

Hasil Evaluasi Kinerja Berbasis *Balance Scorecard* di Instalasi Farmasi Klinik Telkomedika Health Center Madiun

Isna Nur Khasanah

Program Magister Ilmu Farmasi, Fakultas Farmasi, Universitas Setia Budi; isnaqu@gmail.com (koresponden)

Gunawan Pamudji Widodo

Program Magister Ilmu Farmasi, Fakultas Farmasi, Universitas Setia Budi; gunawanpamudji@yahoo.com

Tri Wijayanti

Program Magister Ilmu Farmasi, Fakultas Farmasi, Universitas Setia Budi; triwijayanti0805@gmail.com

ABSTRACT

The Telkomedika Health Center (THC) Madiun Clinic requires a good performance evaluation/measurement of the THC Madiun Clinic Pharmacy Installation. Therefore, research is needed which aims to determine the performance of the THC Madiun Clinical Pharmacy Installation using the Balanced Scorecard method based on 4 perspectives, namely finance, internal business processes, growth and learning, and customers. This research was a descriptive study. Data were obtained retrospectively and concurrently through interviews with pharmacists at pharmacy installations, filling out questionnaires by employees and patients, as well as direct observation. Data were analyzed descriptively and compared with applicable standards. The research results showed that: 1) finance was efficient, but still needs to be improved; 2) provision of drug information needs to be improved; 3) employee job satisfaction was in the moderate range; 4) patients were satisfied with the quality of service, but there was a gap between patient expectations and performance. It was concluded that the performance of the Madiun THC Clinic Pharmacy Installation was quite good, but there were still a number of things that needed to be improved. Managers should conduct regular monitoring and evaluation to improve organizational performance.

Keywords: performance evaluation; balanced scorecard; clinical pharmacy installation

ABSTRAK

Klinik Telkomedika Health Center (THC) Madiun membutuhkan evaluasi/pengukuran kinerja Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun secara baik. Maka diperlukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui kinerja Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun dengan metode *Balance Scorecard* berbasis 4 perspektif yaitu keuangan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran, serta *customer*. Penelitian ini merupakan studi deskriptif. Data diperoleh secara retrospektif dan *concurrent* melalui wawancara kepada apoteker instalasi farmasi, pengisian kuesioner oleh karyawan dan pasien, serta observasi langsung. Data dianalisis secara deskriptif dan dibandingkan dengan standar yang berlaku. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) keuangan sudah efisien, namun masih perlu ditingkatkan; 2) pemberian informasi obat perlu ditingkatkan; 3) kepuasan kerja karyawan berada pada rentang cukup; 4) pasien merasa puas dengan kualitas pelayanan, namun terdapat gap antara harapan dan kinerja pasien. Disimpulkan bahwa kinerja Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun cukup baik, namun masih ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan. Sebaiknya pengelola melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Kata kunci: evaluasi kinerja; *balanced scorecard*; instalasi farmasi klinik

PENDAHULUAN

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. Oleh karena itu, sistem kinerja yang sesuai dan cocok untuk organisasi sangat diperlukan agar suatu organisasi mampu bertahan dan berkembang⁽¹⁾.

Organisasi yang berfokus terhadap pengukuran kinerja keuangan, dapat diyakini akan mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas pengendalian keorganisasian secara utuh. Dengan keterbatasan dari tolok ukur keuangan maka diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang mampu memberikan hasil yang optimal dengan menggabungkan antara tolok ukur finansial dan tolok ukur non finansial. Sistem pengukuran kinerja tersebut adalah *Balance Scorecard (BSC)*. Menurut Kaplan dan Norton⁽²⁾, 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⁽²⁾.

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 THC 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.

Pengukuran kinerja merupakan suatu hal penting bagi sebuah unit bisnis. Ini dikarenakan pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan, termasuk klinik THC Madiun. Hal ini didasari dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Aini⁽³⁾ 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, perpektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan semangat kerja dan kepuasan 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⁽⁴⁾ 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 nomor 1197/menkes/SK/2004, *dispensing time* untuk racikan 31,55 menit dan nonracikan 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 THC Madiun dalam menilai keberhasilan organisasi untuk mencapai visi misi dengan kinerja organisasi yang baik atau sesuai dengan menggunakan instrumen-instrumen yang terdapat dalam *Balance Scorecard*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun dengan metode *Balance Scorecard* melalui empat perpektif yaitu keuangan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran, serta *customer*.

