

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengukuran Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama (Magdalena, 2008). Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Menurut Mulyadi (2009), kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Kinerja adalah keberhasilan dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategis perusahaan dan sasaran strategis perusahaan ini merupakan hasil penerjemahan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan. Keberhasilan strategis yang dicapai organisasi atau perusahaan perlu diukur, oleh sebab itu sasaran strategis yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya dan ditentukan inisiatif strategis untuk mewujudkannya (Mulyadi, 2009).

Kinerja perusahaan merupakan tampilan kondisi atas hasil evaluasi kegiatan-kegiatan ataupun pekerjaan yang telah dilakukan dengan melihat perbandingan atas pencapaian target terhadap kriteria-kriteria yang telah ada dan disusun oleh perusahaan sebelumnya. Pada tahun terakhir ini, banyak penelitian telah ditulis yang bertujuan membahas masalah ini dan menyarankan pendekatan yang mungkin untuk pengukuran kinerja, inovasi dan literatur manajemen. Sistem pengukuran yang efisien dan kompleks sangat penting bagi keberhasilan inovasi untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk mengelola perusahaan. Hal ini juga dapat menyebabkan analisis yang tidak konsisten dan tindakan yang salah (Zizlavsky, 2014).

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Evaluasi kinerja rumah sakit sangat penting karena dampak rumah sakit terhadap kemanjuran sistem kesehatan. Sistem pengukuran kinerja merupakan proses menilai kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran. Gagasan untuk mengukur kinerja tidak hanya untuk mengidentifikasi kinerja bisnis saat ini, namun juga memungkinkan bisnis tampil lebih baik di masa depan. Evaluasi kinerja menerima verifikasi yang meningkat di seluruh dunia. Saat ini di banyak organisasi, terlepas dari jenis atau ukurannya, evaluasi kinerja menjadi perhatian utama dan merupakan isu utama bagi administrator puncak. Evaluasi kinerja adalah model penilaian untuk membandingkan rencana masa lalu dan implementasi strategi, aktivitas operasi organisasi dengan kemampuan eksekutif, tingkat partisipasi dan tingkat persaingan karyawan. Selain itu, model penilaian ini membantu organisasi merencanakan strategi masa depan dan menetapkan target kinerja karyawan untuk mencapai target akhir keseluruhan organisasi (Rahimi et al., 2017).

Sistem pengukuran kinerja bertujuan sebagai berikut: untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*). Untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*, dan sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional (Utama, 2012).

Bidang kesehatan, kehadiran berbagai pemangku kepentingan di atas, di satu sisi meningkatkan permintaan informasi untuk mendukung kesesuaian keputusan mereka. Di sisi lain, ini meningkatkan kebutuhan untuk mengukur berbagai dimensi kinerja untuk memuaskan kepentingan berbagai pemangku kepentingan. Dalam pengertian ini, perancangan sistem pengukuran kinerja yang

efektif yang mendorong berbagi informasi dan akuntabilitas, dan itu mencakup pemilihan beberapa langkah untuk menganalisis hasilnya, sangat penting. Memang, pengukuran kinerja sangat berguna untuk *benchmarking*, menghargai kualitas dan efisiensi dan membantu profesional dalam mengevaluasi praktik klinis (Catuogno et al., 2017).

Organisasi banyak yang gagal menangani masalah ini secara efektif. Banyak penelitian terbaru yang menekankan pentingnya memilih indikator yang bermakna, strategis dan berbasis bukti. Selain itu, para peneliti menyoroti kebutuhan untuk melengkapi indikator keuangan dengan ukuran kinerja non-keuangan untuk memenuhi persyaratan pertanggungjawaban yang beragam dari para pemangku kepentingan. Memang, sebagian besar kritik yang berfokus hanya pada ukuran kinerja keuangan berasal dari gagasan bahwa mereka dapat mengurangi prospek untuk perbaikan secara keseluruhan, karena tujuan organisasi layanan kesehatan yang kompleks dan multifaset. Dari sisi pasien merasa perlu menghargai proses klinis yang ditangani (menunggu waktu, lama tinggal), staf klinis dapat lebih memperhatikan ukuran hasil medis (tingkat infeksi ulang) dan staf administrasi dengan ukuran keluaran (jumlah pasien yang ditangani, hunian tempat tidur, hasil keuangan yang diraih). Untuk mencapai tingkat kinerja yang dapat diterima di setiap area, literatur mengklaim bahwa perlu mengukur secara efektif masing-masing (Catuogno et al., 2017).

Penilaian kinerja menurut Mulyadi (2009) penilaian kinerja merupakan penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, maka diperlukannya penilaian kinerja yang menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan, agar personel menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan.

Kinerja keuangan suatu perusahaan sangat bermanfaat bagi berbagai pihak (*stakeholders*) seperti investor, kreditur, analisis, konsultan keuangan, pialang, pemerintah dan pihak manajemen sendiri. Penyusunan laporan keuangan berupa neraca dan laporan laba rugi dari suatu perusahaan, bila disusun secara baik dan

akurat dapat memberikan gambaran keadaan yang nyata mengenai hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh suatu perusahaan selama kurun waktu tertentu. Inilah yang akan digunakan untuk menilai kinerja perusahaan (Mulyadi, 2009).

2. Pengukuran Kinerja

Keberhasilan pencapaian strategi perlu diukur, karena pengukuran merupakan aspek kunci dari manajemen kinerja atas dasar bahwa apabila tidak diukur maka tidak akan dapat meningkatkannya (Dharma, 2012). Oleh karena itu sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja, untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan kepada personel, tim atau unit organisasi.

Menurut Whittaker dalam Moehriono (2012), pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goal sand objectives*). Sedangkan menurut Moehriono (2012), pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang dapat digunakan sebagai landasan untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan, sekaligus sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2009) adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Hansen dan Mowen (2005) membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya, sedangkan

pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan.

Definisi yang telah dikemukakan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Namun, pengukuran kinerja sangat bergantung dengan indikator kinerja yang digunakan. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang telah disepakati dan ditetapkan, yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, tahap pelaksanaan maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi (Hansen dan Mowen, 2005).

3. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja bertujuan untuk menghasilkan data yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Penilaian kinerja dilakukan pula untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfuctional behaviour*) dan mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi, 2009).

