

IMPLEMENTASI *BALANCED SCORE CARD (BSC)* DALAM ANALISIS KINERJA TRIWULAI 1 TAHUN 2024 PADA INSTALASI FARMASI RSUP FATMAWATI

Mito Julianto^{1*}, Yaslis Ilyas²

Program Studi Kajian Administrasi Rumah Sakit, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia¹, Departemen Administrasi Kebijakan Kesehatan, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia²

*Corresponding Author : nersmito87@gmail.com

ABSTRAK

Rumah sakit Fatmawati sebagai rumah sakit pemerintah selain melakukan misi sosial juga dituntut untuk meningkatkan kualitas layanan dengan biaya yang terkendali sehingga memberikan kepuasan pasien. Instalasi Farmasi memiliki peran penting dalam keberhasilan pelayanan di rumah sakit dengan didukung manajemen logistik farmasi yang tepat dapat membantu mengendalikan biaya dan mengoptimalkan keuntungan. *Balanced Scorecard* (BCS) dapat digunakan sebagai alat manajemen untuk mengukur kinerja Instalasi Farmasi secara komprehensif dari aspek keuangan dan non-keuangan. Tujuan penelitian ini untuk mengkaji implementasi *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja Instalasi Farmasi RSUP Fatmawati antara aspek keuangan dan non-keuangan. Metode yang digunakan adalah studi deskriptif dengan pendekatan retrospektif terhadap data sekunder dari sistem informasi rumah sakit RSUP Fatmawati. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator kinerja Instalasi Farmasi RSUP Fatmawati belum sesuai dengan prinsip *Balanced Scorecard*. Diperlukan penyesuaian indikator agar dapat menggambarkan kinerja secara komprehensif dari aspek keuangan, proses bisnis internal, pelanggan, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Pengukuran kinerja dengan indikator yang tepat penting untuk memastikan peningkatan kualitas layanan farmasi dan optimalisasi keuntungan. Rekomendasi diberikan terkait penyesuaian indikator kinerja, pembentukan tim khusus, penyediaan anggaran, sosialisasi dan pelatihan penetapan target dan evaluasi berkala serta *sistem reward and punishment*.

Kata kunci : *balanced scorecard*, instalasi farmasi, kinerja

ABSTRACT

Fatmawati Hospital, as a government hospital, is required to improve service quality at a controlled cost in order to satisfy patients, in addition to carrying out its social mission. The Pharmacy Department plays an important role in the success of hospital services, and with the support of proper pharmaceutical logistics management, it can help control costs and optimise profits. The Balanced Scorecard (BSC) can be used as a management tool to comprehensively measure the performance of the Pharmacy Department from both financial and non-financial aspects. The objective of this study is to examine the implementation of the Balanced Scorecard in measuring the performance of the Pharmacy Department at Fatmawati General Hospital between financial and non-financial aspects. The method used was a descriptive study with a retrospective approach to secondary data from the hospital information system of RSUP Fatmawati. The results of the study indicate that the performance indicators of the Pharmacy Department at RSUP Fatmawati do not align with the principles of the Balanced Scorecard. Adjustments to the indicators are necessary to comprehensively reflect performance from financial, internal business processes, customer, and growth and learning perspectives. Measuring performance with appropriate indicators is crucial to ensuring improvements in pharmacy service quality and optimising profits. Recommendations are provided regarding indicator adjustments, forming a specialised team, allocating budgets, conducting socialisation and training on target setting and periodic evaluations, as well as implementing a reward and punishment system.