METODE

Penelitian ini merupakan studi deskriptif eksploratif. Penelitian ini bertujuan mengetahui kinerja Instalasi Farmasi Klinik THC dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Penentuan ukuran sampel pasien atau resep didasarkan pada tabel yang telah dikembangkan oleh Isaac dan Michael untuk jumlah populasi sesuai data di Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun yaitu 258 untuk jumlah pasien atau resep 1000 per bulan dengan tingkat kesalahan sekitar 5%⁽⁵⁾. Konsep ini mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif *customer*.

Data diperoleh secara retrospektif dan *concurrent*. Data retrospektif yaitu data yang diperoleh dengan penelusuran terhadap dokumen tahun sebelumnya (data skunder) yaitu tahun 2018 antara lain laporan keuangan, laporan persediaan dan laba rugi. Data *concurrent* adalah data yang diperoleh pada saat penelitian tahun 2019 atau merupakan data primer antara lain kuisioner, ketersediaan obat, pemberian informasi obat. Kriteria data yang dikumpulkan berupa data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif diperoleh berdasarkan kuisioner yang diisi secara langsung oleh responden, wawancara mendalam dengan apoteker Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun, staf Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun maupun pihak-pihak terkait. Data kuantitatif diperoleh berdasarkan observasi langsung dan survei terhadap resep 2019, dokumen atau laporan keuangan pada tahun 2016-2018. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuisioner, observasi, dan wawancara serta data laporan keuangan Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun. Data yang diperoleh dikelompokkan menjadi data kualitatif dan data kuantitatif. Pengolahan data masing-masing indikator dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Pengolahan data pada masing-masing indikator penelitian

Perspektif	Indikator	Pengumpulan data	Sampel	Teknik Analisis
Keuangan	Tor	Observasi	Laporan Keuangan Tahun 2016-2018	Dihitung sesuai rumus
	<i>Gross profit margin</i>	Observasi	Laporan Keuangan Tahun 2016-2018	Dihitung sesuai rumus
	<i>Growth Ratio on Sales</i>	Observasi	Laporan Keuangan Tahun 2016-2018	Dihitung sesuai rumus
Proses bisnis internal	Tingkat ketersediaan obat	Observasi	Resep Bulan Juli-September 2019	Dihitung % item obat yang diberikan dari jumlah item obat pada resep
	<i>Dispensing time</i>	Observasi	258 resep	Dihitung rata-ratadispensing time resep
	Pemberian informasi obat (PIO)	Observasi	258 pasien	Diamati PIO
Pertumbuhan dan pembelajaran	Kepuasan karyawan	Kuesioner	Seluruh karyawan	Analisis skor
	Semangat kerja karyawan	Kuesioner	Seluruh karyawan	Analisis skor
	Pengembangan SIM	Wawancara	Apoteker instalasi farmasi	Deskriptif
Customer	Kepuasan pasien	Kuesioner	258 pasien	Analisis GAP
	Customer retention	Observasi	Data jumlah pasien dan resep di Instalasi Farmasi apil-september 2019	Dihitung % jumlah pasien lama yang datang di instalasi farmasi
	Customer acquisition	Observasi	Data jumlah pasien dan resep di Instalasi Farmasi apil-september 2019	Dihitung % jumlah pasien baru yang datang di instalasi farmasi

Data kemudian dianalisis secara deskriptif analitik dan dibandingkan terhadap standar yang ada untuk mengetahui apakah kinerja Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun baik atau tidak. Uji gap lima dimensi kualitas

pelayanan antara kinerja dan harapan untuk perspektif *customer* dimensi kualitas pelayanan. Hasil evaluasi penilaian tersebut selanjutnya dilakukan analisis SWOT. Hasil analisis SWOT tersebut dapat digunakan untuk rekomendasi kepada perusahaan untuk menyusun strategi yang digunakan untuk memajukan perusahaan.

HASIL

Penelitian ini dilakukan di Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun. Hasil penelitian ini disajikan dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* sesuai dengan kerangka konsep penelitian, yaitu mencakup perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran serta perspektif *customer*.