Mulyadi (2009) menyebutkan beberapa manfaat dari pengukuran kinerja sebagai berikut : mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel seperti : promosi, transfer dan pemberhentian. Mengidentifikasi kebutuhan penelitian dan pengembangan

personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi evaluasi program pelatihan personel. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

Menurut Lynch dan Cross dalam Yuwono (2003), manfaat pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut: menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan reward atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Manfaat dari penilaian kinerja menurut Handoko (2001), adalah sebagai berikut: perbaikan prestasi kerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, memperbaiki penyimpangan proses *staffing*, mengurangi ketidakakuratan informasi, memperbaiki kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil, membantu menghadapi tantangan eksternal.

Berdasarkan manfaat penilaian kinerja dapat dikatakan bahwa penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara tidak tepat akan sangat merugikan karyawan dan perusahaan/organisasi. Dampak motivasi karyawan yang menurun adalah ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya akan sangat mempengaruhi produktivitas kinerja perusahaan. Bagi perusahaan, hasil penilaian kinerja yang tidak tepat akan mempengaruhi pengambilan keputusan *staffing* yang tidak tepat, misalnya promosi. Mempromosikan karyawan yang tidak tepat untuk menduduki level manajemen, akan menurunkan kualitas perusahaan tersebut. Kualitas yang menurun pada akhirnya akan mempengaruhi hasil pencapaian prestasi serta jauh dari tujuan dan menghambat visi misi perusahaan tersebut (Zoeldhan, 2012).

4. Karakteristik dalam Pengukuran Kinerja

Menurut Gaspersz (2005), karakteristik yang biasa digunakan oleh organisasi kelas dunia dalam menerapkan *Balance Scorecard* untuk mengevaluasi

sistem pengukuran kinerja mereka adalah: Biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran kinerja tidak lebih besar daripada manfaat yang diterima. Pengukuran harus dimulai pada permulaan program *balanced scorecard*. Berbagai masalah yang berkaitan dengan kinerja beserta kesempatan-kesempatan untuk meningkatkannya harus dirumuskan secara jelas. Pengukuran harus terkait langsung dengan tujuan-tujuan strategis yang dirumuskan kisi strategis dan harus memiliki paling sedikit satu pengukuran. Pengukuran harus sederhana serta memunculkan data yang mudah untuk digunakan, mudah dipahami, dan mudah melaporkannya. Pengukuran harus dapat diulang terus-menerus, sehingga dapat diperbandingkan. Pengukuran harus dilakukan pada sistem secara keseluruhan, yang menjadi ruang lingkup *balanced scorecard*. Pengukuran harus dapat digunakan untuk menetapkan target, mengarah ke peningkatan kinerja di masa mendatang. Ukuran-ukuran kinerja dalam program *Balance Scorecard* yang diukur itu seharusnya telah dipahami secara jelas oleh semua individu yang terlibat. Pengukuran seharusnya melibatkan semua individu yang berada dalam proses terlibat dengan program *balanced scorecard*. Pengukuran harus akurat, dapat diandalkan, dapat diverifikasi sehingga dapat diterima dan dipercaya sebagai sah (valid) oleh mereka yang akan menggunakannya. Pengukuran harus berfokus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan sekadar pada pemantau (*monitoring*) atau pengendalian.

5. Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dan Klinik

Berdasarkan standar pengukuran jasa pelayanan kesehatan nasional (Depkes RI, 2005), indikator-indikator pelayanan rumah sakit dapat dipakai untuk mengetahui tingkat pemanfaatan, mutu dan efisiensi pelayanan rumah sakit. Indikator-indikator berikut bersumber dari sensus harian rawat inap:

5.1 BOR (*Bed Occupancy Rate*). BOR menurut Huffman (1994) adalah “*the ratio of patient service days to inpatient bed count days in a period under consideration*”. Sedangkan menurut Depkes RI (2005), BOR adalah presentase pemakaian tempat tidur pada satuan waktu tertentu. Indikator ini memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur rumah sakit. Nilai parameter BOR yang ideal adalah antara 60-85% (Depkes RI, 2005).

5.2 BTO (*Bed Turn Over Rate*). Menunjukkan perbandingan jumlah pasien keluar dengan rata-rata tempat tidur yang siap pakai. Idealnya dalam satu tahun, satu tempat tidur rata-rata dipakai 40-50 kali.

5.3 TOI (*Turn Over Interval*). TOI menurut Depkes RI (2005) adalah rata-rata hari dimana tempat tidur tidak ditempati dari telah diisi ke saat terisi berikutnya. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur. Idealnya tempat tidur kosong tidak terisi pada kisaran 1-3 hari.

5.4 ALOS (*Average Length of Stay*). ALOS menurut Huffman (1994) adalah “*The average hospitalization stay of inpatient discharged during the period under consideration*”. ALOS menurut Depkes RI (2005) adalah rata-rata lama rawat seorang pasien. Indikator ini disamping memberikan gambaran tingkat efisiensi, juga dapat memberikan gambaran mutu pelayanan, apabila diterapkan pada diagnosis tertentu dapat dijadikan hal yang perlu pengamatan yang lebih lanjut. Secara umum nilai ALOS yang ideal antara 6-9 hari.

5.5 GDR (*Gross Death rate*) Rawat Inap. Digunakan untuk mengetahui rata-rata kematian untuk tiap-tiap 1000 pasien keluar.

5.6 NDR (*Net Death Rate*) Rawat Inap. Digunakan untuk mengetahui rata-rata angka kematian >48 jam setelah dirawat untuk tiap-tiap 1000 pasien keluar.

6. Model Pengukuran Kinerja

Merancang sistem pengukuran kinerja, dibutuhkan model yang cocok dan mampu mengukur kinerja secara keseluruhan dari organisasi itu sendiri. Namun, tidak semua model tepat digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi melainkan tergantung pada situasi dan kondisi dari organisasi itu. Ada beberapa contoh model yang perlu dipertimbangkan untuk dipilih dalam merancang sistem pengukuran kinerja pada organisasi profit maupun non profit.

