuran kinerja serta analisis lingkungan eksternal dan internal perlu dilakukan di IFRS "X" Kulon Progo sebagai dasar untuk merumuskan strategi dalam menghadapi perubahan lingkungan sehingga tetap dapat mencapai visi dan misi organisasi.

Penelitian mengukur kinerja IFRS "X" melalui empat perspektif dalam *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* dikombinasikan dengan analisis *strengths, weaknesses, opportunities*, dan

*threats* (SWOT) sebagai dasar untuk menyusun peta strategi yang paling sesuai bagi pengembangan IFRS "X".

## METODE

Penelitian termasuk jenis penelitian non eksperimental dengan rancangan deskriptif. Pengambilan data dilakukan dengan metode retrospektif dan prospektif. Metode retrospektif digunakan untuk melihat data laporan keuangan tahunan IFRS "X" Kulon Progo periode Oktober 2014 sampai Januari 2015. Metode prospektif digunakan untuk data dengan kuesioner, wawancara mendalam, dan pengamatan langsung.

Pengambilan data menggunakan alat bantu kuesioner, lembar pengamatan, dan pedoman wawancara. Kuesioner berisi beberapa pernyataan dan terdapat pilihan jawaban yang menggunakan skala Likert dalam rentang 1-4. Terdapat dua jenis kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini. Kuesioner yang pertama digunakan untuk pengambilan data pada perspektif pelanggan, dan kuesioner yang kedua digunakan untuk pengumpulan data perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk semua kuesioner. Pengujian validitas menggunakan teknik korelasi *product moment*, sedangkan uji reliabilitas menggunakan teknik Cronbach's Alpha. Lembar pengamatan digunakan untuk mencatat data-data yang diambil dengan cara pengamatan langsung di lapangan. Pedoman wawancara digunakan saat melakukan wawancara dengan direktur, dokter, perawat, kepala instalasi farmasi, dan *supplier*.

### *Balanced Scorecard*

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan empat perspektif dalam *balanced scorecard*, yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan.

Pengukuran kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan data keuangan, data kepegawaian, pelatihan, sistem informasi, dan kuesioner yang dibagikan kepada seluruh karyawan di instalasi farmasi. Pengambilan sampel responden kuesioner

untuk karyawan menggunakan teknik sampling jenuh dengan jumlah responden sebanyak 5 orang.

Perspektif proses bisnis internal diukur melalui indikator *dispensing time*, ketersediaan obat, kepatuhan formularium, persentase stok mati, serta persentase perbekalan farmasi *expired date* dan rusak. Indikator *dispensing time* dan ketersediaan obat diukur dengan pengamatan langsung pada proses pelayanan resep rawat jalan di instalasi farmasi. Pengambilan sampel untuk indikator *dispensing time* menggunakan teknik *accidental sampling* dengan jumlah sampel 62 resep rawat jalan. Kepatuhan formularium dilakukan dengan pengamatan pada seluruh resep rawat jalan dan rawat inap di instalasi farmasi selama periode Februari-Juli 2014. Persentase stok mati serta perbekalan farmasi *expired date* dan rusak menggunakan data stok perbekalan farmasi di instalasi farmasi.

Pengukuran indikator keterjangkauan pelanggan dan pertumbuhan pelanggan menggunakan data arsip jumlah pelanggan periode 2014-Januari 2015. Indikator kepuasan pelanggan diukur melalui kuesioner yang disebarkan pada pasien rawat jalan di instalasi farmasi. Kriteria inklusi responden kepuasan pelanggan ialah pasien atau keluarga pasien yang sudah pernah berkunjung ke IFRS "X" minimal dua kali dan bersedia mengisi kuesioner. Pengambilan sampel responden kepuasan pelanggan menggunakan teknik *accidental sampling* dengan jumlah sampel 30 responden.

Indikator *inventory turn over ratio* (ITOR) dan pertumbuhan pendapatan pada perspektif keuangan menggunakan data pendapatan instalasi farmasi pada periode Oktober 2014-Januari 2015, dan data persediaan instalasi farmasi pada periode 2013-2014.

