

**EVALUASI KINERJA DENGAN METODE *BALANCE SCORECARD*
PADA INSTALASI FARMASI KLINIK TELKOMEDIKA
HEALTH CENTER MADIUN**

TESIS



Oleh

**ISNA NUR KHASANAHI
SBF 151540330**

**PROGRAM STUDI S-2 ILMU FARMASI
FAKULTAS FARMASI
UNIVERSITAS SETIA BUDI
SURAKARTA
2020**

**EVALUASI KINERJA DENGAN METODE *BALANCE SCORECARD*
PADA INSTALASI FARMASI KLINIK TELKOMEDIKA
HEALTH CENTER MADIUN**

TESIS

*Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
Mencapai derajat Sarjana Strata-2
Program Studi S2 Ilmu Farmasi
Minat Manajemen Farmasi*

Oleh

**ISNA NUR KHASANAHI
SBF 151540330**

**PROGRAM STUDI S-2 ILMU FARMASI
FAKULTAS FARMASI
UNIVERSITAS SETIA BUDI
SURAKARTA
2020**

PENGESAHAN TESIS

Dengan judul:

EVALUASI KINERJA DENGAN METODE *BALANCE SCORECARD* PADA INSTALASI FARMASI KLINIK TELKOMEDIKA HEALTH CENTER MADIUN

Oleh:

**Isna Nur Khasanah
NIMSBF 151540330**

Dipertahankan di hadapan Dewan Penguji Tesis
Fakultas Farmasi Universitas Setia Budi
Pada tanggal : 21 Januari 2020



Dekan,

Mengetahui,
Fakultas Farmasi
Universitas Setia Budi

Prof. Dr. R.A Oetari, SU., MM., M.Sc., Apt

Pembimbing Utama

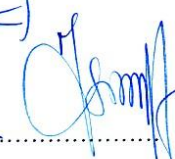

Dr. Gunawan Pamudji Widodo, M.Si., Apt

Pembimbing Pendamping


Dr. Tri Wijayanti, S.Farm., MPH, Apt.

Dewan Penguji:

1. Dr. Ika Purwidyaningrum, M.Sc, Apt.
2. Dr. Ismi Rahmawati, M.Si., Apt.
3. Dr. Tri Wijayanti, S.Farm., MPH, Apt.
4. Dr. Gunawan Pamudji Widodo, M.Si., Apt


.....

.....

.....

.....

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini adalah hasil pekerjaan saya sendiri dan tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila tesis ini merupakan jiplakan dari penelitian/karya ilmiah/tesis/disertasi orang lain, maka saya siap menerima sanksi, baik secara akademis maupun hukum.

Surakarta, Januari 2020

Penulis,



Isna Nur Khasanah

HALAMAN PERSEMBAHAN

“Allah akan mengangkat orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat.”

(Q.S. Al-Mujadalah: 11)

“Barang siapa yang menginginkan kehidupan dunia, maka ia harus memiliki ilmu, dan barang siapa yang menginginkan kehidupan akhirat maka itupun harus dengan ilmu, dan barang siapa yang menginginkan keduanya maka itupun harus dengan ilmu.”

(HR. Tirmidzi)

“Menuntut ilmu adalah taqwa, menyampaikan ilmu adalah ibadah, mengulang-ulang ilmu adalah dzikir, mencari ilmu adalah jihad.”

(Imam Al-Ghazali)

“Hormat dan cinta kasihku yang tak terhingga kupersembahkan karya ini untuk mama dan papa yang telah memberikan cinta dan kasih sayangnya secara utuh, membesarkan, mendidik, dan mengajarkan arti kehidupan yang membawaku ke titik kehidupanku hari ini.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbilalamin, puji dan syukur patut penulis sanjungkan kepada Allah SWT yang telah memberikan karunia-Nya, rahmat-Nya, hidayah-Nya dan ridho-Nya yang tiada batas sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan penyusunan tesis ini dengan judul **“EVALUASI KINERJA DENGAN METODE *BALANCE SCORECARD* PADA INSTALASI FARMASI KLINIK TELKOMEDIKA HEALTH CENTER MADIUN”** sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Farmasi (M.Farm) di Program Studi S2 Ilmu Farmasi Manajemen Farmasi Rumah Sakit Fakultas Farmasi Universitas Setia Budi Surakarta. Sholawat dan salam selalu terlimpahkan kepada baginda Nabi Allah Muhammad SAW.