Moehriono (2012), mengungkapkan ada beberapa contoh model sistem pengukuran kinerja terintegrasi yang berhasil dibuat oleh para akademisi dan praktisi, yaitu : *Balance Scorecard* Model dari Harvard Business School oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, pada model ini menggunakan empat perspektif dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangannya, meliputi: *financial perspective* (keuangan), *customer perspective* (pelanggan), *internal*

business process perspective (proses bisnis internal) dan *learning and growth perspective* (tumbuh dan berkembang). *Integrated Performance, Measurement System (IPMS)* Model dari *Centre of Strategic Manufacturing*, University of Strathclyde Glasgow oleh Bititci, pada model sistem pengukuran kinerja ini dengan titik awal (*starting point dari stakeholder*) sebagai landasan menentukan *Key Performance Indicator*-nya atau KPI. Cambridge Model dari Cambridge University oleh Neely, pada model ini dititikberatkan menggunakan *product group* sebagai dasar untuk mengidentifikasi *Key Performance Indicator*-nya atau KPI. *Human Resource Scorecard Model (HR Scorecard Model)* oleh Brian E. Becker dan Dave Ulrich dari Harvard Business School, pada model ini mencoba memperjelas peran sumber daya manusia secara detail sebagai sesuatu yang selama ini dianggap masih *intangible* (tidak berwujud) untuk diukur perannya sejauh mana terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi perusahaan. *Performance PRISM* adalah hasil kolaborasi antara Chris Adams dan Andy Nelly dari *Centre For Business Performance* pada Cranfield School of Management United Kingdom. Model ini mencoba memadukan antara kerangka kerja pengukuran yang berorientasi strategi dengan metodologi pengukuran yang memperhatikan kepentingan stakeholder. Pengukuran Kinerja *Supply Chain* adalah merupakan sistem pengukuran kinerja yang bertujuan untuk membantu memonitoring jalannya aplikasi *Supply Chain Management (SCM)* agar berjalan dengan baik.

Model tersebut, banyak digunakan pada organisasi profit maupun non profit di banyak perusahaan-perusahaan dan organisasi modern serta sudah mengaplikasikannya dengan sukses. Sampai saat ini *Balance Scorecard* adalah model terpopuler dan lebih lengkap untuk sistem pengukuran kinerja yang telah dikembangkan oleh banyak perusahaan di seluruh dunia.

B. Telkomedika dan Klinik Telkomedika Health Center Madiun

Menurut Peraturan Pemerintah No. 9 Tahun 2014 tentang klinik, Klinik adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan yang menyediakan pelayanan medis dasar dan/atau spesialisik. Berdasarkan jenis pelayanan klinik dibagi menjadi klinik pratama dan klinik utama. Klinik pratama merupakan klinik yang menyelenggarakan pelayanan medik dasar baik umum maupun khusus. PT. Sarana Usaha Sejahtera Insan Palapa atau

Rasapala yang bergerak di bidang farmasi didirikan pada 7 November 2008. Pada awalnya Rasapala didirikan sebagai pelengkap Layanan Kesehatan dari Yayasan Kesehatan Telkom (Yakes-Telkom). Komposisi pemegang saham Rasapala terdiri dari 99,98% oleh Yakes-Telkom dan 0.02% milik perorangan. Guna memperkuat brand image dilakukan perubahan corporate brand dari “Rasapala” menjadi “Telkomedika” pada 11 Desember 2013. Langkah ini diikuti pula dengan perubahan logo dan value perusahaan serta tagline baru menjadi “*Connected Health Solution*”. Perubahan brand tersebut mengubah pula visi perusahaan menjadi “Perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan di Indonesia.”

Tanggal 30 November 2015 PT Multimedia Nusantara (Telkometra) mengambil alih 75% saham TelkoMedika dari Yakes-Telkom. Divestasi ini bertujuan agar keunggulan TelkoMedika dapat disinergikan dengan keunggulan AdMedika sehingga keduanya memiliki daya saing yang kuat dalam bisnis kesehatan di Indonesia.

Layanan Telkomedika meliputi seluruh wilayah Indonesia. Seiring dengan perkembangan TelkoMedika telah mengembangkan solusi pelayanan yang signifikan dan saling terhubung atau cConnected Health Solution. Saat ini TelkoMedika memiliki layanan kesehatan lengkap seperti klinik umum, gigi, fisioterapi dan layanan penunjang seperti apotek, optik, laboratorium, rontgen dan EKG.

Telkomedika mempunyai Visi yaitu menjadi perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan layanan kesehatan di Indonesia. Untuk mencapai visi tersebut TelkoMedika mempunyai misi:

1. Menyediakan layanan kesehatan yang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif.
 2. Menjadi model pengelolaan korporasi kesehatan terbaik di Indonesia.
- (Company Profil TelkoMedika, 2013).

Klinik Telkomedika Health Center (THC Madiun) merupakan salah satu unit bisnis Telkomedika yang berada di Madiun. Klinik THC Madiun berdiri pada 1 Juli 2013. Layanannya terdiri dari: Dokter umum; Dokter gigi; Apotek (Instalasi

Farmasi); Pemijatan bayi; dan Pelayanan pasien Telkom, Umum, BPJS dan asuransi-asuransi lainnya.

C. Instalasi Farmasi Klinik Telkomedika *Health Center* Madiun

Instalasi Farmasi adalah bagian dari Klinik yang bertugas menyelenggarakan, mengordinasikan, mengatur, dan mengawasi seluruh kegiatan pelayanan farmasi serta melaksanakan pembinaan teknis kefarmasian di Klinik. (Kementrian kesehatan RI, 2014).

Menurut PP 51 Tahun 2009 tentang pekerjaan kefarmasian, Pelayanan kefarmasian adalah suatu pelayanan langsung dan bertanggung jawab kepada pasien yang berkaitan dengan sediaan farmasi dengan maksud mencapai hasil yang pasti untuk meningkatkan mutu kehidupan pasien. Fasilitas pelayanan kefarmasian adalah sarana yang digunakan untuk menyelenggarakan pelayanan kefarmasian yaitu apotek, instalasi farmasi rumah sakit, puskesmas, klinik, toko obat atau praktek bersama.