Perspektif Keuangan

Penilaian kinerja berdasarkan perspektif keuangan Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun menggunakan beberapa indikator, meliputi *Turn Over Ratio* (TOR), *Gross Profit Margin* (GPM), dan *Growth Ratio on Sales* (GROS). Data keuangan diambil dari laporan keuangan Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun pada tahun 2016, 2017 dan 2018.

Turn Over Ratio (TOR): TOR menunjukkan seberapa cepat proses perputaran persediaan yang mencakup pembelian, penjualan, dan penggantian obat. Standar nilai TOR di rumah sakit ialah minimal 8-12 kali, namun untuk di industri biasanya 7-9 kali. Semakin tinggi nilai TOR, maka menunjukkan semakin efisien pengelolaan obat⁽⁴⁾.

Gross Profit Margin (GPM): Standar nilai GPM di Rumah Sakit adalah 20% - 33%. Semakin tinggi GPM berarti semakin baik penjualannya. Data hasil perhitungan GPM dapat dilihat pada Tabel 3. *Growth Ratio on Sales* (GROS): GROS menunjukkan seberapa besar tingkat pertumbuhan penjualan selama periode tertentu. Menurut Mahfoedz dalam Satibi⁽⁴⁾, standar nilai GROS di Indonesia adalah naik 10%. Data pengukuran GROS menggunakan data retrospektif yaitu laporan keuangan Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun tahun 2016, 2017 dan 2018. Hasil perhitungan nilai GROS dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 2. Nilai TOR Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun tahun 2016, 2017 dan 2018

Keterangan	Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018
TOR	29,65 kali	47,15 kali	18,77 kali

Tabel 3. Data hasil perhitungan GPM tahun 2016, 2017 dan 2018

Keterangan	Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018
GPM	15,96%	22,49%	8,48%

Tabel 4. Data hasil perhitungan GROS tahun 2017 dan 2018

Keterangan	Tahun 2017	Tahun 2018	Standar
GROS	Naik 26,91%	Turun 69,83%	Naik 10%

Perspektif Proses Bisnis Internal

Penilaian kinerja berdasarkan perspektif proses bisnis internal Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun menggunakan beberapa indikator, meliputi tingkat ketersediaan obat, *dispensing time* dan pemberian informasi obat (PIO). Data diambil di Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun pada bulan Oktober 2019. Tingkat Ketersediaan Obat: Pengukuran tingkat ketersediaan obat dihitung dengan cara membandingkan jumlah item obat yang diresepkan dengan jumlah *item* obat yang dilayani di Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun.

Tentang *dispensing time*, resep diambil secara acak sebanyak 258 sampel. Hasil perhitungan *dispensing time* dapat dilihat pada Tabel 6. Pemberian Informasi Obat (PIO): Pengamatan terhadap pemberian informasi obat (PIO) dilakukan secara langsung terhadap pasien di Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun. Klinik THC Madiun hanya melayani pasien rawat jalan dan tidak melayani pasien rawat inap. Data yang digunakan adalah data *concurrent*. Sampel resep pasien diambil secara acak sebanyak 258 sampel.

Tabel 5. Persentase ketersediaan obat pada bulan Juli, Agustus dan September 2019

Bulan	Tingkat ketersediaan obat		Persentase
	Obat diresepkan	Obat diserahkan	
Juli	974	956	98,15
Agustus	953	950	99,68
September	1.052	1.038	98,66

Tabel 6. Data *dispensing time* Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun

Keterangan	Jam sibuk		Jam tidak sibuk	
	Racikan	Non racikan	Racikan	Non racikan
Jumlah sampel	13	153	7	85
Rata-rata <i>dispensing time</i>	16,81 menit	6,73 menit	16,1 menit	7,16 menit
Rata-rata	Racikan: 16,45 menit		Nonracikan: 6,95 menit	

Tabel 7. Hasil pengamatan pemberian informasi obat (PIO)

Keterangan	Indikasi	Dosis	Aturan pakai	ES	Kontraindikasi	Cara penyimpanan
PIO yang diberikan	258	258	258	5	0	6
Persentase (%)	100	100	100	1,94	0	2,33

Perspektif Customer

Customer Retention atau kemampuan mempertahankan pelanggan diketahui dengan melihat data jumlah kunjungan pasien dari Bulan April sampai September 2019. *Customer Acquisition* merupakan kemampuan Klinik THC Madiun untuk mendapatkan pelanggan baru. *Customer Acquisition* diperoleh dengan melihat data jumlah kunjungan pasien dari Bulan April sampai September 2019.