Dalam pelaksanaan dan penyusunan tesis ini tentunya tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Suami tercinta Ayah Bekti yang telah memberi semangat, doa, dorongan dan telah membantu untuk kelancaran studi penulis.
2. Kedua Orang tua tercinta Bapak Mudzakir dan Ibu Sri Hartini yang telah menjadi motivator terbesar, yang senantiasa memberikan doa yang tiada henti, kasih sayang dan cinta yang tidak terbatas, nasihat yang sangat membangun, dukungan moril dan material yang tidak terhitung demi kelancaran studi penulis.
3. Bapak Dr. Ir. Djoni Taringan, MBA selaku Rektor Universitas Setia Budi Surakarta.
4. Ibu Prof. Dr. RA. Oetari, SU., MM., M.Sc., Apt selaku Dekan Fakultas Universitas Setia Budi Surakarta.
5. Bapak Dr. Jason Merari P., MM., M.Si., Apt selaku Ketua Program Studi S2 Ilmu Farmasi Universitas Setia Budi Surakarta.
6. Dr. Gunawan Pamudji Widodo, M.Si., Apt selaku Pembimbing Utama dan Ibu Dr. Tri Wijayanti, MPH, Apt. selaku Dosen pendamping yang telah

memberikan ide-ide dasar, bimbingan, saran, petunjuk, dan masukan dalam menyelesaikan tesis ini.

7. Ibu Dr. Ismi Rahmawati, M.Si., Apt dan Dr. Ika Purwdyaningrum, M.Sc, Apt. selaku dewan penguji yang telah banyak memberikan saran dan kritik yang sangat berguna dalam penyelesaian tesis ini.
8. Seluruh dosen Magister Manajemen Farmasi yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis selama dibangku kuliah.
9. Direktur Klinik dan seluruh karyawan Klinik Telkomedika Health Center Madiun atas kerjasama dan pelayanannya yang baik selama penelitian.
10. Teman-teman seperjuangan dalam perkuliahan. Terima kasih untuk semua kebaikan yang tidak bisa penulis jabarkan. Terima kasih atas perhatian, pengertian, dukungan, cinta dan kasih sayangnya. Semoga selalu dalam lindungan Allah.
11. Serta semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu yang telah memberikan semangat dan dukungan kepada penulis. Semoga Allah SWT memberikan balasan sebagai amal Jariyyah dan selalu meridhoi segala aktivitas kita. Amiin

Penulis menyadari bahwa tesis ini belum sempurna, tetapi semoga dapat memberikan pengetahuan yang bermanfaat bagi para pembaca.

Surakarta, Januari 2020

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PENGESAHAN TESIS	ii
PERNYATAAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
INTISARI.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	7
E. Keaslian Penelitian	7
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 11
A. Pengukuran Kinerja	11
1. Pengertian Kinerja	11
2. Pengukuran Kinerja	14
3. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja	15
4. Karakteristik dalam Pengukuran Kinerja	16
5. Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dan Klinik	17
5.1 BOR (<i>Bed Occupancy Rate</i>).	17
5.2 BTO (<i>Bed Turn Over Rate</i>).....	18
5.3 TOI (<i>Turn Over Interval</i>).....	18
5.4 ALOS (<i>Average Length of Stay</i>).	18
5.5 GDR (<i>Gross Death rate</i>) Rawat Inap.	18
5.6 NDR (<i>Net Death Rate</i>) Rawat Inap.	18
6. Model Pengukuran Kinerja	18