#### **Analisis SWOT**

Subjek untuk analisis kondisi internal dan eksternal sama dengan subjek penelitian untuk penilaian kinerja dengan *balanced scorecard*. Selain itu, ditambahkan juga direktur, dokter, perawat, *supplier*, pesaing, kondisi ekonomi, sosial budaya, dan regulasi. Hasil pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* dikombinasikan dengan analisis SWOT

sebagai bahan penyusunan peta strategi IFRS "X".

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Hasil kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran meliputi aspek *human capital*, *organization capital*, dan *information capital* ditunjukkan melalui Tabel I. Aspek *human capital* meliputi produktivitas karyawan, kepuasan kerja karyawan, pelatihan, dan *turn over* karyawan. Pengukuran produktivitas berdasarkan *input* dan *output* yang dihasilkan. Nilai produktivitas yang didapatkan mengalami peningkatan rata-rata sebesar Rp 8.545.549,58 per orang selama periode Oktober 2014-Januari 2015. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja dari karyawan di instalasi farmasi sudah baik.

Kepuasan kerja karyawan termasuk pada kategori sedang dengan nilai rata-rata 2,62. Ada lima dimensi yang diukur dari kepuasan kerja karyawan, yaitu kepuasan terhadap gaji, promosi, rekan kerja, atasan, dan pekerjaan itu sendiri. Kepuasan karyawan terhadap gaji mendapatkan nilai paling rendah, dan kepuasan terhadap atasan mendapatkan nilai paling tinggi. Sistem perhitungan gaji yang belum sesuai dengan peraturan upah minimum yang ditetapkan pemerintah merupakan penyebab rendahnya kepuasan karyawan terhadap gaji. Kepala instalasi farmasi sebagai atasan telah mampu memimpin dengan baik sehingga karyawan memberikan nilai kepuasan yang paling tinggi terhadap atasan. Hasil penelitian di IFRS Mitra Idaman Kota Banjar menunjukkan nilai kepuasan kerja karyawan 2,99 dengan kategori baik (Rikmasari, 2014). Hal ini harus menjadi perhatian bagi pihak manajemen agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan berkaitan dengan kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pasien.

Tingkat pelatihan karyawan di IFRS "X" ialah 0%. Hal ini disebabkan karyawan di instalasi farmasi tidak pernah mendapat pelatihan baik secara internal maupun eksternal. Pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian karyawan dalam memberikan pelayanan kefarmasian. Masing-masing staf harus diberi

**Tabel I. Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Indikator	Hasil penelitian
<i>Human capital</i>	
Produktivitas karyawan	Rp 8.545.549,58/orang
Kepuasan kerja karyawan	2,62 (Sedang)
Pelatihan karyawan	0%
<i>Turn over</i> karyawan	20%
<i>Organization capital</i>	
Budaya organisasi	2,45 (Cukup)
Kepemimpinan	3,25 (Baik)
Keselarasan	2,4 (Cukup)
Kerja tim	3 (Baik)
<i>Information capital</i>	Belum memiliki SIM

kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan (Kemenkes RI, 2014).

Tingkat *turn over* karyawan berkaitan dengan tingkat kemampuan karyawan. *Turn over* karyawan yang tinggi menyebabkan seringnya terjadi pergantian karyawan, sehingga karyawan belum memiliki pengalaman dan menguasai permasalahan dalam instalasi farmasi. Tingkat *turn over* karyawan di IFRS "X" relatif kecil sebesar 20%. Jumlah karyawan yang mengundurkan diri selama tahun 2014 sebanyak satu orang dari total enam orang karyawan dengan alasan mengurus keluarga.

Aspek *organization capital* meliputi budaya organisasi, kepemimpinan, keselarasan, dan kerja tim yang diukur menggunakan kuesioner. Budaya organisasi menunjukkan penerimaan karyawan terhadap budaya dalam organisasi bukan karena menyukai budaya tersebut. Stabilitas dalam organisasi akan tercipta dengan adanya budaya organisasi yang kuat (Robbins dan Judge, 2012). Hasil penilaian budaya organisasi di IFRS "X" termasuk kategori cukup dengan nilai rata-rata 2,45. Hal ini menunjukkan budaya organisasi di IFRS "X" masih lemah. Penelitian lain menunjukkan hasil budaya organisasi di IFRS Mitra Idaman Kota Banjar dengan nilai rata-rata 2,53 termasuk kategori baik (Rikmasari, 2014). Perbedaan nilai budaya organisasi pada dua instalasi farmasi tersebut tidak terlalu besar, sehingga perlu dilakukan usaha perbaikan dalam rangka meningkatkan budaya organisasi pada masing-masing instalasi farmasi.