Keywords : *balanced scorecard, performance, pharmaceutical installation*

PENDAHULUAN

Rumah sakit pemerintah memiliki misi pelayanan sosial. Namun tidak dipungkiri bahwa terdapat tuntutan peningkatan kualitas pelayanan diimbangi dengan profesionalisme manajemen. Perkembangan manajemen rumah sakit sangat dipengaruhi oleh tuntutan lingkungan, yaitu lingkungan eksternal dan internal. Tuntutan eksternal yaitu agar rumah sakit memberikan pelayanan kesehatan yang optimal dengan biaya pelayanan yang terkendali sehingga meningkatkan kepuasan pasien. Sedangkan tuntutan internal yaitu pengendalian biaya (Hardiyanti E, Rochmah S, Nurani F, 2020). Pengendalian biaya merupakan masalah yang kompleks karena dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya mekanisme pasar, tindakan ekonomis, sumber daya manusia yang dimiliki (profesionalitas) dan yang tidak kalah penting adalah perkembangan teknologi dari rumah sakit itu sendiri. Biaya kesehatan cenderung meningkat dan rumah sakit dituntut untuk secara mandiri mengatasi permasalahan tersebut. Peningkatan biaya kesehatan ini menyebabkan fenomena tersendiri bagi rumah sakit pemerintah karena memiliki segmen layanan kesehatan untuk seluruh lapisan masyarakat, dengan demikian rumah sakit pemerintah diharapkan dapat menjadi rumah sakit yang bermutu, kemudahan dalam mengakses layanan dan juga mampu mengendalikan biaya pelayanan.

Perkembangan pengelolaan rumah sakit BLU saat ini telah mengalami pertambahan fungsi dari pelayanan publik yang menjalankan fungsi sosial sekaligus menjadi ladang bisnis. Bisnis merupakan kegiatan yang menyediakan produk dan layanan berkualitas untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan untuk mempertahankan bisnis itu sendiri. Berdasarkan definisi tersebut, rumah sakit menjadi organisasi yang tidak hanya menganut prinsip kedokteran dan sosialnya, namun juga dapat mengaplikasikan prinsip bisnis dengan memiliki unit usaha. Hal ini telah diatur dalam Keputusan Dirjen Pelayanan Kesehatan Kemenkes RI No. HK.02.02/D/14101/2023 tentang Pedoman Penyelenggaraan Unit Usaha pada Rumah Sakit yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum di Lingkungan Direktorat Jenderal Pelayanan Kesehatan. Pelayanan farmasi sangat penting bagi keberhasilan pelayanan kesehatan yang diberikan di rumah sakit. Pelayanan farmasi yang bermutu, tepat waktu dan tepat sasaran sangat ditentukan oleh manajemen logistik yang baik. Perencanaan, penganggaran dan *forecasting* persediaan, pembelian, penerimaan, penyimpanan, dan pendistribusian, perawatan dan pemusnahan logistik farmasi merupakan beberapa kegiatan yang dilakukan dalam manajemen logistik farmasi (Jaworzynska M, 2013).

Manajemen logistik farmasi sebagai bagian yang sangat penting dalam pelayanan di rumah sakit berkaitan dengan prinsip-prinsip manajemen logistik yang memiliki siklus. Siklus logistik harus dijaga agar setiap komponen siklus mempunyai kekuatan dan fungsi yang sama secara harmonis dan seimbang. Manajemen logistik farmasi mempunyai motif ekonomi yaitu biaya operasional rendah. Jika rumah sakit memiliki manajemen logistik farmasi yang tepat, maka rumah sakit akan mampu mengendalikan biaya dengan baik sehingga kepuasan pasien dapat meningkat dan keuntungan bisa dicapai (Jaworzynska M, 2013). Salah satu cara untuk mengatasi kesulitan dan permasalahan strategi manajemen yaitu dengan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen yang diusulkan oleh R.S. Kaplan dan D.P. Norton. *Balanced Scorecard* menggambarkan dan menjelaskan apa yang harus diukur untuk memperoleh tingkat efektivitas strategi yang ditentukan. Konstruksi *Balanced Scorecard* didasarkan pada empat perspektif: perspektif keuangan, perspektif klien (pasien), perspektif internal, dan perspektif pengetahuan dan pengembangan (Rikmasari Y, Satibi, Andayani TM, 2020).