B.	Telkomedika dan Klinik Telkomedika <i>Health Center</i> Madiun.....	19
C.	Instalasi Farmasi Klinik Telkomedika <i>Health Center</i> Madiun	21
D.	<i>Balanced Scorecard</i>	21
1.	Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.	Penyusunan dalam <i>Balanced Scorecard</i>	24
3.	Tolok ukur dalam <i>Balanced Scorecard</i>	25
3.1	Perspektif Pelanggan.....	26
3.2	Perspektif Keuangan (<i>Financial Perspective</i>).	26
3.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.	27
3.4	Perspektir Pembelajaran dan Pertumbuhan (<i>Learning and Growth</i>).	28
4.	<i>Strategic Map</i> dalam <i>Balance Scorecard</i> untuk Sektor Publik.....	28
E.	Analisis SWOT	29
F.	Kerangka Pikir Penelitian.....	34
BAB III METODE PENELITIAN		36
A.	Rancangan Penelitian	36
B.	Subyek dan Lokasi Penelitian	36
C.	Populasi dan Sampel.....	36
1.	Populasi	36
2.	Sampel	37
3.	Teknik Sampling	37
D.	Bahan dan Alat	37
E.	Variabel Penelitian	38
1.	Identifikasi Variabel Penelitian	38
2.	Klasifikasi Variabel Utama	38
3.	Definisi Operasional Variabel Penelitian	39
F.	Jalannya Penelitian	42
1.	Mengukur kinerja perspektif konsumen/pelanggan	43
2.	Mengukur kinerja perspektif keuangan.....	44
3.	Mengukur Kinerja perspektif proses internal bisnis.....	45
4.	Mengukur kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.....	46
5.	Uji Validitas dan Reliabilitas	46
G.	Analisis Data	51
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		54
A.	Perspektif Keuangan.....	54
1.	<i>Turn Over Ratio</i> (TOR).....	54
2.	<i>Gross Profit Margin</i> (GPM).....	55
3.	<i>Growth Ratio on Sales</i> (GROS)	57
B.	Perspektif Proses Bisnis Internal	58
1.	Tingkat Ketersediaan Obat	58
2.	<i>Dispensing Time</i>	60
3.	Pemberian Informasi Obat (PIO)	61

C.	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	63
1.	Kepuasan Kerja Karyawan	63
2.	Semangat Kerja Karyawan	65
3.	Pengembangan Sistem Informasi Manajemen (SIM)	67
D.	Perspektif Customer	68
1.	Kepuasan Pasien	68
1.1.	Analisis Skor Kinerja	69
1.2.	Analisis Skor Harapan.	69
1.3.	Analisis GAP antara Skor Kinerja dengan Skor Harapan.	70
1.4.	Analisis Gap	76
2.	<i>Customer Retention</i>	76
3.	<i>Customer Acquisition</i>	78
E.	Analisis SWOT	79
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	82
A.	Kesimpulan	82
B.	Saran	84
BAB VI	RINGKASAN	85
DAFTAR PUSTAKA		90
LAMPIRAN		94

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. <i>Strategic Map Balanced Scorecard</i>	29
Gambar 2. <i>Analisa Kuantitatif SWOT</i>	33
Gambar 3. Kerangka Pikir Penelitian	35
Gambar 4. Skema Pelaksanaan Penelitian menggunakan <i>Balance Scorecard</i> di Instalasi Farmasi Klinik Telkomedika Health Center Madiun	42

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Keaslian Penelitian	9
Tabel 2. Penilaian Kuesioner Semangat kerja Karyawan.....	40
Tabel 3. Range Skor Kuesioner Kepuasan Pasien, Kepuasan Kerja Karyawan dan Kuesioner Semangat Kerja Karyawan	41
Tabel 4. Uji Validitas Kepuasan Kerja Karyawan.....	47
Tabel 5. Uji Validitas Semangat Kerja Karyawan.....	49
Tabel 6. Uji Validitas Kepuasan pasien.....	49
Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas	51
Tabel 8. Pengolahan data pada masing-masing indikator penelitian.....	52
Tabel 9. Nilai <i>Turn Over Ratio</i> Instalasi Farmasi Klinik Telkomedika Health Center Madiun Tahun 2016, 2017 dan 2018	54
Tabel 10. Data Hasil Perhitungan GPM Tahun 2016, 2017 dan 2018	55
Tabel 11. Data Hasil Perhitungan GROS Tahun 2017 dan 2018	57
Tabel 12. Persentase Ketersediaan Obat pada bulan Juli, Agustus dan September 2019	59
Tabel 13. Data <i>Dispensing Time</i> Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun.....	60
Tabel 14. Hasil Pengamatan Pemberian Informasi Obat (PIO).....	62
Tabel 15. Rata-rata Kepuasan Kerja Karyawan	64
Tabel 16. Data Skor Kuesioner Semangat Kerja Karyawan.....	66
Tabel 17. Data Skor Kinerja yang Dirasakan Pasien.....	69
Tabel 18. Data Skor Harapan yang Diinginkan Pasien	70
Tabel 19. Nilai Skor GAP antara Kinerja dan Harapan Pasien terhadap Pelayanan Farmasi	71
Tabel 20. Hasil Gap antara Kinerja dan Harapan Pasien pada Dimensi <i>Tangible</i>	72

