

Perspektif *Customer* dalam Mengukur Kinerja Instalasi Farmasi RSUD X dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Customer's Perspective in Performance Assessment of Pharmacy Installation of RSUD X with Balanced Scorecard

Indriyati Hadi Sulistyaningrum^{1*}, Satibi², Tri Murti Andayani²

¹ Prodi Farmasi Fak. Kedokteran Universitas Islam Sultan Agung
Jl. Raya Kaligawe Km. 4 Semarang 50112 PO Box 1054/SM Tlp.024 6594366

² Fakultas Farmasi UGM, Sekip Utara, Yogyakarta Tlp.(0274) 522956

* email: indrynew@ymail.com

ABSTRAK

Pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menawarkan solusi pengukuran kinerja yang lebih menyeluruh dan komprehensif dalam suatu organisasi publik di antaranya Rumah Sakit. Objek penelitian ini adalah Instalasi Farmasi RSUD X. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif non eksperimental. Data diperoleh secara prospektif. Data kualitatif diperoleh melalui kuesioner. Data kuantitatif diperoleh melalui observasi langsung. Dari hasil penelitian dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pada kinerja perspektif *customer* menunjukkan bahwa : rata-rata kepuasan pasien 88% pasien menyatakan puas terhadap pelayanan Instalasi Farmasi Rumah Sakit, rata-rata pertumbuhan pelanggan mengalami peningkatan rata-rata 10% tiap bulannya. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Instalasi Farmasi RSUD X termasuk dalam kriteria baik, dengan beberapa saran dan perbaikan yang perlu dilakukan.

Kata Kunci : *balanced scorecard*, instalasi farmasi rumah sakit, pengukuran kinerja, perspektif *customer*

ABSTRACT

Balanced Scorecard performance measurement (financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning and growth perspective) offers a more thorough and comprehensive evaluation in a public organization such as a hospital. The object of this study was the Department of Pharmacy of RSUD X. This study was descriptive non-experimental. The data were obtained retrospectively and prospectively. The qualitative data were obtained through questionnaires. The quantitative data were obtained through direct observation, surveys. From the research using the Balanced Scorecard data gathering, it has been found that: performance customer perspective showed that the average patient satisfaction was 88% of patients. They were satisfied with the service of the Department of Pharmacy, and the average growth of customers has increased by 10% each month. In conclusions, the working performance of the department of pharmacy was included in "good criteria", with some suggestions and improvements that need to be taken into consideration.

Keywords: *balanced scorecard, customer perspective, department of pharmacy, performance measurement*

PENDAHULUAN

Rumah Sakit merupakan suatu unit usaha pelayanan publik dengan ciri khas memberikan pelayanan medis serta merupakan institusi yang padat modal, padat teknologi dan padat tenaga sehingga pengelolaan Rumah Sakit tidak bisa sebagai unit sosial semata, tetapi menjadi unit sosio ekonomi, tetap mempunyai tanggung jawab sosial tetapi dalam pengelolaan keuangannya menerapkan prinsip-prinsip ekonomi. Perubahan paradigma tersebut membuat Rumah Sakit harus mempertanggungjawabkan kinerjanya secara total, baik kinerja layanan maupun kinerja keuangan dengan memperhatikan standar-standar kerja dan peningkatan mutu yang terus menerus (Evamairoza, 2006). Di masa yang lalu, Rumah Sakit dipandang semata-mata sebagai usaha sosial, namun

seiring dengan meningkatnya pembiayaan dan tingkat kompetisi antar rumah sakit, serta semakin tingginya tuntutan masyarakat akan pelayanan yang bermutu dan terjangkau telah mengubah pandangan Rumah Sakit (Ilyas, 2002).

Pembangunan sektor kesehatan menjadi penting peranannya dalam konteks pembangunan wilayah sejak UU No 22 tahun 1999 dan UU No 25 tahun 1999 direvisi menjadi UU No 33 tahun 2004 dan UU tentang otonomi daerah dan pembangunan keuangan pusat dengan daerah) karena tanggung jawab pemeliharaan kesehatan masyarakat ditumpukan kepada pemerintahan daerah otonom, dalam hal ini institusi yang paling bertanggung jawab adalah Rumah Sakit daerah (*public hospital*) (Evamairoza, 2006). Pengelolaan obat merupakan salah satu segi manajemen

Rumah Sakit yang sangat penting dalam menyediakan pelayanan kesehatan secara keseluruhan, karena ketidakefisienan dan ketidaklancaran pengelolaan obat akan memberi dampak negatif terhadap rumah sakit, baik secara medik, sosial maupun secara ekonomi (Santoso, 1999).