Penilaian kepemimpinan dilakukan terhadap Apoteker selaku Kepala IFRS "X". Hasil penilaian kepemimpinan didapatkan nilai rata-rata 3,25 yang termasuk kategori baik. Kepala instalasi sudah dapat memberikan arahan dan mengatur seluruh kegiatan dalam organisasi dengan baik.

Keselarasan di IFRS "X" termasuk kategori cukup dengan nilai rata-rata 2,40. Hal ini menandakan ada sedikit keselarasan antara tujuan instalasi farmasi dengan tujuan rumah sakit maupun tujuan unit lain di RS "X". Kerja tim didapatkan nilai rata-rata 3,00 dengan kategori baik. Jalinan kerja tim yang baik membuat seluruh karyawan saling melengkapi satu sama lain dalam memberikan pelayanan kefarmasian kepada pasien. Hasil wawancara didapatkan bahwa pelayanan farmasi di IFRS "X" belum menggunakan sistem informasi manajemen (SIM). Pihak manajemen sedang dalam proses perencanaan untuk mengadakan SIM yang terintegrasi pada semua unit pelayanan yang ada di rumah sakit. Pengadaan SIM di instalasi farmasi memiliki peranan penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan farmasi secara efektif dan efisien.

#### **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal melalui indikator *dispensing time*, ketersediaan obat, kepatuhan formularium tinggi, persentase stok mati, persentase perbekalan farmasi yang *expired date* (ED) dan rusak, serta sistem distribusi *unit dose dispensing* (UDD) bagi pasien rawat inap. Hasil pengukuran *dispensing time* didapatkan rata-rata waktu 15,18 menit untuk resep non racikan. *Dispensing time* pada resep racikan tidak dapat diukur karena selama pengambilan data tidak ditemukan sampel resep racikan. Lama *dispensing time* resep non racikan hasil penelitian masih belum memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh IFRS "X". Standar *dispensing time* yang ditetapkan ialah 10 menit untuk resep non racikan, dan 20 menit untuk resep racikan.

Pengukuran tingkat ketersediaan obat bertujuan untuk melihat kelengkapan dan jumlah persediaan obat yang ada di instalasi farmasi dalam memenuhi kebutuhan pelayanan di rumah sakit. Tingkat ketersediaan obat di

IFRS "X" sangat tinggi yaitu 100%. Hasil ini disebabkan adanya kerjasama yang baik antara dokter dengan pihak farmasi. Dokter bersedia untuk menanyakan terlebih dahulu stok obat yang tersedia di instalasi farmasi. Selain itu, dokter juga tidak keberatan jika obat yang tertulis di resep tidak ada untuk diganti dengan obat yang ada, namun didahului dengan konfirmasi kepada dokter.

Formularium mulai berlaku di IFRS "X" mulai tanggal 1 Februari 2014. Tingkat kepatuhan formularium didapatkan dengan membandingkan antara jumlah item obat sesuai dengan formularium dengan jumlah total item obat yang ditulis dalam resep. Persentase kepatuhan formularium di IFRS "X" adalah 83,47% untuk resep rawat jalan dan 92,01% untuk resep rawat inap. Tingkat kepatuhan formularium yang sudah cukup tinggi menandakan bahwa dokter benar-benar menerapkan formularium dalam melakukan persepahan di rumah sakit.

Tidak ditemukan adanya stok obat yang mati di IFRS "X", sehingga hasil persentase stok mati senilai 0%. Hasil ini sangat baik jika dibandingkan dengan persentase stok mati pada penelitian sebelumnya di IFRS Mitra Idaman Kota Banjar yaitu 7,41% (Rikmasari, 2014). Jumlah stok obat yang tidak terlalu banyak di IFRS "X" merupakan penyebab tidak adanya stok yang mati.