Tabel 21. Hasil Gap antara Kinerja dan Harapan Pasien pada Dimensi <i>Reliability</i>	72
Tabel 22. Hasil Gap antara Kinerja dan Harapan Pasien pada Dimensi <i>Responsiveness</i>	73
Tabel 23. Hasil Gap antara Kinerja dan Harapan Pasien pada Dimensi <i>Assurance</i>	74
Tabel 24. Hasil Gap antara Kinerja dan Harapan Pasien pada Dimensi <i>Emphaty</i>	75
Tabel 25. Hasil uji wilcoxon.....	76
Tabel 26. <i>Customer Retention</i> (kemampuan mempertahankan pelanggan) periode April –September 2019.....	77
Tabel 27. <i>Customer Acquisition</i> (kemampuan mendapat pelanggan baru) periode April –September 2019.....	78

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Surat Keterangan Ijin Penelitian.....	95
Lampiran 2. Tabel Penentuan Jumlah Sampel yang Dikembangkan oleh Isaac dan Michael	96
Lampiran 3. Kuesioner.....	97
Lampiran 4. Data Dispensing Time	105
Lampiran 5. Data Pemberian Informasi Obat	110
Lampiran 6. Laporan Keuangan Tahun 2016-2018	116
Lampiran 7. Data Distribusi Kuesioner Kepuasan Kerja Karyawan	118
Lampiran 8. Data Distribusi Kuesioner Semangat Kerja Karyawan	119
Lampiran 9. Data Distribusi Kuesioner Kepuasan Pasien Kinerja	120
Lampiran 10. Data Distribusi Kuesioner Kepuasan Pasien Harapan.....	121
Lampiran 11. Data Tingkat Ketersediaan Obat Bulan Juli-September 2019.....	122
Lampiran 12. Hasil Wawancara dengan Apoteker Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun.....	124
Lampiran 13. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Kerja Karyawan.....	128
Lampiran 14. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Semangat Kerja Karyawan.....	130
Lampiran 15. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Tangible Kinerja	133
Lampiran 16. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Tangible Harapan	135
Lampiran 17. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Reabilitas Kinerja	137
Lampiran 18. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Reabilitas Harapan.....	139
Lampiran 19. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Responsiveness Kinerja.....	141
Lampiran 20. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Responsiveness Harapan	143
Lampiran 21. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Assurance Kinerja.....	145

Lampiran 22. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Assurance Harapan	147
Lampiran 23. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Emphaty Kinerja.....	149
Lampiran 24. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Emphaty Harapan	151
Lampiran 25. Spss Frekuensi Kepuasan Kerja Karyawan	153
Lampiran 26. Spss Frekuensi Semangat Kerja Karyawan	155
Lampiran 27. Spss Frekuensi Kepuasan Pasien Tangible Kinerja.....	160
Lampiran 28. Spss Frekuensi Kepuasan Pasien Tangible Harapan	162
Lampiran 29. Spss Frekuensi Kepuasan Pasien Reliable Kinerja	164
Lampiran 30. Spss Frekuensi Kepuasan Pasien Reliable Harapan	166
Lampiran 31. Spss Frekuensi Kepuasan Pasien Responsiveness Kinerja	168
Lampiran 32. Spss Frekuensi Kepuasan Pasien Responsiveness Harapan	170
Lampiran 33. Spss Frekuensi Kepuasan Pasien Assurance Kinerja	172
Lampiran 34. Spss Frekuensi Kepuasan Pasien Assurance Harapan.....	174
Lampiran 35. Spss Frekuensi Kepuasan Pasien Emphaty Kinerja	176
Lampiran 36. Spss Frekuensi Kepuasan Pasien Emphaty Harapan.....	178

INTISARI

KHASANAH, I.,N., 2020, EVALUASI KINERJA DENGAN METODE BALANCE SCORECARD PADA INSTALASI FARMASI KLINIK TELKOMEDIKA HEALTH CENTER MADIUN, TESIS, FAKULTAS FARMASI, UNIVERSITAS SETIA BUDI, SURAKARTA.

Klinik Telkomedika Health Center Madiun sedang mempersiapkan diri untuk menuju klinik yang terakreditasi pada tahun 2020. Untuk mencapai target Rancangan Kerja dan Anggaran Perusahaan 2020 dan mempersiapkan menuju klinik yang terakreditasi pada tahun 2020 diperlukan evaluasi/pengukuran kinerja Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui kinerja Instalasi Farmasi Klinik Telkomedika Health Center Madiun dengan metode *Balance Scorecard* melalui 4 perpektif yaitu keuangan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran, serta *customer*.

