

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Di dalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan (Widiyanto,1993). Untuk menjalankan fungsi organisasi, diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh yang di mulai dari proses perencanaan strategik baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek.

Salah satu lembaga kesehatan yang menangani sistem manajemen menyeluruh adalah Rumah Sakit. Rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan di sektor publik harus cerdas dan bijaksana dalam merancang strategi. Seiring dengan kemajuan teknologi, pengaruh globalisasi, tingkat persaingan yang semakin tinggi dan perilaku pasien yang jeli dan kritis dalam memilih pelayanan kesehatan menjadi pemicu rumah sakit untuk selalu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Begitu pula Instalasi Farmasi di Rumah Sakit yang merupakan suatu unit atau divisi fasilitas rumah sakit yang menyediakan pelayanan kefarmasian.

Keputusan Menteri Kesehatan No.1197/Menkes/SK/X/2004 Instalasi Farmasi Rumah sakit merupakan salah satu kegiatan di rumah sakit yang menunjang pelayanan kesehatan yang bermutu. Salah satu bagian pelayanan Instalasi Farmasi rumah Sakit adalah yaitu berorientasi kepada pelanggan yakni pasien. Kepuasan pasien terhadap kualitas pelayanan farmasi merupakan indikator yang penting dalam mutu pelayanan kesehatan yang bermutu akan tergantung pada proses pelaksanaan manajemen organisasi . Selain itu, Instalasi Rumah Sakit tidak akan dapat menjalankan fungsinya tanpa ditunjang oleh struktur finansial yang kuat (Widjono, 1999)

Nilai *industry average* dari sumbangsih finansial yang diberikan oleh Instalasi Farmasi kurang lebih mencapai 60% dari total pendapatan rumah sakit

secara keseluruhan (Siregar, 2004). Hal ini menempatkan Instalasi Farmasi merupakan sub unit bisnis utama dalam menunjang keuangan rumah sakit. Akan tetapi, faktor keuangan tidak dapat lagi dijadikan sebagai satu-satunya pedoman untuk menilai kinerja manajemen Instalasi Farmasi di Rumah Sakit. Selama ini pengukuran kinerja yang sering digunakan adalah secara tradisional, dimana sektor keuangan yang menjadi bagian utamanya. Hal ini berarti pengukuran kinerja yang digunakan hanya menilai untuk jangka pendeknya saja. Padahal penilaian juga dapat dilakukan pada sumber daya manusia, dan sektor eksternal agar kinerja menjadi lebih baik (Ilsa, 2013).

Balanced Scorecard yang merupakan alat pengukuran kinerja yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1996). *Balance* diartikan bahwa pengukuran kinerja yang dilakukan bersifat setimbang, yaitu pengukuran kinerja keuangan dan *non*-keuangan, serta pengukuran kinerja jangka pendek dan jangka panjang. *Scorecard* berarti kartu yang digunakan untuk mengukur skor kinerja (Mulyadi, 2008). Sistem pengukuran kinerja memungkinkan perusahaan atau organisasi kesehatan untuk dapat melakukan perencanaan, pengukuran, dan evaluasi terhadap kinerja yang disesuaikan dengan strategi yang telah dibangun sejak awal (Okwo dan Marire, 2012). Metode ini menggunakan 4 perspektif yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996).

Penelitian ini berfokus pada perspektif keuangan dan pelanggan karena perspektif ini merupakan perspektif yang sangat fatal dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dimana perspektif ini sangat berperan penting dalam memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan bagi organisasi dan kepuasan pelanggan. Evaluasi kinerja sering diterapkan dalam rumah sakit maupun unit Instalasi yang berada di rumah sakit salah satunya mengukur kinerja Instalasi Farmasi. Adapun penelitian yang terkait dengan penelitian ini yaitu :

Penelitian Hidayati dkk (2013) ditinjau dari perspektif pelanggan: Rata-rata tingkat keterjaringan pasien keseluruhan menunjukkan persentase sebesar 95%, pertumbuhan pelanggan mengalami peningkatan 2% pada tahun 2011 dan mengalami penurunan -3% pada tahun 2012, kepuasan pelanggan nilai ketidakpuasan paling tinggi adalah *tangibles* (-0,683). Ditinjau dari perspektif Keuangan : Hasil penelitian ITOR sebesar 7,7 kali di tahun 2011 dan 6,05 kali di tahun 2012, kecukupan dana Rencana Bisnis Anggaran (RBA) dan realisasi sama besaran nominalnya.