Persentase perbekalan farmasi *expired date* (ED) dan rusak di IFRS "X" senilai 0%. Hal ini disebabkan jumlah item perbekalan farmasi yang tersedia di instalasi farmasi sedikit dengan jumlah nilai persediaan yang juga kecil, sehingga tidak adanya perbekalan farmasi yang ED dan rusak saat dilakukan pengambilan data.

Hasil wawancara dan pengamatan langsung, pelayanan UDD sudah berjalan dengan baik dan lancar. Dokter akan menuliskan obat-obatan untuk pasien dalam lembar rekam medis pasien. Perawat akan menulis permintaan obat untuk pasien tersebut dalam lembar UDD lalu dibawa ke instalasi farmasi sebagai pengganti resep dokter. Petugas farmasi akan menyiapkan obat-obatan, alat kesehatan, dan bahan habis pakai untuk masing-masing pasien rawat inap sesuai dengan

permintaan yang ada dalam lembar UDD untuk kebutuhan pasien selama satu hari.

Obat-obatan akan dimasukkan ke dalam wadah plastik yang berbentuk seperti pot salep sesuai waktu minum obat untuk masing-masing pasien. Wadah berwarna merah untuk obat pagi hari, wadah berwarna kuning untuk obat siang hari, dan wadah berwarna hijau untuk obat malam hari. Obat injeksi, larutan infus, alat kesehatan serta bahan habis pakai lainnya juga diberi nama masing-masing pasien, kemudian perawat akan mengambilnya dan dibawa ke bangsal. Perawat akan memberikan obat tersebut kepada pasien rawat inap di bangsal sesuai waktu minum obat. Perawat akan membawa kembali obat-obatan yang diretur dari pasien ke instalasi farmasi sehingga perhitungan biaya obat pasien hanya berdasarkan obat-obatan yang digunakan oleh pasien selama menjalani rawat inap. Kinerja perspektif proses bisnis internal dapat dilihat pada Tabel II.

**Tabel II. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal**

Indikator	Hasil penelitian
<i>Dispensing time</i>	15,18 menit
Ketersediaan obat	100%
Kepatuhan formularium	Rawat jalan: 83,47% Rawat inap: 92,01%
Persentase stok mati	0%
Persentase perbekalan farmasi ED dan rusak	0%
Analisis UDD	Baik

### Perspektif Pelanggan

Kinerja perspektif pelanggan diukur menggunakan indikator kepuasan pelanggan, keterjaringan pelanggan, dan pertumbuhan pelanggan. Penilaian kepuasan pelanggan diukur melalui 5 dimensi kepuasan yaitu daya tanggap, wujud, keandalan, jaminan, dan empati. Hasil penilaian kepuasan pelanggan yang memiliki nilai rata-rata paling tinggi sebesar 3,62 ialah dimensi empati. Hal ini menandakan bahwa pelanggan merasa bahwa petugas farmasi mampu ikut merasakan keadaan dari pelanggan dalam memberikan pelayanan farmasi. Dimensi yang memiliki nilai rata-rata kepuasan paling rendah sebesar 3,42 ialah jaminan. Pelanggan merasa bahwa

pelayanan farmasi yang diberikan belum memiliki jaminan keamanan dan kualitas yang baik.

Penilaian secara umum menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan sangat tinggi terhadap pelayanan di IFRS "X" dengan rata-rata nilai 3,50. Kepuasan pelanggan di IFRS "X" lebih tinggi jika dibandingkan penelitian di IFRS Jasa Kartini Tasikmalaya sebesar 2,91 (Galistiani, 2011). Tingkat kepuasan pelanggan yang sangat tinggi ini merupakan hal yang sangat penting karena menunjukkan kemampuan yang baik dalam memenuhi kebutuhan pelayanan farmasi yang sesuai dengan harapan pelanggan, sehingga dapat menumbuhkan loyalitas pelanggan. Pelanggan yang loyal merupakan salah satu aset yang berharga bagi keberlangsungan proses pelayanan farmasi yang dilakukan oleh IFRS "X".