Pengukuran kinerja telah diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1996) dalam organisasi masa depan yang dikenal dengan konsep *Balanced Scorecard*, merupakan alat manajemen kontemporer (*contemporary management tool*) yang dapat digunakan oleh organisasi sebagai indikator perubahan lingkungan yang semakin kompleks, lingkungan yang seperti itu menuntut untuk: 1.) Membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*. 2.) Membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan organisasi. 3.) Menempuh langkah-langkah strategis dalam membangun masa depan organisasi. 4.) Mengarahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan organisasi.

Konsep *Balanced Scorecard* sangat relevan untuk mengukur kinerja Instalasi Farmasi saat ini, karena konsep tersebut dapat digunakan sebagai analisis yang dapat dimanfaatkan untuk memetakan masalah manajemen yang terjadi sehingga Instalasi Farmasi RSUD tersebut dapat menentukan posisinya saat ini, terutama dalam komparasi atau perbandingan dengan para pesaingnya. Di samping itu konsep *Balanced Scorecard* juga dapat digunakan sebagai indikator untuk menilai keberhasilan Rumah Sakit (Trisnantoro, 2004). *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi jangka panjang. Berbeda dengan konsep lainnya, *Balanced Scorecard* menentukan strategi organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi secara berimbang yang mencakup empat perspektif yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, *customer*, serta keuangan (Yuwono *et al.*, 2002).

Menurut Wahyuni *et al.*, (2004), pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* bertujuan untuk mengetahui pencapaian sasaran yang diorganisir dalam empat perspektif yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, *customer*, proses bisnis internal, serta keuangan. Untuk itu perlu dilakukan penelitian yang menganalisis kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, melalui empat perspektif tersebut. Dalam rangka memberikan pelayanan bermutu melalui peningkatan kinerja secara berkesinambungan dan peningkatan kualitas SDM, diperlukan analisis kinerja yang dapat bermanfaat untuk meningkatkan pelayanan yang berkualitas, peningkatan kinerja dapat tercapai jika diketahui pencapaian kinerja yang telah dilakukan,

dan data yang didapat dijadikan dasar bagi perbaikan kinerja selanjutnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan ini termasuk penelitian kualitatif dan kuantitatif, berdasarkan tujuannya merupakan penelitian deskriptif, yakni penelitian yang memaparkan suatu karakteristik tertentu dari suatu fenomena (Hermawan, 2006). Dalam hal ini dilakukan penelitian terhadap kinerja Instalasi Farmasi RSUD X di pendekatan *Balanced Scorecard* yang ditinjau perspektif *customer*.

Data yang diperoleh secara prospektif. Kriteria data yang diperoleh adalah data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif diperoleh berdasarkan kuesioner dengan skala yang diisi langsung oleh responden dan kuantitatif diperoleh melalui observasi langsung. Adapun subyek penelitian adalah pasien rawat jalan umum Instalasi Farmasi RSUD X.

Populasi dalam penelitian ini adalah Pasien Rawat Jalan Umum dan Pasien Rawat Inap di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Umum Daerah X, karyawan Instalasi Farmasi Rumah Sakit Umum Daerah Sunan Kalijaga Kabupaten Demak, dan resep yang masuk di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Umum Daerah Sunan Kalijaga Kabupaten Demak. Sampel dalam penelitian ini antara lain:

Pasien atau keluarga Pasien Rawat Jalan dan Rawat Inap di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Umum Daerah X yang memenuhi kriteria inklusi yang telah ditentukan, yaitu:

- 1) Pasien atau keluarga pasien merupakan pasien atau keluarga pasien Rawat Jalan Umum dan Rawat Inap di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Umum Daerah Sunan Kalijaga Kabupaten Demak.
- 2) Pasien atau keluarga pasien bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini dengan mengisi kuesioner yang diberikan, pasien atau keluarga pasien kooperatif dan dapat berkomunikasi dengan baik, minimal kunjungan dan mendapatkan pelayanan Instalasi Farmasi Rumah Sakit Umum Daerah X dua kali.

Bahan yang akan dianalisis terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner, wawancara mendalam dengan kepala Instalasi Farmasi RS, dan observasi langsung. Data sekunder diperoleh dari arsip kepegawaian rumah sakit dan dokumen Instalasi Farmasi Rumah Sakit.

Alat yang digunakan adalah kuesioner yang digunakan terdiri dari kuesioner untuk mengetahui budaya organisasi, *leadership*, *teamwork*, memuat beberapa pertanyaan. Kuesioner yang digunakan

memuat pertanyaan dengan jawaban terstruktur. Pengukuran tingkat pertumbuhan *customer* dilakukan dengan menghitung jumlah resep pasien Rawat Jalan, Rawat Inap, dan IGD yang masuk ke Instalasi Farmasi Rumah Sakit Umum Daerah X tanpa membedakan status pasien.