Tabel 8. *Customer Retention* (kemampuan mempertahankan pelanggan) periode April-September 2019

Ukuran	Periode I	Periode II
Pelanggan baru	263	879
Pelanggan lama	139	147
Jumlah pelanggan total	957	1584
<i>Customer retention</i>	14,52 %	9,28%

Tabel 9. *Customer acquisition* (kemampuan mendapat pelanggan baru) periode April-September 2019

Ukuran	Periode I	Periode II
Pelanggan baru	263	879
Pelanggan lama	139	147
Jumlah pelanggan total	957	1584
<i>Customer acquisition</i>	27,48 %	55,49%

PEMBAHASAN

Berdasarkan data nilai TOR pada tabel 2, menunjukkan bahwa kemampuan perputaran dana dalam persediaan pada tahun 2016 adalah 29,65 kali, tahun 2017 adalah 47,15 kali dan pada tahun 2018 adalah 18,77 kali. Berarti perputaran persediaan di instalasi farmasi sudah efisien. Akan tetapi, terjadi penurunan nilai TOR pada tahun 2017 dibandingkan dengan nilai TOR tahun 2018. Semakin besar perputaran obat, maka semakin baik. Hal itu menunjukkan instalasi farmasi dapat memaksimalkan penjualan dengan investasi persediaan minimal. Ada beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan perputaran persediaan, yaitu dengan menaikkan penjualan tanpa menaikkan persediaan atau menurunkan persediaan dan mempertahankan jumlah penjualan⁽⁴⁾.

Nilai GPM yang memenuhi standar GPM klinik hanya terdapat pada tahun 2017 sedang pada tahun 2016 dan tahun 2018 tersebut berada dibawah standar nilai GPM. Hal ini menunjukkan bahwa penjualan di Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun masih perlu ditingkatkan. Menurut Seto⁽⁶⁾ persentase laba kotor yang lebih rendah menunjukkan salah satu keadaan: harga rendah; pembelian yang tidak tepat, sehingga harga pokok penjualan mungkin terlalu tinggi sebagai akibat dari tidak adanya potongan tunai atau tidak membeli dari pemasok yang memberikan harga paling murah; pengutulan atau bentuk pencurian yang lain; karyawan tidak memasukkan penjualan ke dalam catatan atau sistem.

Pada tahun 2017 menunjukkan bahwa Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun telah melakukan penjualan dengan baik. Akan tetapi terjadi penurunan nilai GROS pada tahun 2018. Berdasarkan hasil tersebut Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun perlu melakukan upaya untuk meningkatkan GROS yaitu kerjasama baru dengan asuransi dan mempertahankan yang sudah berjalan dengan peningkatan pelayanan. Melakukan sosialisasi dan promosi-promosi mengenai layanan Klinik THC Madiun, mencari kerjasama pengambilan obat dengan dokter spesialis yang ada di sekitar klinik, meningkatkan jumlah kapitasi yang ada baik BPJS atau asuransi lainnya.

Tingkat ketersediaan obat belum mencapai 100%. Persentase obat yang belum mencapai 100% tersebut dikarenakan resep yang masuk di Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun bukan hanya resep dari dokter klinik THC Madiun tetapi sebagian ada resep yang masuk dari rumah sakit rujukan klinik THC Madiun sehingga obat-obat yang ditulis oleh dokter spesialis rumah sakit tidak semua ada di Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun. Alasan utama obat tidak terlayani ialah karena terjadinya *pending* pengiriman obat oleh distributor, hal ini dipicu oleh pembayaran obat ke distributor dilakukan langsung dari kantor pusat melalui transfer sesuai periode transfer sehingga terkadang terjadi keterlambatan pembayaran yang mengakibatkan orderan obat tidak bisa dibuka.