Hasil pengamatan tingkat keterjaringan pelanggan di IFRS "X" didapatkan sebesar 100%. Penelitian lain di IFRS Mitra Idaman Kota Banjar menunjukkan hasil keterjaringan pelanggan sebesar 94,12% (Rikmasari, 2014). Tingkat keterjaringan pelanggan di IFRS Santo Yusup Boro Kulon Progo lebih tinggi daripada di IFRS Mitra Idaman Kota Banjar. Tingginya tingkat keterjaringan pasien ini dikarenakan resep yang ditulis oleh dokter untuk pasien rawat jalan langsung dibawa oleh perawat ke instalasi farmasi sehingga pasien tidak dapat menebus resep di luar IFRS "X".

Perbandingan jumlah pelanggan periode Oktober 2014-Januari 2015 mengalami peningkatan rata-rata sebesar 16,87%. Jumlah pelanggan selama Oktober 2014-Januari 2015 berjumlah 1148 orang. Peningkatan jumlah pelanggan berkaitan dengan tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan farmasi yang diterima pelanggan tersebut. Hasil penilaian kepuasan pelanggan menunjukkan kategori sangat tinggi, sehingga pelanggan cenderung akan kembali ke IFRS "X" saat membutuhkan pelayanan farmasi di lain waktu. Kinerja perspektif pelanggan ditunjukkan pada Tabel III.

#### Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja perspektif keuangan dilakukan terhadap dua indikator,

yaitu *inventory turn over ratio* (ITOR) dan pertumbuhan pendapatan. Perhitungan ITOR dengan membandingkan antara harga pokok penjualan (HPP) dengan rata-rata persediaan di instalasi farmasi. *Inventory turn over ratio* mengukur

**Tabel III. Kinerja Perspektif Pelanggan**

Indikator	Hasil penelitian
Kepuasan pelanggan	3,50 (Sangat tinggi)
Keterjaringan pelanggan	100%
Pertumbuhan pelanggan	16,87%

seberapa seberapa cepat persediaan sebuah perusahaan dijual. Tingkat ITOR yang tinggi diinginkan karena hal ini berarti bahwa perusahaan mampu menjual dan mengganti persediaan dengan efisiensi tinggi, sehingga menghasilkan pendapatan dan keuntungan (Desselle dan Zgarrick, 2009). Nilai ITOR di IFRS "X" masih rendah, yaitu 5,6 yang menandakan bahwa perputaran persediaan belum efektif dan efisien. Menurut Alverson (2003), farmasi di rumah sakit harus mengelola ITOR minimal 14, dan idealnya lebih dari 16.