Tujuan pengaturan pekerjaan kefarmasian untuk:

1. Memberikan perlindungan kepada pasien dan masyarakat dalam memperoleh dan/ atau menetapkan sediaan farmasi dan jasa kefarmasian.
2. Mempertahankan dan meningkatkan mutu penyelenggaraan Pekerjaan Kefarmasian sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta peraturan perundang-undangan, dan
3. Memberikan kepastian hukum bagi pasien, masyarakat dan tenaga kefarmasian (Kemenkes, 2009)

D. *Balanced Scorecard*

1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balance Scorecard pertama kali dipopulerkan oleh Robert S. Kaplan, seorang guru besar (profesor) dari Harvard Business School dan David P. Norton dari Kantor Akuntan Publik KPMG (Amerika Serikat). Kedua orang tersebut berkolaborasi dari seorang dosen perguruan tinggi dan seorang praktisi ilmu keuangan. *Balance Scorecard* dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2001)

sebagai kerangka pengukuran kinerja yang menambahkan ukuran kinerja strategis non-keuangan ke metrik keuangan tradisional untuk memberi para manajer dan eksekutif pandangan yang lebih jelas dan menyeluruh mengenai kinerja organisasi (Malgwi & Dahiru, 2014).

Balance Scorecard terdiri dari dua kata yaitu : *Balanced* (berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan (Putra, 2005).

Balance Scorecard telah dimanfaatkan banyak perusahaan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan dan nonkeuangan, pada kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. *Balance Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi dari konsep tersebut. Oleh karenanya, *Balance Scorecard* dipandang cukup komprehensif untuk memotivasi para eksekutif dalam mewujudkan kinerja mereka yang bersifat berkesinambungan (*sustainable*).

Berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh para eksekutif merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam memuaskan kebutuhan *customer*, pelaksanaan proses yang produktif dan *cost-effective*, serta pembangunan personel yang lebih produktif dan berkomitmen. Dalam tahap pengimplementasian, pelaksanaan rencana dipantau melalui pendekatan *Balanced Scorecard*. Pada tahap pemantauan itu, hasil pengukuran kinerja dikomunikasikan kepada para eksekutif untuk memberikan umpan balik (*feedback*) tentang kinerja mereka, sehingga mereka dapat mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Perkembangan selanjutnya, *Balance Scorecard* dapat diterapkan secara efektif sebagai inti sistem manajemen strategik pada semua tipe organisasi, termasuk organisasi yang bermotif laba, organisasi sektor publik, maupun

organisasi nirlaba/sosial (tanpa untung). Sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan. Melalui empat perspektif *Balanced Scorecard*, manajemen mampu menafsirkan dampak trend perubahan lingkungan bisnis yang kompetitif terhadap visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan.

Balance Scorecard adalah sesuatu yang lebih dari sekedar sistem penilaian fungsional atau sistem taktis. Organisasi inovatif menggunakan scorecard sebagai sistem manajemen strategis untuk mengendalikan strategi jangka panjang. Mereka menggunakan scorecard untuk implementasi proses manajemen kunci yang sukses. Padahal, BSC selain langkah keuangan memperhatikan pengalaman pelanggan, peningkatan staf dan pertumbuhan efisiensi proses (Nazaripour, 2015).

Balance Scorecard (BSC) adalah teknik manajemen yang dirancang untuk memecahkan masalah seiring dengan transformasi strategi yang diterapkan secara luas baik di industri maupun di bidang perawatan kesehatan. Tujuannya adalah untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan strategi organisasi dengan bisnis operasional. *Balance Scorecard* memecah strategi menjadi empat perspektif bisnis dasar: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan (Groene et al., 2009).

Balance Scorecard merupakan sebuah sistem manajemen untuk mengimplementasikan strategi, mengukur kinerja yang tidak hanya dari sisi finansial semata melainkan juga melibatkan sisi non finansial, serta untuk mengkomunikasikan visi, strategi, dan kinerja yang diharapkan (Pamuncak, 2015). Penerapan *Balance Scorecard* dimulai dari akarnya yaitu dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang akan melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas dan selanjutnya memberikan kontribusi pada proses bisnis internal sehingga pelanggan menjadi puas serta akhirnya akan mendapat kekuatan dalam finansial (Satibi, 2007).

Pemanfaatan *Balance Scorecard* sebagai suatu metode pengukuran kinerja lebih banyak digunakan diperusahaan-perusahaan bisnis yang menghasilkan barang, tetapi dapat juga diterapkan pada rumah sakit yang bergerak dalam bidang usaha jasa. Sebagai contoh adalah *Peel Memorial Hospital Vancouver Canada* dan *Mayo Clinic di United States*. Kedua rumah sakit tersebut telah menggunakan

kerangka pengukuran kinerja dan evaluasi serta menerapkannya kedalam perencanaan strategik organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Chow (1998) yang menganjurkan penerapan *Balance Scorecard* dalam penilaian kinerja dalam organisasi kesehatan (Fathoni, 2011).

Balance Scorecard memperluas ukuran kinerja eksekutif ke perspektif konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, karena ketiga perspektif itulah usaha sesungguhnya (bukan usaha semu atau *artificial*) menjanjikan dihasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang (*sustainable*). *Balance Scorecard* yang dalam penilaian kinerjanya, tidak hanya menilai dari segi keuangan saja, ternyata dapat pula diterapkan pada entitas yang tidak hanya mencari keuntungan atau laba semata (Saputri, 2016).

Konsep pengukuran *Balance Scorecard* yang ada pada rumah sakit secara umum menggunakan konsep yang ada pada organisasi sektor publik. Pada mulanya *Balance Scorecard* dirancang untuk organisasi bisnis yang bergerak di sektor swasta. Seiring berkembangnya waktu, *Balance Scorecard* dapat diterapkan pula pada organisasi sektor publik serta organisasi non profit lainnya. Perbedaan organisasi sektor publik dan swasta adalah pada tujuannya (*bottom line*), yaitu sektor publik berorientasi pada pelayanan publik sedangkan swasta lebih berorientasi profit/laba. (Mahmudi, 2013).

2. Penyusunan dalam *Balanced Scorecard*

Robert Simons dalam Tunggal (2009) memberikan lima langkah dalam membangun *Balanced Scorecard*, antara lain mengembangkan tujuan/sasaran (goal) dan tolok ukur (measures) untuk variabel kinerja keuangan yang kritikal. Mengembangkan tujuan dan tolok ukur untuk variabel kinerja pelanggan yang kritikal. Mengembangkan tujuan dan tolok ukur untuk variabel kinerja proses bisnis internal yang kritikal. Mengembangkan tujuan dan tolok ukur untuk variabel kinerja pembelajaran dan pertumbuhan yang kritikal. Menggunakan *Balance Scorecard* untuk mengkomunikasikan strategi.