Penelitian Rikmasari dkk (2014) ditinjau dari perspektif pelanggan tingkat keterjaringan pasien tinggi yaitu 94,12%, kepuasan pelanggan menunjukkan nilai *gap* 5 adalah 3,4971 yang menunjukkan pasien tidak puas. Ditinjau dari perspektif keuangan : ITOR 13,3 kali menunjukkan sudah efisien, *Gross Profit Margin* 22,1% nilai tersebut berada pada kisaran margin yang telah ditetapkan.

Penelitian Marselin dkk (2015) Hasil penelitian ditinjau dari perspektif keuangan yaitu : ITOR masih rendah 5,6 kali perputaran, pertumbuhan pendapatann dengan rata-rata peningkatan 5,78 %. Sedangkan pada perspektif pelanggan yaitu : kepuasan pelanggan sangat tinggi dengan rata-rata nilai 3,50 %, tingkat keterjaringan pasien sebesar 94,12% dan pertumbuhan pelanggan rata-rata sebesar 16, 87%.

Penelitian Pribadi dan Santoso (2014) Hasil penelitian ditinjau dari perspektif keuangan : ITOR pada tahun 2010 1, 85 kali, tahun 2011 menjadi 1, 36 kali dan ITOR tahun 2012 1,33 kali. *Net profit margin* (NPM) pada tahun 2010 14%, tahun 2011 23%, dan tahun 2012 naik menjadi 26%, *Return on Asset* (ROA) pada tahun 2010 yaitu 29 %, tahun 2011 menjadi 31% dan pada tahun 2012 naik menjadi 43%. Rata-rata ROA dari tahun 2010-2012 adalah 34%. Untuk perspektif pelanggan : Keterjaringan pasien tahun 2010 yaitu 95%, tahun 2012 menjadi 98% dan pada tahun 2013 menjadi 93%, rata-rata keterjaringan pasien pada tahun 2010-2012 adalah 95%, pada frekuensi kepuasan pasien tahun 2013 dimana yang Puas persentasinya 90,60% sedangkan yang tidak puas 9,40 % . Penelitian ini

menggunakan 4 perspektif yakni perspektif pertumbuhan dan pembejaraan, proses bisnis internal, pelanggan dan keuangan.

Penelitian Sari (2015) hasil penelitian menunjukkan pada perspektif keuangan : *Return On Investment* (ROI) pada tahun 2011 2,03%, tahun 2012 menjadi 2,48% dan tahun 2013 naik menjadi 3,19%. Besarnya *Return On Investment* (ROI) Rumah Sakit Islam Surabaya dipengaruhi oleh laba bersih dan total aktiva. Rasio laba bersih pada tahun 2011 17,03%, tahun 2012 menjadi 18,47% dan tahun 2013 meningkat kembali menjadi 19,61%. Realisasi pendapatan rumah sakit pada tahun 2011 tingkat pertumbuhan pendapatan sebesar 11,12%, tahun 2012 tingkat pertumbuhan menjadi 17,51% dan tahun 2013 naik menjadi 25,01%. Untuk perspektif pelanggan secara keseluruhan pelayanan di rumah sakit silam Surabaya dikatakan baik sehingga pasien merasa puas dari pelayanan yang diberikan.

Penelitian Ayu (2013) hasil penelitian menunjukkan rata - rata keterjaringan pasien di Instalasi Farmasi rawat jalan sebesar 71, 84 %. Peningkatan keterjaringan pasien dapat dioptimalkan dengan bekerja sama dari berbagai pihak terkait.