Penelitian ini merupakan penelitian non eksperimental dengan rancangan deskriptif eksploratif. Data diperoleh secara retrospektif dan concurrent yaitu dari wawancara kepada apoteker instalasi farmasi, kuosioner kepada karyawan dan pasien, serta observasi langsung. Data dianalisis secara deskriptif dan dibandingkan dengan standar yang ada.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja: 1) Perspektif keuangan: TOR 2016 (29,65 kali), 2017 (47,15 kali), 2018 (18,77 kali); GPM 2016 (15,96%), 2017 (22,49%), 2018 (8,48%); GROS 2017 (26,91%), 2018 (6,98%). 2) Perspektif proses bisnis internal: tingkat ketersediaan obat Bulan Juli 2019 (98,15%), Agustus 2019 (99,68%), September 2019 (98,66%); *dispensing time* pada jam sibuk: untuk resep racikan 16,81 menit, non racikan 6,73 menit; pada jam tidak sibuk: resep racikan 16,1 menit, non racikan 7,16 menit. Pemberian informasi obat untuk indikasi, dosis, aturan pakai obat selalu diberikan, efek samping 1,94%, cara penyimpanan 2,33%, kontra indikasi sama sekali tidak diberikan. 3) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran: kepuasan kerja karyawan berada pada rentang cukup, rata-rata semangat kerja karyawan pada rentang tinggi, pengembangan SIM sudah menggunakan SI online Hysis. 4) Perspektif *customer*: pasien merasa puas dengan kualitas pelayanan namun terdapat GAP antara harapan dan kinerja pasien; *customer retention* periode April-Juni 2019 (14,52%), periode Juli-September 2019 (9,28%); *customer acquisition* periode April-Juni 2019 (27,48%), periode Juli-September 2019 (55,49%). Kemudian dari hasil evaluasi kinerja dilakukan analisis SWOT.

Kata kunci: evaluasi kinerja, Balanced Scorecard, Instalasi Farmasi Klinik Telkomedika Health Center Madiun.

ABSTRACT

KHASANAH, I.,N., 2020, BALANCE SCORECARD PERFORMANCE EVALUATION METHOD IN CLINICAL PHARMACY UNIT TELKOMEDIKA HEALTH CENTER MADIUN, THESIS, FACULTY OF PHARMACY, SETIABUDI UNIVERSITY, SURAKARTA.

Clinic of Telkomeka Health Center Madiun has been preparing the accreditation by 2020. To reach the target of Working Design and Company Budget in 2020 for the best accreditation result, the evaluation of Clinic of THC Madiun is necessary. The purpose of this research was to know the performance of Telkomeka Health Centre Madiun Clinical Pharmacy Unit with Balance Scorecard method through 4 perspectives those are financial, internal business process, growth and learn and also customer side.

This was nonexperimental research with descriptive explorative designs. The data were obtained retrospectively and concurrent by interviewing pharmacists in the pharmacy unit, questionnaire to staffs and patients also direct observation. The data are being analyzed descriptively and compared to the standard.

The result shows that performance of: 1) Financial Perspective: TOR 2016 (29,65 kali), 2017 (47,15 times), 2018 (18,77 times); GPM 2016 (15,96%), 2017 (22,49%), 2018 (8,48%); GROS 2017 (26,91%), 2018 (6,98%). 2) Internal Business Process Perspective: Medicine Availability on July 2019 (98,15%), on August 2019 (99,68%), on September 2019 (98,66%). Dispensing time on rush hour: for compounded medicines 16,81 minutes, noncompounded medicines 6,73 minutes; in normal hour; for compounded medicines 16,1 minutes, noncompounded medicines 7,16 minutes. The information of indication, dosage, term of use always been given, side effects 1,94%, storage information 2,33%, contraindication has not been given at all. 3) Growth and Learn Perspective: employee satisfaction is in the satis level, working passion is in the high range, SIM development has been using SI online Hysis. 4) Customer perspective: the patients satisfied with the quality of the service yet there is a GAP between expectation and performance of them; customer retention in period of April-June 2019 (14,52%), period of July-September 2019 (9,28%); customer acquisition in period of April-June 2019 (27,48%), in period of July-September 2019 (55,49%). The working evaluation is being analyzed by SWOT analysis later on.

Key Words: Performance evaluation, Balanced Scorecard, Telkomedika Health Center Madiun Clinical Pharmacy Unit.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kesuksesan suatu organisasi bisnis sangat penting agar dapat terus mempertahankan dan mengembangkan organisasi. Tetapi, untuk mencapai suatu kesuksesan organisasi harus memperhatikan kinerja di dalam organisasinya. Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, sistem kinerja yang sesuai dan cocok untuk organisasi sangat diperlukan agar suatu organisasi mampu bertahan dan berkembang (Utama, 2012).