Bangunan *Balance Scorecard* dimulai dari visi dan misi perusahaan, dimana visi merupakan pernyataan yang berisikan gambaran keadaan organisasi

yang ingin dicapai dimasa yang akan datang (Moehriono, 2012). Kemudian visi dan misi yang telah diformulasikan selanjutnya diterjemahkan kedalam sasaran strategis yang diuraikan dalam perspektif-perspektif pengukuran. Pada masing-masing perspektif tersebut dapat ditetapkan sasaran-sasaran strategis yang lebih spesifik yang merupakan penjabaran dari visi perusahaan. Namun, jika sasaran strategis yang dipilih pada tahap perencanaan strategis hanya berfokus sempit pada perspektif keuangan saja, maka hanya akan berisi langkah-langkah strategis yang digunakan untuk mewujudkan sasaran yang sempit tersebut. Namun jika sasaran strategis yang ditetapkan dalam perencanaan strategis lebih konkrit maka program akan berisikan langkah-langkah strategis yang komprehensif, sehingga lebih memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

Perumusan sasaran dan inisiatif strategis pada dasarnya merupakan penugasan pengetahuan manajemen kontemporer ke dalam empat perspektif *Balance Scorecard* tersebut. Sasaran strategis merupakan gambaran masa depan yang hendak diwujudkan oleh perusahaan dan inisiatif strategis merupakan langkah besar yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran strategis yang bersangkutan. Atas dasar tujuan strategis ini, maka dibutuhkan peta strategi yang berisi unit organisasi yang menyusun peta strategi adalah unit organisasi yang mendefinisikan visi dan misinya dengan jelas serta memiliki proses manajemen yang lengkap (*input/sumber daya*, proses internal dan *output/outcome*).

3. Tolok ukur dalam *Balanced Scorecard*

Balance Scorecard merupakan kombinasi antara pengukuran keuangan kinerja masa lalu dengan pengukuran yang menjadi pemicu kerja masa depan perusahaan, kemudian diukur dan dimonitoring secara berkelanjutan. Indikator adalah suatu cara untuk menilai kinerja suatu kegiatan dengan menggunakan instrumen (Trisnantoro, 2004). Indikator ideal harus memenuhi empat kriteria yaitu: Sahih (*valid*) yaitu benar-benar dapat dipakai untuk mengukur aspek yang dinilai. Dapat dipercaya (*reliable*) yaitu mampu menunjukkan hasil yang sama meskipun berulang kali digunakan, untuk waktu sekarang maupun yang akan datang. Sensitif yaitu cukup peka untuk mengukur aspek yang akan dinilai.

Spesifik yaitu memberikan gambaran terhadap aspek yang akan diukur, jelas yang tidak tumpang tindih (WHO, 1993).

Empat perspektif pengukuran yang terdapat dalam *Balance Scorecard* yaitu:

3.1 Perspektif Pelanggan. Pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan menggunakan indikator-indikator:

3.1.1 *Customer Satisfaction* (Kepuasan pelanggan). Kepuasan pelanggan adalah suatu keadaan di mana keinginan, harapan, dan kebutuhan pelanggan terpenuhi. Suatu pelayanan dinilai memuaskan bila pelayanan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Pengukuran kepuasan pelanggan merupakan elemen penting dalam menyediakan elemen yang lebih baik, lebih efisien, dan lebih efektif.

3.1.2 *Customer Retention* (Kemampuan mempertahankan pelanggan). Kemampuan mempertahankan pelanggan adalah suatu aktivitas yang dilakukan organisasi untuk mempertahankan pelanggannya. Customer retention yang sukses dimulai dengan kontak pertama perusahaan dengan pelanggan yang berlanjut secara terus-menerus. Retensi dinilai baik, bila selama periode pengamatan mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila konstan dan fluktuatif, dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

3.1.3 *Customer Acquisition* (Kemampuan menguasai pelanggan). Kemampuan menguasai pelanggan menunjukkan sejauh mana kemampuan unit bisnis menarik pelanggan baru. Akuisisi dinilai kurang bila akuisisi pelanggan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila fluktuatif/konstan, dinilai baik apabila mengalami peningkatan.

3.2 Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*). Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha dan nilai pemegang saham. Perspektif ini digunakan oleh *stakeholder* dalam rangka melakukan penilaian

kinerja organisasi. Menurut Satibi (2015), indikator pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan antara lain:

3.2.1 Ratio Activity. Salah satu indikatornya ialah TOR (*Turn Over Ratio*). Indikator ini digunakan untuk mengukur efektivitas manajemen dari keseluruhan sumber daya yang ada di perusahaan. Nilai TOR menunjukkan berapa kali perputaran barang yang dijual dan disediakan kembali selama satu periode (Jumingan, 2006, diacu dalam Satibi, 2015). Semakin tinggi nilai perputaran inventori maka semakin baik kinerja perusahaan karena akan memenuhi kebutuhan keuangan termasuk aliran kas dan modal kerja.

Berikut ini rumus *turn over ratio* (Gasperz, 2005):

$$TOR = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Rata-rata Persediaan}}$$

3.2.2 Gross Profit Margin. Indikator ini menggambarkan keuntungan kotor perusahaan pada setiap barang yang dijual. Semakin tinggi nilai Gross Profit Margin, maka semakin rendah harga pokok barang yang dijual. Berikut ini rumus Gross Profit Margin (Sumarsan, 2013, diacu dalam Satibi, 2015):

$$Gross Profit Margin = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

3.2.3 Growth Ratio on Sales. Indikator ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh perusahaan menempatkan diri dalam sistem ekonomi secara keseluruhan untuk industri yang sama. Berikut ini rumus growth ratio on sales (Mahfoedz, 1996, diacu dalam Satibi, 2015):

$$Growth Ratio = \left(\frac{\text{Nilai Penjualan Terakhir}}{\text{Nilai Penjualan Dasar}} \right)^{1/\text{jumlah tahun}}$$

3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal. Tujuan proses bisnis internal *Balance Scorecard* akan menyoroiti berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan tersebut, walaupun beberapa di antaranya mungkin merupakan proses yang saat ini sama sekali belum dilaksanakan.