Dalam upaya meningkatkan kinerja dan memastikan bahwa semua proses berjalan dengan optimal, RSUP Fatmawati perlu menggunakan alat manajemen yang tepat, yaitu tidak hanya pada aspek finansial saja tetapi pada aspek non finansial. Melalui penelitian ini didapatkan bagaimana *Balanced Scorecard* nantinya dapat diimplementasikan oleh rumah sakit Fatmawati dengan menggunakan metode pengukuran kinerja yang terdapat keseimbangan antara

keuangan dan non keuangan di unit bisnis bagian logistik agar dapat mencapai tujuannya yaitu mendapatkan keuntungan yang optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana *Balanced Scorecard* diimplementasikan di Instalasi Farmasi RS Fatmawati, dengan fokus pada pengukuran kinerja yang seimbang antara aspek keuangan dan non-keuangan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi RS Fatmawati dalam mencapai tujuan optimalisasi keuntungan dan peningkatan kualitas layanan instalasi Farmasi.

METODE

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode studi deskriptif yang bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi. Penelitian ini dilakukan secara retrospektif terhadap seluruh data sekunder terkait. Sumber data penelitian diperoleh dari data sekunder dari data sistem informasi rumah sakit (SIMRS) Rumah Sakit Fatmawati.

HASIL

Balanced Scorecard merupakan alat yang digunakan untuk mengukur sejauh mana perkembangan, strategi dan tujuan dari suatu organisasi telah tercapai. Dalam hal ini, *Balanced scorecard* dapat menjadi alat untuk mengukur kinerja organisasi. Selain itu dapat dijadikan pedoman untuk melakukan strategi organisasi yang telah disusun karena telah mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman organisasinya.

Tabel 1. Indikator Kinerja Instalasi Farmasi RSUP Fatmawati

Indikator	Target TW 1	Realisasi	Capaian	Ket
Keuangan				
Death Moving	3%	0.04%	100%	Tercapai
Kepatuhan Fornas pada Pasien BPJS	90%	90.22%	100%	Tercapai
Proses Bisnis Internal				
Kepatuhan waktu tunggu obat jadi	60%	58.45%	97.41%	Tdk tercapai
Kegiatan farmasi klinik	80%	80%	100%	Tercapai
Pelanggan				
Edukasi Pasien Baru	60%	60.43%	100%	Tercapai
Pertumbuhan & Perkembangan				
SDM yang ditingkatkan kompetensinya	NA	NA	NA	Tercapai

Diketahui dari tabel 1, bahwa terdapat 6 indikator yang diukur untuk menilai kinerja Instalasi Farmasi RS Fatmawati. Keenam indikator ini mewakili 4 aspek indikator yang ada pada *Balanced Scorecard* (BCS). Aspek keuangan digambarkan dengan 2 indikator, yaitu persentase death moving dan persentase kepatuhan penggunaan fornas pada pasien BPJS. Aspek Proses Bisnis Internal menggunakan indikator persentase kepatuhan waktu tunggu obat jadi dan persentase kegiatan farmasi klinik yang dilaksanakan oleh Instalasi Farmasi. Aspek pelanggan digambarkan dengan indikator persentase edukasi yang diberikan kepada pasien baru. Sedangkan aspek pertumbuhan dan perkembangan digambarkan menggunakan indikator persentase SDM yang ditingkatkan kompetensinya.

PEMBAHASAN

Jika merujuk pada penilaian indikator kinerja menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC), indikator yang digunakan belum sesuai. Menurut Wartiningih (2023),

Pengukuran kinerja farmasi dapat diukur menggunakan empat aspek pada *Balanced Scorecard* (BSC). Aspek keuangan dengan indikator ITOR, gross profit margin (GPM), dan growth ratio on sales (GROS). Aspek proses bisnis internal dengan indikator tingkat ketersediaan obat, rata-rata dispensing time, proporsi obat yang diberikan dengan label lengkap, tingkat medication error, pemberian informasi obat, kepatuhan formularium, persentase stok mati, persentase ED dan rusak, persentase nilai stok akhir, kesesuaian realisasi perencanaan dengan pembelian, dan drug use review (DUR). Aspek pertumbuhan dan pembelajaran dengan indikator semangat kerja, kepuasan kerja karyawan, tingkat pelatihan karyawan, dan kesesuaian sarana fisik dan sarpras. Aspek pelanggan dengan indikator kepuasan pelanggan, tingkat keterjaringan pasien dan pertumbuhan jumlah pelanggan (Siregar CJ, 2003).