Berhubung tidak tersedianya informasi tentang uji coba item, maka sebelum digunakan dalam penelitian, dilakukan uji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu. Lembar kerja digunakan untuk mengumpulkan data yang diperoleh melalui pengamatan langsung dan pedoman wawancara mendalam untuk pengambilan data kualitatif dengan kepala Instalasi Farmasi RSUD X. Validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap 30 orang responden. Uji validitas dilakukan dengan korelasi *product moment* menggunakan program SPSS (*statistic program for social science*) for windows. Suatu data dikatakan valid jika korelasi (*r*) hitung positif dan lebih

Tabel 1. Tingkat Kepuasan Pasien Instalasi Farmasi RSUD X

No	Pertanyaan	Persentase	
		Ya	Tidak
1.	Apakah anda selalu mengambil obat disini setiap kali berobat di RSUD X	86%	14%
2.	Apakah letak IFRS mudah dicapai	86%	14%
3.	Apakah anda merasa nyaman berada di ruang tunggu IFRS?	85%	15%
4.	Apakah anda menunggu lama sejak resep diserahkan sampai dengan obat anda diterima?	63%	37%
5.	Apakah petugas IFRS bersikap ramah kepada anda?	92%	8%
6.	Apakah petugas IFRS memberikan penjelasan mengenai obat yang diserahkan kepada anda?	81%	19%
7.	Apakah petugas memberikan perhatian serius terhadap keluhan anda	77%	23%
8.	Apakah anda yakin bahwa obat yang tersedia disini, terjamin kualitasnya?	95%	5%
9.	Apakah setiap kali anda mengambil obat di sini, obat yang diresepkan selalu ada?	64%	36%
10.	Apakah harga obat disini lebih murah jika dibandingkan dengan harga obat di apotek lain?	65%	35%
11.	Apakah harga obat yang diresepkan terjangkau dengan kemampuan anda?	85%	15%
12.	Apakah anda yakin dengan ketelitian petugas dalam menyiapkan obat?	93%	7%
13.	Apakah anda merasa puas dengan pelayanan obat di IFRS?	88%	12%

besar daripada *r* tabel dan juga signifikan pada taraf kepercayaan yang diambil (Hadi, 1990).

HASIL PENELITIAN

Pada penelitian ini, pengukuran kinerja IFRS melalui perspektif pelanggan terdiri dari dua indikator yaitu kepuasan pasien (Tabel 1), dan pertumbuhan pelanggan (Tabel 2).

Tabel 2. Tingkat Pertumbuhan Customer di Instalasi Farmasi RSUD X

Bulan	Jumlah customer (Orang)	Persentase tingkat pertumbuhan customer tiap bulan (%)
Januari 2012	4.954	9,8
Februari 2012	4.831	9,6
Maret 2012	5.384	10,7
April 2012	5.512	10,9
Mei 2012	5.472	10,9
Juni 2012	4.555	9,0
Juli 2012	5.104	10,1
Agustus 2012	4.203	8,3
September 2012	5.044	10,0
Oktober 2012	5.294	10,5
Total	50.353	
Rata-rata	5.035	10%

Pertumbuhan pelanggan di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Umum Daerah X tidak menunjukkan peningkatan yang signifikan tiap bulan. Rata-rata pertumbuhan pelanggan per bulan sebesar 10% pada tahun 2012 sehingga bisa disimpulkan bahwa pertumbuhan pelanggan konstan per bulan (Tabel 2).

Jumlah *customer* di RSUD X rata-rata mengalami penurunan dan peningkatan tiap bulan. Jumlah *customer* terbesar adalah pada bulan April 2012, dan yang terkecil adalah pada bulan Agustus 2012. pada bulan Juni dan Agustus sempat mengalami penurunan pada bulan sebelumnya. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Instalasi Farmasi Rumah Sakit hal ini dapat terjadi karena beberapa hal, antara lain pada bulan Juni bertepatan dengan penerimaan siswa baru sehingga kebutuhan di fokuskan untuk alokasi biaya sekolah dan pada bulan Agustus bertepatan dengan bulan ramadhan dan kunjungan pasien cenderung menurun dibandingkan dengan bulan-bulan sebelumnya, tidak hanya pada tahun 2012 saja penurunan jumlah pengunjung pada bulan Ramadhan terjadi tiap tahun. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan jumlah pelanggan di Instalasi Farmasi RSUD X adalah dengan melakukan program peningkatan pelayanan, contohnya dengan mengadakan poliklinik sore, penambahan loket, serta menjalin kerjasama dengan

Instansi-Instansi. Upaya lain yang bisa dilakukan adalah dengan memberikan konsultasi obat secara rutin kepada pasien yang memerlukan *ronde / visite* pasien ke bangsal untuk meningkatkan loyalitas pasien.