Berdasarkan WHO (1993), indikator kinerja proses pelayanan dari segi pelayanan administrasi meliputi 1) tingkat ketersediaan obat dan 2) rata-rata lama waktu penyerahan obat, baik obat racikan maupun non racikan di pagi dan siang hari. Indikator dari segi pelayanan klinis meliputi 1) tingkat kesalahan sebelum obat diserahkan ke pasien (*potential error* yang disebabkan oleh *pharmaceutical error*) (ASHP, 2001); 2) tingkat kesalahan pemberian obat ke pasien yang disebabkan karena kesalahan penulisan resep (*medication error* yang disebabkan *prescribing error*) (ASHP, 2001); dan 3) rata-rata lama waktu pemberian informasi obat (WHO, 1993). Komponen informasi obat minimal mencakup nama pasien, aturan pakai, dan cara penggunaan obat serta komponen informasi tambahan yaitu indikasi, efek samping obat, kontra indikasi dan cara penyimpanan (WHO, 1993).

3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*). Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, menurut Mirza (1997), tujuan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya.

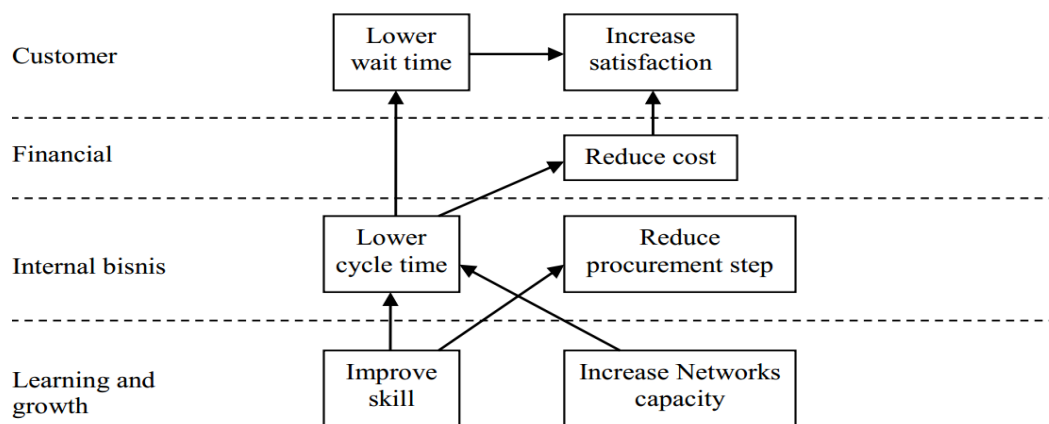
Indikator yang dapat digunakan untuk pengukuran kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ialah: 1) semangat kerja; 2) pengembangan SIM; dan 3) kepuasan karyawan.

Menurut Marwansyah dan Mukaram (2000) diacu dalam Satibi (2015), dalam mengevaluasi program pelatihan, pengukuran perubahan yang terjadi dinilai dari empat kategori: Reaksi, bagaimana perasaan peserta terhadap program pelatihan. Belajar, sampai pada tingkat apa peserta belajar dari apa yang diajarkan. Perilaku, perubahan perilaku apa dalam konteks pekerjaan yang terjadisebagai hasil dari kehadiran dalam program pelatihan. Hasil, sejauh mana diperoleh perubahan perilaku yang terikat dengan biaya (misalnya, peningkatan produktifitas atau kualitas, penurunan *turn over*/kecelakaan kerja) sebagai hasil dari program.

4. *Strategic Map* dalam *Balance Scorecard* untuk Sektor Publik

Membangun *strategic map* dilakukan dengan menghubungkan strategi dan tujuan dari tiap perspektif dengan menggunakan hubungan sebab akibat (*cause-*

effect relationship). Hubungan sebab akibat yang menghubungkan antara strategi dan tujuan dengan empat perspektif *Balance Scorecard* digunakan untuk menunjukkan faktor-faktor yang mendukung kesuksesan organisasi dan sebaliknya (Rohm, 2003).



Gambar 1. Strategic Map Balanced Scorecard
(sumber: Moeheriono, 2012)

E. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah suatu metode perencanaan strategis untuk mengevaluasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam usaha mencapai tujuan, yaitu kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*), baik itu tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Istilah analisis SWOT seringkali ditemukan dalam ruang lingkup ekonomi dan bisnis. Metode analisis ini tujuannya adalah untuk menggambarkan situasi dan kondisi yang sedang dihadapi dan bukan merupakan alat analisis yang dapat memberikan solusi terhadap masalah yang tengah dihadapi (Manurung, 2019).

Pengertian analisis SWOT menurut Para Ahli:

1. Philip Kotler

Menurut Philip Kotler, pengertian analisis SWOT adalah evaluasi terhadap semua kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, yang terdapat pada individu atau organisasi.

2. Parce dan Robinson

Menurut Pearce dan Robinson, pengertian analisis SWOT adalah bagian dari proses manajemen strategik perusahaan yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan utama perusahaan.

Kelemahan dan kekuatan utama tersebut dibandingkan dengan peluang dan ancaman ekstern sebagai landasan untuk menghasilkan berbagai alternatif strategi.

3. Yusanto dan Wijdajakusuma

Menurut Yusanto dan Wijdajakusuma, pengertian analisis SWOT adalah instrumen internal dan eksternal perusahaan yang bertumpu pada basis data tahunan dengan pola 3-1-5.

Penjelasan mengenai pola ini adalah data yang ada diupayakan mencakup data perkembangan perusahaan pada tiga tahun sebelum analisis, apa yang diinginkan pada tahun saat dilakukan analisis (baca: Pengertian Analisis), dan kecenderungan perusahaan pada lima tahun pasca analisis.

4. Freddy Rangkuti

Menurut Rangkuti, definisi analisis SWOT adalah usaha yang dilakukan berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan pada saat yang sama dapat meminimalisir kelemahan dan ancamana. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan.

5. Rais

Menurut Rais, pengertian analisis SWOT adalah metode analisis yang paling mendasar yang berguna untuk mengetahui topik dan permasalahan dari empat sisi yang berbeda. Hasil akhir dari analisis ini adalah arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kekuatan dan peluang yang ada, serta mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman (Manurung, 2019).