Pengukuran kinerja organisasi biasanya hanya berfokus terhadap keuangan atau *financial* saja. Tetapi dengan berfokus dalam aspek *financial* saja dapat memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai organisasi di masa sekarang terlebih lagi di masa datang dan kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan kearah tujuan perusahaan. Sehingga untuk pencapaian tujuan perusahaan, perusahaan tidak hanya berfokus terhadap aspek keuangan saja, melainkan harus juga berfokus terhadap aspek *non financial* (Utama, 2012). Dengan berfokus terhadap aspek *financial* dan *non financial* dapat membuat perusahaan mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan.

Organisasi yang berfokus terhadap pengukuran kinerja keuangan, dapat diyakini akan mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas pengendalian keorganisasian secara utuh. Kompleksitas dan variabilitas yang semakin bertambah dari lingkungan-lingkungan keorganisasian, lalu dikombinasikan lagi dengan munculnya kebutuhan akan keberadaan sumberdaya intelektual maupun keilmuan, menghantar organisasi pada keharusan bersikap untuk siap ditangani dengan perspektif yang semakin luas. Suatu keputusan yang baik dapat diambil atas dasar informasi yang akurat, relevan dan tepat waktu. Pergeseran pada tingkat yang persaingan bisnis dari *industrial competition* ke *information competition* ini dinamakan pergeseran paradigma. Pergeseran paradigma ini tentunya juga akan

mengubah alat ukur atau acuan yang dipakai oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya. Dengan keterbatasan dari tolok ukur keuangan maka diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang mampu memberikan hasil yang optimal dengan menggabungkan antara tolak ukur finansial dan tolak ukur non finansial. Sistem pengukuran kinerja tersebut adalah *Balance Scorecard (BSC)*. *Balance Scorecard* memperluas ukuran kinerja eksekutif ke perspektif konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan, karena ketiga perspektif itulah usaha-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. Menurut Kaplan dan Norton (2001), walaupun fokus dan aplikasi awal *Balance Scorecard* adalah sektor swasta (entitas pencari laba), peluang *scorecard* untuk dipakai dalam memperbaiki manajemen entitas pemerintahan dan entitas nirlaba mungkin atau bahkan lebih besar. Klinik selain merupakan organisasi laba juga merupakan entitas publik yang mengutamakan sektor pelayanan (Kaplan dan Norton, 2001).

Kaplan dan Norton (2001), sebagaimana dikemukakan, sangat relevan dengan berbagai perubahan-perubahan kondisi masyarakat yang terjadi belakangan ini. Tuntutan agar entitas publik menjadi lebih baik dari hari ke hari menjadi tuntutan yang senantiasa disampaikan dalam setiap forum pembicaraan yang terjadi. Perbaikan kinerja entitas publik menjadi suatu keharusan yang mau tidak mau haruslah dilakukan. Berdasarkan penjelasan tersebut sangat jelas pengukuran ini sangatlah dibutuhkan oleh berbagai organisasi publik yang ke arah pelayanan yang lebih efisien bukanlah hal yang dapat ditawar-tawar lagi.

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

Peningkatan mutu pelayanan kesehatan sangat berhubungan erat dengan pelayanan kefarmasian. Dalam suatu rumah sakit, pelayanan kefarmasian dipusatkan di instalasi farmasi rumah sakit (Kementerian Kesehatan RI, 2014). Begitu juga dengan klinik pelayanan kefarmasian dipusatkan di instalasi farmasi klinik.

Pelayanan farmasi mempunyai arti yang sangat penting di klinik karena merupakan pelayanan penunjang yang menjadi cost center dan diharapkan dapat menjadi revenue center bagi klinik. Obat bisa dikatakan merupakan pusat dari segala intervensi pelayanan kesehatan, khususnya di rumah sakit atau klinik karena sekitar 97% pasien yang kerumah sakit menggunakan obat (Kemenkes RI, 2008).

Obat merupakan salah satu komponen yang menyerap biaya terbesar dari anggaran kesehatan, yaitu lebih dari 15,2% dari total anggaran kesehatan dunia pada tahun 2000. Di negara-negara berkembang seperti Indonesia belanja obat menyerap 40-50% biaya keseluruhan rumah sakit atau dapat dikatakan merupakan komponen terbesar dari pengeluaran rumah sakit (Kemenkes, 2008). Begitu juga dengan klinik obat merupakan komponen terbesar dari pengeluaran klinik.