Aspek keuangan merupakan aspek yang penting, dikarenakan keuangan merupakan salah satu indikator perencanaan dan implementasi strategi telah terlaksana dengan baik sehingga memberikan perbaikan pada organisasi. Aspek ini dapat diukur melalui *ratio* keuangan. Kunci penting dalam aspek keuangan adalah laba, *cash flow*, dan nilai tambah ekonomi pada jangka waktu tertentu. Oleh karena itu, penetapan/ pemilihan indikator kinerja pada aspek ini harus dapat menggambarkan kinerja keuangan yang ingin dicapai dari manajemen logistik yang dilakukan instalasi farmasi pada periode waktu tertentu. Pada aspek pelanggan, instalasi farmasi rumah sakit harus mampu melakukan inovasi untuk memberikan jasa/ layanan yang terbaik bagi pelanggannya.

Aspek proses bisnis internal menggambarkan manfaat kepada pelanggannya sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pelanggannya. Pada aspek ini terdiri dari tiga prinsip utama, yaitu proses inovasi, proses operasi dan pelayanan purna jual. Sedangkan pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran berfokus pada investasi organisasi berupa SDM, sistem dan aturan. Pencapaian/ realisasi kinerja yang optimal untuk pelayanan farmasi merupakan salah satu indikator output dari keseimbangan kegiatan manajemen logistik farmasi. Ketepatan penilaian kinerja sangat dipengaruhi oleh pemilihan indikator yang tepat untuk merepresentasikan kinerja suatu unit kerja.

Berdasarkan data sekunder yang diperoleh dari indikator kinerja Instalasi Farmasi RS Fatmawati, dari enam indikator terdapat 5 indikator yang tercapai dan satu indikator yang belum tercapai. Ketercapaian 5 indikator ini dapat diinterpretasikan positif jika disertai peningkatan kualitas layanan Instalasi Farmasi, namun dapat pula diinterpretasikan negatif jika tidak disertai dengan peningkatan kualitas layanan dan banyaknya kejadian komplain dari pasien terhadap pelayanan farmasi. Pelayanan farmasi berkontribusi pada peningkatan derajat kesehatan dan membantu pasien terkait masalah kesehatan dengan memanfaatkan sediaan obat sebaik-baiknya. Berikut ini terdapat enam komponen misi pelayanan farmasi menurut WHO (Siregar CJ, 2003) : Melayani pasien setiap saat, Mengidentifikasi dan mengelola atau melakukan triase terhadap masalah yang berhubungan dengan kesehatan, Melakukan promosi kesehatan, Memastikan keefektifan obat-obatan, Mencegah bahaya obat-obatan, Memanfaatkan sumber daya perawatan kesehatan yang terbatas secara bertanggung jawab.

Kinerja Instalasi Farmasi rumah sakit dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya (Siregar CJ, 2003) : Aspek keuangan dan kinerja staf instalasi farmasi, Sumber daya manusia dan proses bisnis instalasi farmasi, Fasilitas dan peralatan kerja bagi kepuasan pelanggan, Kualitas pelayanan instalasi farmasi dan kebutuhan pasien

KESIMPULAN

Berdasarkan data dan hasil analisis, indikator yang digunakan Instalasi Farmasi RS Fatmawati belum sepenuhnya sesuai dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC). Indikator yang ada belum mampu menggambarkan kinerja secara komprehensif dari aspek keuangan, proses bisnis internal, pelanggan, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Pengukuran kinerja