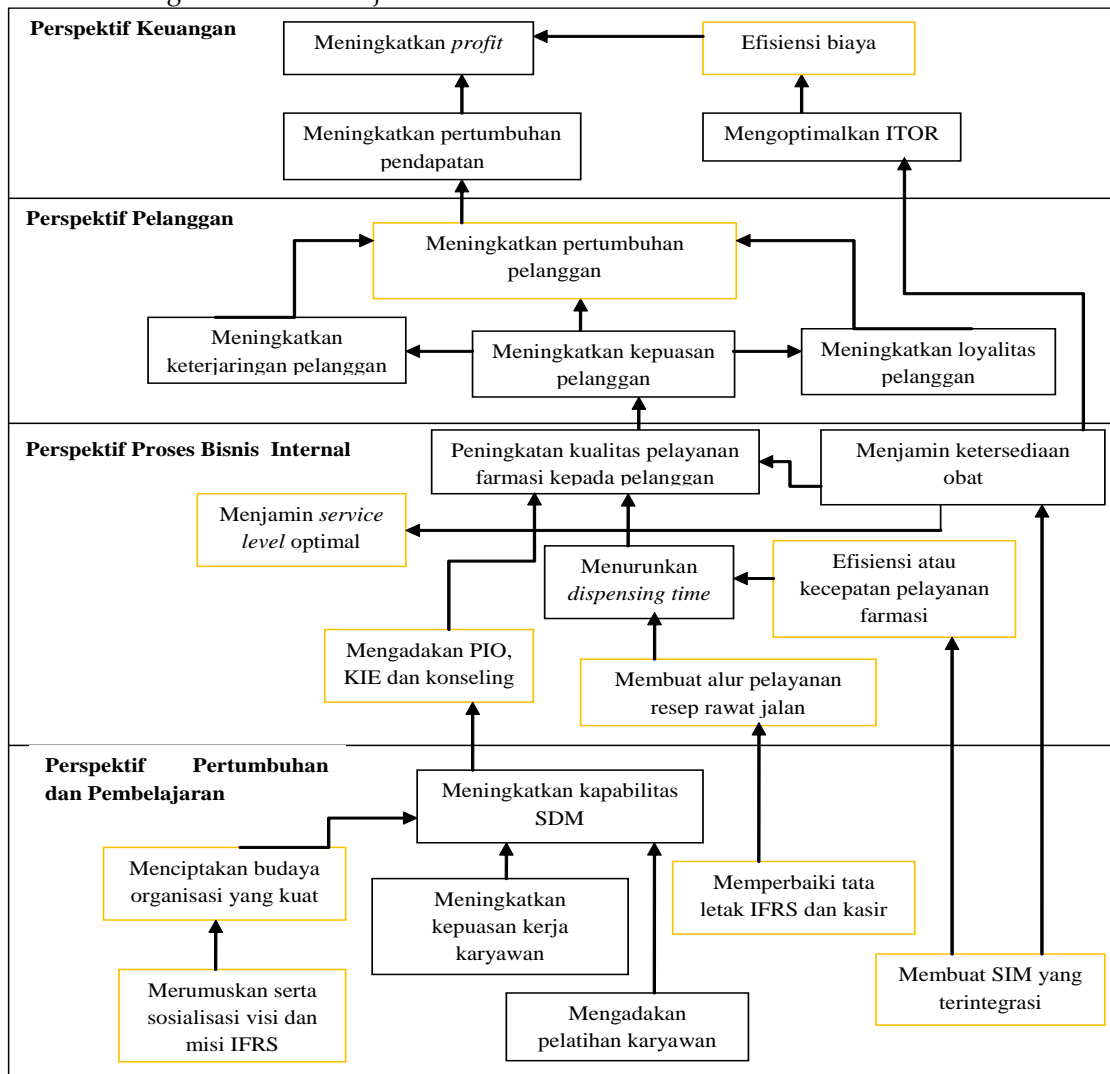
Pertumbuhan pendapatan menunjukkan hasil yang meningkat setiap bulan selama periode Oktober 2014-Januari 2015 dengan rata-rata peningkatan sebanyak 5,78%. Hasil pertumbuhan pendapatan berkaitan dengan pertumbuhan pelanggan pada periode yang sama. Pengukuran pertumbuhan pelanggan juga mengalami peningkatan selama periode Oktober 2014-Januari 2015. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu faktor yang mendorong peningkatan pertumbuhan pendapatan ialah pertumbuhan pelanggan.

#### Analisis SWOT

##### Lingkungan Internal

Faktor strategis pendapatan meningkat, kepatuhan dokter terhadap formularium tinggi, sistem UDD bagi pasien rawat inap, produktivitas karyawan meningkat, kerja tim dan kualitas kepemimpinan yang baik merupakan kekuatan besar bagi pengembangan IFRS "X". Faktor strategis ITOR yang rendah, item obat kurang lengkap, rata-rata *dispensing time* yang lama, kepuasan karyawan terhadap gaji sangat rendah, kurangnya SDM, kurangnya pelatihan karyawan, budaya organisasi dan

Peta strategi IFRS "X" ditunjukkan melalui Gambar 2.



Gambar 2. Peta Strategi IFRS "X"

Keterangan:

□ : hasil kinerja *Balanced Scorecard*

□ : hasil analisis SWOT

keselarasan lemah, serta belum adanya SIM merupakan kelemahan yang membutuhkan perbaikan bagi IFRS "X".

**Lingkungan Eksternal**

Faktor strategis tingkat kepuasan pelanggan sangat tinggi, komunikasi yang baik dengan dokter dan perawat, dukungan yang baik dari pihak manajemen, komunikasi yang baik dengan *supplier*, Peraturan Menteri Kesehatan tentang standar pelayanan kefarmasian di rumah sakit, kepercayaan masyarakat, serta proses kerjasama dengan BPJS Kesehatan merupakan kesempatan bagi

pengembangan IFRS "X". Faktor strategis persaingan antar rumah sakit dan masih banyak dokter *dispensing*, perkembangan dan penggunaan teknologi di bidang kesehatan, belum ada dokter spesialis tetap, serta data informasi di instalasi farmasi kurang lengkap dan *update* merupakan ancaman yang membutuhkan perhatian dari IFRS "X".