Rata-rata *dispensing time* atau waktu tunggu yang diperlukan pasien hingga memperoleh obat pada jam sibuk untuk obat racikan adalah 16,81 menit/lembar resep dan untuk obat non racikan adalah 6,73 menit/lembar resep. Rata-rata *dispensing time* atau waktu tunggu yang diperlukan pasien hingga memperoleh obat pada jam tidak sibuk untuk obat racikan adalah 16,1 menit/lembar resep dan untuk obat nonracikan adalah 7,16 menit/lembar resep. Jadi, waktu tersebut tidak melebihi standar waktu tunggu pelayanan resep yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, diketahui bahwa Apoteker Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun selalu memberikan informasi mengenai indikasi obat, dosis dan aturan pakai. Namun untuk informasi lainnya masih belum rutin diinformasikan. Pemberian informasi efek samping hanya sebesar 1,94 %, cara penyimpanan 2,33%, bahkan informasi mengenai kontra indikasi sama sekali tidak diberikan. Hal ini masih kurang sesuai dengan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 35 tahun 2014.

Penilaian kinerja berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun menggunakan beberapa indikator, meliputi kepuasan kerja karyawan, semangat kerja karyawan, dan pengembangan Sistem Informasi Manajemen (SIM). Data yang digunakan merupakan data *concurrent* di Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun. Pengumpulan data kepuasan kerja karyawan menggunakan kuesioner yang mengacu pada kuesioner Harsono⁽⁷⁾ yang telah dilakukan modifikasi. Kepuasan kerja karyawan Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun berada pada kategori tinggi. Meskipun rata-rata tinggi tetapi ada sebagian karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya karena hasil pengisian kuesioner menunjukkan angka 2,63 dan 2,73 yang berarti tidak semua karyawan puas dengan pekerjaan yang dilakukan. Nilai rata-rata terendah terdapat pada kepuasan terhadap uang jasa, pengawasan selama bekerja, hubungan dengan kepala Instansi Farmasi, promosi

jabatan, jam kerja dan pembagian tugas kerja. Sedangkan untuk nilai rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan kepuasan pada pekerjaan. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan karyawan ialah dengan menyesuaikan beban kerja, dan memperbaiki sistem manajemen untuk karier karyawan.

Data yang digunakan untuk mengukur semangat kerja karyawan merupakan data *concurrent*. Kuesioner dibagikan kepada seluruh karyawan di Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun, berjumlah 8 orang. Berdasarkan hasil kuesioner semangat kerja karyawan, rata-rata semangat kerja karyawan termasuk kategori tinggi. Tetapi terdapat sebagian karyawan yang belum sepenuhnya semangat dalam bekerja kemungkinan dikarenakan budaya kerja yang kurang mendukung untuk suasana hati yang senang antara lain karena teman dan beban kerja.

Pengamatan mengenai SIM yang digunakan, diperoleh dengan cara melakukan wawancara secara mendalam dengan Apoteker Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun, diketahui bahwa sistem informasi manajemen menggunakan sistem *Hysis*, di mana sistem tersebut merupakan sistem *online* secara nasional dan *online* ke setiap ruangan Klinik THC Madiun, selain itu juga *online* kepada kantor pusat dan seluruh cabang Telkomedika.

Sistem *Hysis* sudah berjalan dan digunakan di Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun, hanya saja terdapat beberapa gangguan antara lain, jika jaringan internet terganggu maka Sistem *Hysis* juga tidak dapat berjalan. Sistem ini sudah bisa merangkum semua informasi termasuk stok obat, laporan pembelian laporan penjualan dan riwayat pasien. Sistem ini juga selalu *maintenance* dan selalu berkembang dari waktu ke waktu. Pengembangan dilakukan oleh IT Telkomedika Pusat. Sistem *Hysis* selama ini sudah mempermudah kerja karyawan di Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun. Upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kelemahan sistem *Hysis* yaitu Klinik THC Madiun harus mempunyai *back up* data dan juga ada *record* manual sehingga kalau jaringan sedang terganggu masih ada *record* pasien manual yang dibutuhkan.