yang tepat dengan indikator yang sesuai sangat penting untuk memastikan peningkatan kualitas layanan farmasi dan optimalisasi keuntungan. RS Fatmawati perlu melakukan peninjauan dan penyesuaian indikator kinerja Instalasi Farmasi RS Fatmawati agar sesuai dengan prinsip *Balanced Scorecard*. Aspek keuangan : ITOR, *Gross Profit Margin*, pertumbuhan pendapatan dan persentase penerimaan IFRS terhadap RS. Aspek proses bisnis internal : dispensing time, ketersediaan obat, kepatuhan formularium, persentase nilai stok akhir, kesesuaian realisasi perencanaan dengan pembelian dan *drug use review* (DUR). Aspek pelanggan : kepuasan pelanggan, tingkat keterjaringan pasien, pertumbuhan jumlah pelanggan. Aspek pertumbuhan dan pembelajaran: semangat kerja, kepuasan kerja karyawan, tingkat pelatihan karyawan

UCAPAN TERIMAKASIH

Peneliti menyampaikan terimakasih atas dukungan, inspirasi dan bantuan kepada semua pihak dalam membantu peneliti menyelesaikan penelitian ini, termasuk pada peserta yang telah bersedia berpartisipasi dalam penelitian hingga selesai.

DAFTAR PUSTAKA

- Budiani, D.R., *et al.* (2020). *Buku Saku: Pemanfaatan Tepung Daun Kelor sebagai Komponen Makanan Pendamping ASI (MPASI) Padat Nilai Gizi*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.
- Chairunnisa, E., Kusumastuti, A.C., & Panunggal, B. (2018). *Asupan Vitamin D, Kalsium dan Fosfor pada Anak Stunting dan Tidak Stunting Usia 12-24 Bulan di Kota Semarang*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Dewi, Devillya Puspita. (2018). Substitusi Tepung Daun Kelor (*Moringa Oleifera* L.) pada Cookies Terhadap Sifat Fisik, Sifat Organoleptik, Kadar Proksimat, dan Kadar Fe. *Jurnal Ilmu Gizi Indonesia*, 1(2): 104-112
- Dianti, R., Simanjuntak, B.Y., W, T.W. (2023). Formulasi Nugget Ikan Gaguk (*Arius Thalassinus*) dengan Penambahan Tepung Daun Kelor (*Moringa Oleifera*). *Jurnal Media Gizi Indonesia*, 18(2): 157-163. <https://doi.org/10.20473/mgi.v18i2.157-163>
- Fahliani, N., & Septiani. (2020). Pengaruh Substitusi Tepung Daun Kelor (*Moringa oleifera* Lam.) Terhadap Sifat Organoleptik dan Kadar Kalsium *Snack Bar*. *Jurnal Gizi dan Pangan Soedirman*, 4(2): 216-228. <https://jos.unsoed.ac.id/index.php/jgpps>
- Firdanti E., *et al.* (2021). Permasalahan Stunting pada Anak di Kabupaten yang Ada di Jawa Barat. *Jurnal Kesehatan Indra Husada*, hlm, 126-133. <https://ojs.stikesindramayu.ac.id/index.php/JKIH/article/view/333>
- Hardiyanti E, Rochmah S, Nurani F. 2020. *Policy Implementation of Regional Public Service Board (BLUD) In Regional General Hospital of Sidoarjo Regency (A Case Study in General Hospital of Sidoarjo Regency)*. JAP. 1 (5): 934-942.
- Rikmasari Y, Satibi, Andayani TM. Pengukuran Kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit X Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi*. 85-90.
- RSUP Fatmawati. 2022. Aplikasi eLakip RSUP Fatmawati
- RSUP Fatmawati. 2020. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
- Siregar CJ. Farmasi Rumah Sakit Teori dan Penerapan. buku kedokteran EGC. 2003.
- Tawalujan WP, Citraningtyas G, Rumondor EM. Pengukuran Kinerja Instalasi Farmasi RSUD Datoe Binangkang Dengan Metode *Balanced Scorecard* Berdasarkan Perspektif Pelanggan Serta Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. 2020; 9 (3): 381-389.
- Wartiningsih, Minarni. 2023. Analisis Kinerja Farmasi Rumah Sakit dengan Pendekatan *Balance Score Card*. Bandung : Agiamedia