Penelitian Sulistyaningrum (2013) hasil dari penelitian ini yakni kepuasan pasien menunjukkan 88% pasien menyatakan puas, terhadap pelayanan IFRS . Pertumbuhan pelanggan mengalami peningkatan rata-rata 10% tiap bulannya. kualitas pelayanan harus dilakukan terus menerus dan berkesinambungan dengan mempertimbangkan kebutuhan dan kepuasan pasien

Berdasarkan observasi awal dari tinjauan langsung pada Instalasi Farmasi RSUD Prof. Dr. Aloi Saboe melalui wawancara langsung dengan Kepala Instansi ditemukan beberapa masalah yaitu pihak rumah sakit tidak menanggung obat diluar Formularium Nasional, sehingga pasien harus membeli obat di apotik lain. Hal ini berpengaruh pada kenyamanan dan kepuasan pelanggan bahkan dalam segi keuangan. Kemudian dari segi anggaran pengadaan obat, pengadaan Barang Habis Pakai (BHP), dan alat kesehatan mengalami kenaikan dari tahun 2016 sampai 2017. Dari hasil observasi awal ini diperlukan untuk mengevaluasi

ataupun mengukur kinerja Instalasi Farmasi RSUD Prof. Dr. Aloe Saboe ditinjau dari segi perspektif keuangan dan pelanggan dari tahun 2016 sampai 2017.

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana kinerja Tenaga Kefarmasian Instalasi Farmasi RSUD Prof. Dr. Aloe Saboe dengan pendekatan BSC pada perspektif keuangan dan pelanggan ?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Mengevaluasi kinerja Tenaga Kefarmasian Instalasi Farmasi RSUD Prof. Dr. Aloe Saboe dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) pada perspektif keuangan dan pelanggan.

1.3.2 Tujuan Khusus

Adapun tujuan khusus dari penelitian ini yaitu :

1. Mengevaluasi kinerja Tenaga Kefarmasian Instalasi Farmasi RSUD Prof. Dr. Aloe Saboe dilihat dari Variabel Perspektif Keuangan yaitu : ITOR (*Inventory Turn Over Rational*), GPM (*Gross Profit Margin*), ROI (*Return On Investment*), dan kecukupan dana.
2. Mengevaluasi kinerja Tenaga Kefarmasian Instalasi Farmasi RSUD Prof. Dr. Aloe Saboe dilihat dari Variabel Perspektif Pelanggan yaitu : Kepuasan Pelanggan, Pertumbuhan Pelanggan, dan Keterjaringan Pasien.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Adapun manfaat teoritis dari penelitian ini yaitu :

1. Menjadi alat tolak ukur untuk melakukan evaluasi kinerja Tenaga Kefarmasian Instalasi Farmasi di RSUD Prof. Dr. Aloe Saboe pada Perspektif Keuangan dan Pelanggan.
2. Meningkatkan dan sebagai bahan masukan dalam memperbaiki kinerja dari Instalasi Farmasi RSUD Prof. Dr. Aloe Saboe.
3. Sebagai Referensi bagi peneliti lain yang berkeinginan melakukan penelitian sejenis.

1.4.2 Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis dari penelitian ini yaitu :

1. Manfaat bagi manajemen RSUD Prof.Dr.Aloe Saboei
 - a. Dapat memberikan gambaran tentang Kinerja Tenaga Kefarmasian Instalasi Farmasi RSUD Prof.Dr.Aloe Saboei dilihat dari Perspektif Keuangan dan Pelanggan
 - b. Melakukan monitoring secara sistematis pada input dan output untuk mengidentifikasi masalah potensial dan tindakan korektif untuk mewujudkan *high performance pharmacy* yaitu meningkatkan keselamatan pasien dengan meningkatkan kualitas klinis dan meningkatkan kinerja keuangan.
2. Manfaat bagi pengelola Farmasi RSUD Prof. Dr. Aloe Saboei
 - a. Dapat memberikan kontribusi jawaban terhadap permasalahan kinerja Tenaga Kefarmasian Instalasi Farmasi RSUD Prof. Dr. Aloe Saboei sebagai dasar dan gagasan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja secara kesinambungan yang berorientasi dengan pasien. Dan juga sebagai acuan kinerja yang ingin dicapai dimasa yang akan datang sesuai tujuan strategik yang telah ditetapkan
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi berkaitan dengan pengukuran kinerja Tenaga Kefarmasian Instalasi Farmasi RSUD Prof.Dr.Aloe Saboei sehingga dapat melakukan evaluasi terhadap kinerja dari Instalasi Farmasi dan dapat melakukan perbaikan manajemen demi terciptanya mutu pelayanan terhadap pelanggan.
3. Manfaat bagi peneliti

Peneliti diharapkan dapat menambah pengetahuan, wawasan, dan pengalaman serta menerapkan teori-teori perkuliahan ke dalam praktek dunia kerja yang sebenarnya.