PEMBAHASAN

Sebanyak 88% responden menjawab puas terhadap pelayanan Instalasi Farmasi. Hasil penelitian lebih tinggi dibandingkan hasil penelitian yang dilakukan Sambodo (2007) yaitu sebesar 82,50%. Aspek yang paling mendapat respon positif dari responden adalah bahwa obat yang tersedia terjamin kualitasnya sedangkan aspek yang paling rendah persentasennya adalah lamanya menunggu sejak resep diserahkan sampai dengan obat diterima (63%). Aspek ini menunjukkan bahwa *dispensing time* yang lama dan dapat dijadikan strategi pelayanan instalasi farmasi dengan mempercepat proses penyediaan obat, proses penyediaan obat dapat dipercepat dengan menambah jumlah petugas atau jumlah loket di Instalasi Farmasi.

Hasil wawancara dengan pasien Rawat Jalan Umum Instalasi Farmasi Rumah Sakit Umum Daerah X yang menyebabkan ketidakpuasan pasien terhadap Instalasi Farmasi Rumah Sakit Umum Daerah X yaitu, ruang tunggu yang kurang nyaman, fasilitas yang minim dan *dispensing time* yang lama, penjelasan yang diberikan oleh petugas kurang cukup, ini menyangkut kurangnya dana, waktu dan tenaga yang terbatas. Upaya yang telah dilakukan untuk meningkatkan kepuasan pasien oleh Instalasi Farmasi adalah dengan dibangunnya lokasi Apotek lebih dekat dengan loket pendaftaran sehingga mempermudah akses pasien menebus obat, penambahan jumlah tempat duduk dan lokasi yang lebih luas dan nyaman sehingga diharapkan pasien puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Instalasi Farmasi.

KESIMPULAN

Kepuasan pasien menunjukkan bahwa 88% pasien menyatakan puas terhadap pelayanan IFRS. Pertumbuhan pelanggan mengalami peningkatan rata-rata 10% tiap bulannya.

SARAN

Saran-saran yang disampaikan oleh pasien merupakan masukan untuk peningkatan mutu pelayanan Instalasi Farmasi Rumah Sakit Umum Daerah X di masa yang akan datang. Peningkatan

kualitas pelayanan harus dilakukan terus menerus dan berkesinambungan dengan mempertimbangkan kebutuhan dan kepuasan pasien. Kinerja yang sudah baik hendaknya dipertahankan dan ditingkatkan lagi, karena hal ini merupakan kekuatan bagi Instalasi Farmasi Rumah Sakit untuk dapat berkompetisi di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Evamairoza, 2006. *Pengukuran Kinerja Instalasi Rawat Jalan dengan Konsep Balanced Scorecard di RSUD Solok*. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Hadi, S., 1990, *Analisis Butir untuk Instrumen Angket, Tes, dan Skala Nilai dengan BASICA*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Hermawan, A., 2006. *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. Pedoman Praktis untuk Mahasiswa S1, S2 dan S3 Konsentrasi Pemasaran, Sumber Daya Manusia. Keuangan dan Manajemen Operasional, PT.Grasindo, Jakarta.
- Ilyas, L., 2002. *Kinerja Teori Penilaian dan Penelitian*. Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia. Jakarta.
- Kaplan, R.S dan Norton, D.p, 1996. *The Balance Scorecard, Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review On Measuring Corporate Performance. Harvard Bussines School Press. Boston.
- Sambodo, D.K., 2007, *Analisis Kinerja Instalasi Farmasi RSUD Djojonegoro Temanggung dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, Tesis, M.Sc., Fakultas Farmasi, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Santoso, Danu., 1999, *Masalah dalam Pengelolaan Obat di Rumah Sakit*. Modul Pengembangan Eksekutif. Tesis. Manajemen Rumah Sakit. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Trisnantoro, L., 2004. *Perubahan Sistem Manajemen dan Pelayanan Prima*. Workshop Penggunaan Konsep Farmakoekonomi Untuk Pelayanan Prima Di Sektor Obat. Pusat Manajemen Pelayanan Kesehatan. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Wahyuni, E., Tomo, H.S., Tangkilisan H.N.S. 2004, *Balanced Scorecard untuk Manajemen Publik*, YPAPI, Yogyakarta.
- Yuwono, S., Sukarno E., dan Ichsan, M., 2002, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, Gramedia, Jakarta.