Klinik merupakan sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang baik bagi kepentingan umum. Klinik juga merupakan salah satu organisasi yang membantu program pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan rakyat yang bergerak di bidang jasa kesehatan. Klinik Telkomedika Health Center Madiun merupakan organisasi yang harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara keuangan maupun non keuangan kepada perusahaan dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Oleh karena itu, perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek. Balance Scorecard merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan.

TelkoMedika merupakan transformasi dari PT Sarana Usaha Sejahtera InsanPalapa (Rasapala), yaitu perusahaan pemberi pelayanan kesehatan dengan pelayanan berkualitas dan harga kompetitif yang menjalankan bisnisnya di lingkungan Telkom dan Telkom Group dengan keunggulan efisiensi pada biaya dan pelayanan kesehatan yang berkualitas. Untuk mendekatkan dan memudahkan

aksesibilitas peserta Telkomedika dalam mendapatkan layanan kesehatan yaitu dengan cara menyediakan fasilitas layanan klinik Pratama. Untuk melengkapi pelayanan rawat jalan dengan konsep *one stop service*, TelkoMedika menyediakan fasilitas kesehatan berupa Klinik Pratama dan Utama, Laboratorium, Optik dan Apotik. Fasilitas tersebut merupakan bagian dari layanan kesehatan termasuk medical check up secara berkala. TelkoMedia siap memberikan layanan kesehatan terbaik dengan tarif kompetitif (Company Profile 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; Instalasi Farmasi; Pemijatan bayi; dan Pelayanan pasien Telkom, Umum, BPJS dan asuransi-asuransi lainnya. Berdasarkan data yang diperoleh penulis, pada tahun 2018 dan 2019 pendapatan klinik belum memenuhi target Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2018 dan 2019. Saat ini Klinik Telkomedika Health Center Madiun sedang mempersiapkan diri untuk menuju klinik yang terakreditasi pada tahun 2020. Untuk mencapai target RKAP 2020 dan mempersiapkan menuju klinik yang terakreditasi pada tahun 2020 diperlukan evaluasi/pengukuran kinerja Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun yang mana evaluasi kinerja tersebut bisa dijadikan acuan untuk strategi pengembangan untuk menaikkan omset klinik Telkomedika Health Center Madiun di tahun 2020.

Pengukuran kinerja merupakan suatu hal penting bagi sebuah unit bisnis. Ini dikarenakan pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan, termasuk klinik Telkomedika Health Center Madiun. Hal ini didasari dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Aini (2017) yang meneliti mengenai analisis kinerja dengan *pendekatan Balance Scorecard* pada instalasi farmasi RSUD A.W Sjahranie Samarinda. Hasil penelitian pada perspektif keuangan menunjukkan TOR dan GPM di bawah standar, GROS pada tahun 2015 sebesar 28, 51% dan pada tahun 2016 sebesar 23,35%. Untuk perspektif proses bisnis internal menunjukkan tingkat ketersediaan obat dan dispensing time belum memenuhi standar, pemberian informasi obat belum tersampaikan dengan lengkap, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan semangat kerja dan keouasan kerja karyawan tinggi, sistem informasi manajemen masih perlu

pengembangan, perspektif customer menunjukkan kepuasan pasien yang tinggi namun terdapat selisih antara kinerja yang dirasakan dengan harapan pasien. Tingkat keterjaringan pasien belum mencapai standar, tingkat pertumbuhan customer 2016 menurun 25,45% dibandingkan tahun 2015.

Kemudian Satibi (2011) meneliti analisis kinerja instalasi farmasi rumah sakit umum daerah Yogyakarta dengan menggunakan *Balance Scorecard*, kinerja instalasi farmasi rumah sakit umum daerah Yogyakarta dinyatakan baik walaupun masih perlu upaya perbaikan khususnya dalam dispensing time, pengendalian persediaan obat dan pelayanan informasi obat. Dari hasil penelitian menunjukkan kinerja pada perspektif keuangan 3 tahun terakhir rata-rata kontribusi IFRS ke RS 42, 67%, ITOR 7,4 kali. Dari perspektif konsumen, kepuasan konsumen 3,13 (puas) dan keterjaringan pasien 89,42%. Dari proses bisnis internal ketersediaan obat 95,42%, pelayanan informasi obat masih belum memenuhi standar kepmenkes no.1197/menkes/SK/2004, dispensing time untuk racikan 31,55 menit dan non racikan 11,34 menit. Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: semangat kerja karyawan tinggi dan produktifitas sangat tinggi.