SWOT merupakan sebuah metode yang digunakan untuk membuat evaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam bisnis. Umumnya SWOT digambarkan dengan tabel pada ukuran kertas yang besar untuk memudahkan analisis hubungan antar aspeknya. Pembuatan analisis SWOT

melibatkan tujuan bisnis yang spesifik dan identifikasi faktor internal-eksternal untuk mencapai tujuan tersebut. Analisis SWOT melibatkan empat unsur utamanya yaitu *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang) dan *Threats* (ancaman). Berikut penjelasan dari masing-masing unsur tersebut:

1. Kekuatan (*Strenght*)

Analisis terhadap unsur kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Misalnya saja menganalisis tentang kelebihan apa saja yang dimiliki perusahaan seperti dari segi teknologi, kualitas hasil produksi, lokasi strategis, atau unsur kekuatan lainnya yang lebih menekankan pada keunggulan perusahaan. Biasanya dalam analisis SWOT perusahaan cenderung akan membuat sebanyak mungkin daftar kekuatan sebagai upaya kompetisi.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Selain melihat unsur kekuatan perusahaan, sangat penting untuk mengetahui apa kelemahan yang dimiliki perusahaan. Untuk mengetahui kelemahan perusahaan bisa dengan melakukan perbandingan dengan pesaing seperti apa yang dimiliki perusahaan lain namun tidak dimiliki perusahaan Anda. Jika ingin membuat daftar kelemahan perusahaan secara lebih obyektif bisa dengan testimoni konsumen yang umumnya lebih mengetahui apa yang kurang dari sebuah perusahaan.

3. Peluang (*Opportunity*)

Unsur peluang biasanya dibuat pada saat awal membangun bisnis. Ini karena bisnis dibentuk berdasarkan peluang atau kesempatan untuk menghasilkan keuntungan. Unsur peluang termasuk daftar apa saja yang memungkinkan bisnis mampu bertahan dan diterima di masyarakat, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

4. Ancaman (*Threats*)

Analisis terhadap unsur ancaman sangat penting karena menentukan apakah bisnis dapat bertahan atau tidak di masa depan. Beberapa hal yang termasuk unsur ancaman misalnya banyaknya pesaing, ketersediaan sumber daya, jangka waktu minat konsumen, dan lain sebagainya. Membuat daftar ancaman

perusahaan bisa untuk jangka pendek maupun jangka panjang serta bisa sewaktu-waktu bertambah atau berkurang (Manurung, 2019).

Analisis SWOT merupakan metode analisis yang paling dasar. Analisis ini bermanfaat untuk mengetahui suatu permasalahan dari empat sisi yang berbeda, yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, yang dimiliki oleh sebuah perusahaan. Hasil dari analisis ini dapat memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kekuatan dan mempertahankan peluang, serta pada saat yang bersamaan mengurangi kelemahan dan menghindari potensi ancaman. Analisis SWOT juga berperan sebagai instrumen yang bermanfaat dalam aktivitas analisis strategis. Dengan analisis ini, organisasi dapat meminimalisir kelemahan dan menekan dampak ancaman yang harus dihadapi (Manurung, 2019).

Manfaat analisis SWOT secara umum sebagai berikut: perusahaan menjadi lebih memahami kekuatannya dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkannya. Perusahaan dapat melihat suatu peluang dan dapat mempertahankan peluang. Perusahaan mengetahui kelemahan serta mencari solusi untuk mengurangi kelemahan tersebut. Perusahaan mengetahui potensi ancaman serta mencari solusi untuk menghindari ancaman tersebut.

Pentingnya analisis SWOT dalam bisnis

Faktor utama secara garis besar mempengaruhi analisa SWOT yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Berikut penjelasan singkatnya:

1. Faktor Internal

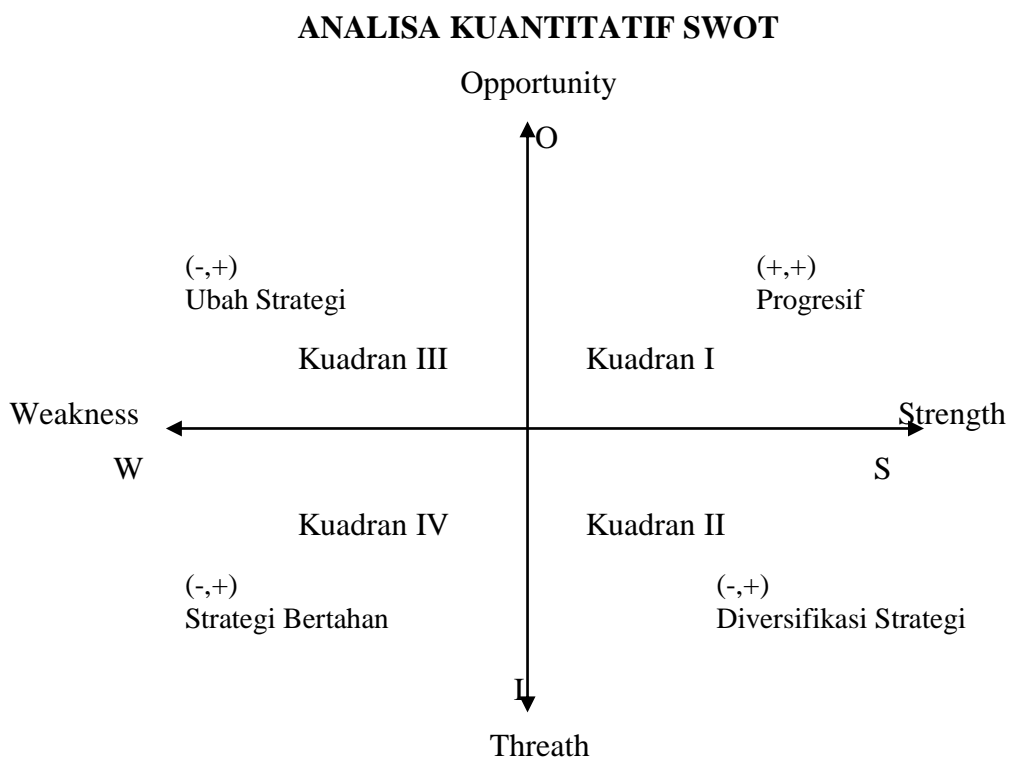
Faktor internal adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam suatu perusahaan, yaitu kekuatan dan kelemahan dari perusahaan itu sendiri. Adapun beberapa hal yang merupakan bagian dari faktor internal adalah sumber daya keuangan yang memadai, sumber daya manusia yang kompeten, properti teknologi terkini, kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan, kemampuan pemasaran yang baik, kemampuan distribusi yang baik.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah semua faktor yang berasal dari luar perusahaan (ancaman dan peluang) dan berpengaruh terhadap performa perusahaan tersebut. Adapun beberapa hal yang merupakan bagian faktor eksternal adalah tren bisnis,

budaya masyarakat, sosial politik dan ideology, kondisi perekonomian suatu Negara, peraturan dan kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi.