Penilaian kinerja berdasarkan perspektif *customer* Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun menggunakan beberapa indikator, meliputi kepuasan pasien, *customer retention* (kemampuan mempertahankan pelanggan) dan *customer acquisition* (kemampuan mendapatkan pelanggan baru). Data yang digunakan berupa data *retrospektif* dan *concurrent*, diambil di Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun. Pengukuran kepuasan pasien dilakukan untuk mengetahui sudah sejauh mana Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun mampu memberikan kinerja sesuai harapan pasien serta sebagai tolak ukur mengenai kinerja apa saja yang perlu dibenahi. Data yang digunakan merupakan data *concurrent* yaitu berupa kuesioner yang dibagikan kepada 258 pasien yang menebus obat di Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun. Hasil evaluasi rutin yang dilakukan pihak Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun juga menunjukkan bahwa kepuasan pasien terendah terdapat pada waktu tunggu pelayanan resep. Berdasarkan wawancara dengan Apoteker Instalasi Farmasi klinik THC Madiun, waktu layanan resep yang lama disebabkan karena adanya penumpukan resep, peresepan yang tidak sesuai formularium sehingga membutuhkan waktu untuk konfirmasi kepada dokter dan menyiapkan obat pengganti, proses input resep dan penggesekan kartu asuransi yang digunakan. Namun demikian waktu tunggu pelayanan farmasi di Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun masih memenuhi dari standar yang ditetapkan.

Pihak Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun telah melakukan beberapa perbaikan antara lain sistem pengantaran resep keru mah bagi pasien yang tidak mau menunggu lebih lama. Namun pasien tersebut tidak bisa konseling langsung dengan apoteker Instalasi Farmasi klinik THC Madiun jika obat diantarkan ke rumah pasien. *Gap responsiveness* di Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun lebih tinggi yaitu paling tinggi di petugas cukup pada jam sibuk di angka -0,59 jika dibandingkan pada penelitian Aini⁽³⁾, evaluasi kinerja Instalasi Farmasi Rawat Jalan di RSUD A.W Sjahranie Samarinda yaitu gap paling besar juga ada pada petugas cukup pada jam sibuk dan pelayanan cepat yaitu 0,18.

Hasil penelitian menunjukkan jumlah pelanggan lama mengalami kenaikan dari periode satu 139 pasien ke periode dua 147 pasien namun persentase *customer retention* mengalami penurunan dari periode satu 14,52% ke periode dua 9,58%. Penurunan jumlah persentase *customer retention* dikarenakan banyaknya pelanggan baru pada periode dua sehingga berpengaruh kepada total pasien. Jumlah pasien lama mengalami kenaikan dari periode satu ke periode dua yaitu dari 139 pasien menjadi 147 pasien. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan mempertahankan pelanggan Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun masih kecil. Hasil penelitian menunjukkan jumlah pelanggan baru mengalami kenaikan signifikan dari periode satu 263 ke periode dua 879. Persentase *customer acquisition* mengalami kenaikan signifikan dari periode satu 27,48% ke periode dua 55,49%. Kenaikan yang signifikan tersebut dikarenakan pada periode dua Klinik THC Madiun kerjasama dengan Biofarma menjadi rumah vaksin (*imunicare*) sehingga banyak pelanggan-pelanggan baru datang untuk mendapatkan pelayanan vaksin terutama calon jamaah haji dan umroh.

KESIMPULAN

Kesimpulan pada penelitian ini adalah kinerja Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun sudah cukup baik namun masih ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan, seperti TOR, GPM, kepuasan karyawan, dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

1. Utama NA. Analisis pengukuran kinerja rumas sakit dengan pendekatan Balance Scorecard (studi kasus pada RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojosari). J Publ Fak Kesehat Univ Brawijaya Malang. 2012;
2. Kaplan RS, DPN. Balance scorecard: menerapkan strategi menjadi aksi. Jakarta: Erlangga; 2001.
3. Aini N. Evaluasi kinerja instalasi farmasi RSUD A.W Sjahranie Samarinda dengan pendekatan balance scorecard. Universitas Setia Budi; 2017.
4. Satibi. Manajemen obat di rumah sakit. Yogyakarta: UGM Press; 2015.
5. Sugiyono. Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan r&d. Bandung: Alfabeta; 2008.
6. Seto S, Nita Y, Triyana L. Manajemen farmasi. 2nd ed. Surabaya: Airlangga University Press; 2008.
7. Harsono J, Santoso S. Etos kerja pengusaha muslim perkotaan di Kota Ponorogo. J Penelit Hum. 2006;3(1):56.