**Matriks SWOT**

Hasil analisis faktor internal IFRS "X" pada nilai kekuatan 1,40 dan kelemahan 2,66, sedangkan analisis faktor eksternal memiliki nilai kesempatan 2,65 dan ancaman 1,35. Posisi

IFRS "X" pada matriks SWOT terletak pada kuadran III dengan strategi WO, yang berarti harus bisa memperbaiki kelemahan internal yang ada untuk mengambil kesempatan besar yang datang. Sasaran strategik yang penting dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ialah meningkatkan kapabilitas SDM di instalasi farmasi sebagai dasar untuk meningkatkan kualitas pelayanan farmasi di IFRS "X" pada perspektif proses bisnis internal. Peningkatan kinerja perspektif proses bisnis internal akan meningkatkan pertumbuhan pelanggan. Peningkatan pertumbuhan pelanggan akan mengakibatkan peningkatan pertumbuhan pendapatan. Sasaran strategik perspektif keuangan berupa peningkatan *profit* dapat tercapai melalui peningkatan pertumbuhan pendapatan dan efisiensi biaya.

#### KESIMPULAN

Pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* melalui empat perspektif, yaitu: indikator dengan hasil kinerja yang baik, yaitu dari pertumbuhan pendapatan, kepuasan pelanggan, ketersediaan obat, keterjangkauan pelanggan, pertumbuhan pelanggan, kepatuhan

formularium, persentase stok mati, persentase persediaan farmasi *expired date* (ED) dan rusak, analisis *unit dose dispensing*, produktivitas karyawan, *turn over* karyawan, kepemimpinan, dan kerja tim. Hasil kinerja yang kurang baik sehingga memerlukan perhatian dan perbaikan antara lain pada indikator *inventory turn over ratio* (ITOR), *dispensing time*, kepuasan kerja karyawan, pelatihan karyawan, budaya organisasi, keselarasan, dan kapabilitas sistem informasi.

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa IFRS "X" berada pada posisi kuadran strategi WO yaitu posisi dengan memperbaiki kelemahan faktor internal untuk memanfaatkan kesempatan dan menghadapi ancaman faktor eksternal yang akan datang. Peta strategi berdasarkan *balanced scorecard* dan analisis SWOT memprioritaskan sasaran peningkatan kapabilitas sumber daya manusia sehingga akan meningkatkan kualitas pelayanan farmasi, dan pertumbuhan pelanggan. Peningkatan jumlah pendapatan dan efisiensi biaya akan meningkatkan keuntungan instalasi farmasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alverson, C., 2003, *Beyond Purchasing--Managing Hospital Inventory, Managed Healthcare Executive*, <http://managedhealthcareexecutive.modernmedicine.com>, diakses 16 Februari 2015.
- Dally, D., 2010, *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Desselle, S.P., Zgarrick, D.P., 2009, *Pharmacy Management*, 2<sup>nd</sup> ed., McGraw Hill, USA.
- Galistiani, G.F., 2011, Perumusan Strategi untuk Meningkatkan Kepuasan Pasien Rawat Jalan Instalasi Farmasi Rumah Sakit Jasa Kartini Tasikmalaya dengan SWOT, *Tesis*, Fakultas Farmasi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Kaplan, R., Norton, D., 2004, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kemenkes RI, 2014, *Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 58 tentang Standar Pelayanan Kefarmasian di Rumah Sakit*, Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, Jakarta.
- Koumpouros, Y., 2013, *Balanced Scorecard: Application in the General Panarcadian Hospital of Tripolis Greece*, *International Journal for Quality in Health Care*, **26 (4)**: 286–307.
- Rangkuti, F., 2011, *SWOT Balanced Scorecard*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rikmasari, Y., 2014, Pengukuran Kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit Mitra Idaman Kota Banjar dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*, *Tesis*, Fakultas Farmasi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Robbins, S., Judge, T., 2012, *Organizational Behavior*, 15<sup>th</sup> ed., Pearson Education, USA.