Penelitian-penelitian tersebut mendorong penulis untuk melakukan pengukuran kinerja pada Instalasi Farmasi Klinik Telkomedika Health Center Madiun dalam menilai keberhasilan organisasi dalam mencapai visi misi dengan kinerja organisasi yang baik atau sesuai dengan menggunakan instrumen-instrumen yang terdapat dalam *Balance Scorecard* ke dalam tesis yang berjudul **"Evaluasi Kinerja dengan Metode *Balance Scorecard* pada Instalasi Farmasi Klinik Telkomedika Health Center Madiun"**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja Instalasi Farmasi Klinik Telkomedika Health Center Madiun dengan pendekatan *Balance Scorecard* perspektif keuangan terdiri dari Turn Over Ratio (TOR), Gross Profit Margin (GPM) dan Growth Ratio on Sales (GROS) ?

2. Bagaimana kinerja Instalasi Farmasi Klinik Telkomedika Health Center Madiun dengan pendekatan *Balance Scorecard* perspektif proses bisnis internal terdiri dari tingkat ketersediaan obat, *dispensing time*, pemberian informasi obat (PIO)?
3. Bagaimana kinerja Instalasi Farmasi Klinik Telkomedika Health Center Madiun dengan pendekatan *Balance Scorecard* perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari kepuasan kerja karyawan, semangat kerja karyawan dan pengembangan Sistem Informasi Manajemen (SIM)?
4. Bagaimana kinerja Instalasi Farmasi Klinik Telkomedika Health Center Madiun dengan pendekatan *Balance Scorecard* perspektif pelanggan terdiri dari *customer satisfaction*, *customer retention* dan *customer acquisition*?
5. Bagaimana gambaran analisis SWOT Instalasi Farmasi Klinik Telkomedika Health Center Madiun untuk menyusun strategi-strategi pengembangan ke depan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dilakukan untuk:

1. Mengetahui kinerja Instalasi Farmasi Klinik Telkomedika Health Center Madiun dengan pendekatan pendekatan *Balance Scorecard* perspektif keuangan terdiri dari *Turn Over Ratio (TOR)*, *Gross Profit Margin (GPM)* dan *Growth Ratio on Sales (GROS)*.
2. Mengetahui kinerja Instalasi Farmasi Klinik Telkomedika Health Center Madiun dengan pendekatan *Balance Scorecard* perspektif proses bisnis internal terdiri dari tingkat ketersediaan obat, *dispensing time*, pemberian informasi obat (PIO).
3. Mengetahui kinerja Instalasi Farmasi Klinik Telkomedika Health Center Madiun dengan pendekatan *Balance Scorecard* perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari semangat kerja, kepuasan kerja karyawan dan pengembangan Sistem Informasi Manajemen (SIM).

4. Mengetahui kinerja Instalasi Farmasi Klinik Telkomedika Health Center Madiun dengan pendekatan *Balance Scorecard* perspektif pelanggan terdiri dari *customer satisfaction*, *customer retention* dan *customer acquisition*.
5. Mengetahui gambaran analisis SWOT Instalasi Farmasi Klinik Telkomedika Health Center Madiun untuk menyusun strategi-strategi pengembangan ke depan.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini antara lain:

1. Praktis
 - a. Bagi Klinik Telkomedika Health Center Madiun, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk mengetahui kinerja Instalasi Farmasi Klinik Telkomedika Health Center Madiun kemudian hasil tersebut bisa digunakan untuk menyusun strategi pengembangan serta persiapan akreditasi Klinik Telkomedika Health Center Madiun.
 - b. Bagi peneliti diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai strategi pengembangan dan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*.
2. Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan referensi untuk penelitian lebih lanjut berkaitan dengan strategi pengembangan dan sistem pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*.
 - b. Memberikan masukan di bidang manajemen kesehatan yang berkaitan dengan strategi pengembangan dan sistem pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*.

E. Keaslian Penelitian

Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian lainnya yang sejenisnya tersebut yaitu memiliki tujuan yang untuk mengetahui kinerja di Instalasi Farmasi Rumah Sakit dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Perbedaannya antara penelitian ini dengan penelitian-penelitian lainnya sejenis yaitu penelitian ini dilakukan tidak di Instalasi Farmasi Rumah Sakit tetapi dilakukan di Instalasi Farmasi di Klinik Pratama. Persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya dapat dilihat pada Tabel 1.