Analisis SWOT harus dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi, baik faktor internal maupun eksternal. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Bentuk kuadran analisis SWOT digambarkan pada gambar dibawah ini.



Gambar 2. Analisa Kuantitatif SWOT
(Sumber: Manurung 2019)

Kuadran 1 : merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Organisasi memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang dapat diterapkan adalah dengan mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan peluang jangka panjang.

Kuadran 3 : perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strateginya

adalah dengan meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan, sehingga dapat merubah peluang pasar yang lebih baik.

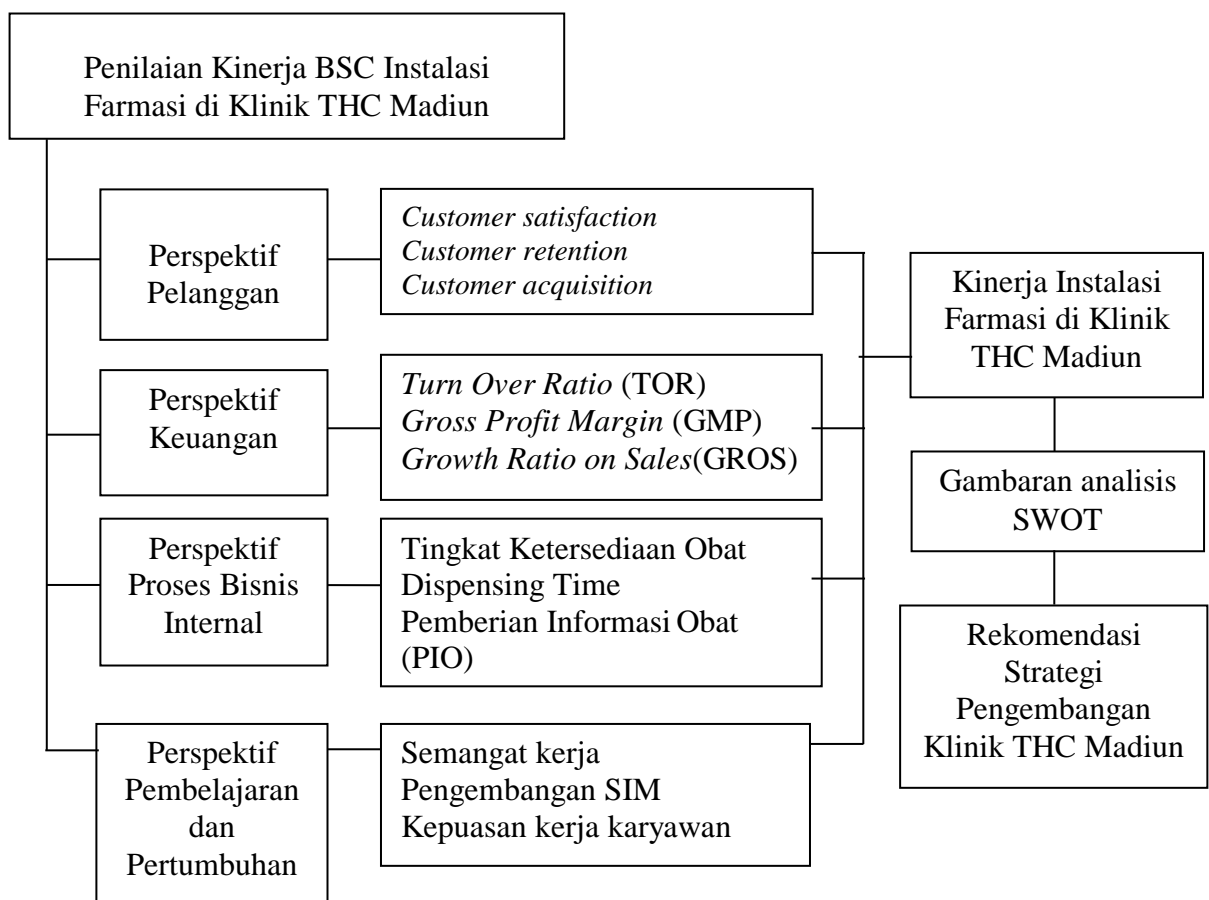
Kuadran 4 : merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal (Manurung, 2019).

F. Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan pembahasan yang telah dikemukakan di atas maka Pengukuran kinerja merupakan suatu hal penting bagi sebuah unit bisnis. Ini dikarenakan pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan. Selain itu, pengukuran kinerja dapat digunakan untuk melakukan penyusunan strategi-strategi bisnis yang cocok dan dapat dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan sistem imbalan. Pengukuran kinerja yang selama ini sering digunakan adalah pengukuran kinerja yang hanya mengukur kinerja keuangan, tidak dapat menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pengukuran kinerja keuangan hanya menilai kinerja untuk jangka pendek dan tidak memperhitungkan harta-harta tak nampak yang dimiliki klinik.

Balance Scorecard adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. *Balance Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran serta perspektif pelanggan (*customer*). Perspektif keuangan menjelaskan konsekuensi ekonomi tindakan yang diambil dalam tiga perspektif lain, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pelanggan mendefinisikan segmen pasar dan pelanggan di mana unit bisnis akan bersaing. Perspektif proses bisnis internal menjelaskan proses internal yang diberikan untuk memberikan nilai pada pelanggan dan pemilik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kemampuan yang diperlukan oleh organisasi untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan. Perspektif terakhir ini mengacu pada kemampuan karyawan, sistem informasi, dan prosedur organisasi. Semua perspektif tersebut

diukur dengan menggunakan *Balance Scorecard* untuk menilai kinerja pada Instalasi Farmasi Klinik Telkomedika Health Center Madiun. Hasil penilaian tersebut dapat dianalisis SWOT untuk mengetahui posisi perusahaan serta dapat digunakan sebagai dasar untuk strategi pengembangan Klinik Telkomedika Health Center Madiun untuk mencapai target RKAP 2020 dan mempersiapkan menuju klinik yang terakreditasi pada tahun 2020.



Gambar 3. Kerangka Pikir Penelitian