 DOI : 10.35311/jmpi.v10i2.603

## Evaluasi Kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit Swasta X di Karanganyar Dengan Metode *Balanced Scorecard*

Muslihatin\*, Jason Merari Peranginangin, Tri Wijayanti

Fakultas Farmasi, Universitas Setia Budi Surakarta

**Sitasi:** Muslihatin, Peranginangin, J. M., & Wijayanti, T. (2024). Evaluasi Kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit Swasta X di Karanganyar dengan Metode *Balanced Scorecard*. *Jurnal Mandala Pharmacon Indonesia*, 10(2), 492–507. <https://doi.org/10.35311/jmpi.v10i2.603>

Submitted: 03 September 2024

Accepted: 12 November 2024

Published: 21 Desember 2024

\*Penulis Korespondensi:

Muslihatin

Email:

muslihatin9@gmail.com



Jurnal Mandala Pharmacon Indonesia is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

### ABSTRAK

Metode *BSC* merupakan salah satu alat ukur yang efisien dalam mengukur kinerja rumah sakit. IFRS Swasta X di Karanganyar belum pernah melakukan analisis kualitas sistem pelayanan terhadap pelanggan, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kualitas IFRS Swasta X di Karanganyar melalui metode *BSC* dengan melihat dari perspektif: keuangan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, kepuasan pelanggan, serta didukung analisis *SWOT*. Penelitian ini menggunakan metode pengambilan data secara *retrospektif* dan *concurrent* yang dilaksanakan di IFRS Swasta X di Karanganyar. Data dianalisis secara deskriptif analitik dan dibandingkan terhadap standar. Uji *gap* lima dimensi kualitas pelayanan antara kenyataan dan harapan diolah menggunakan metode *Wilcoxon*, selanjutnya dilakukan analisis *SWOT*. Hasil penelitian membuktikan bahwa kinerja IFRS Swasta X Karanganyar dengan pendekatan perspektif keuangan TOR 1-48 kali, GPM dan GROS memenuhi standar; perspektif proses bisnis internal yang meliputi ketersediaan obat tercapai 100%, *dispensing time* obat belum memenuhi standar, kepatuhan FORNAS 80,95±0,87%; perspektif bisnis pembelajaran dan pertumbuhan yang meliputi kepuasan, semangat kerja, dan *turn over* karyawan telah memenuhi standar, serta SIMRS perlu dilakukan pengembangan; perspektif pelanggan dan keterjaringan pasien tinggi. Analisis *SWOT* IFRS Swasta X di Karanganyar perlu menyusun strategi pengembangan untuk jangka panjang. Berdasarkan penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja IFRS Swasta X di Karanganyar dengan pendekatan *BSC* perspektif keuangan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, dan pelanggan telah memenuhi standar operasional rumah sakit.

**Kata Kunci :** BSC, Instalasi farmasi, Evaluasi kinerja, SWOT

### ABSTRACT

The BSC method is one of the efficient tools for measuring hospital performance. IFRS Swasta X in Karanganyar has never conducted a quality analysis of the service system for customers, so this study aims to determine its quality through the BSC method by looking at it from the perspectives of finance, internal business, learning and growth, and customer satisfaction, supported by SWOT analysis. This study uses a retrospective and concurrent data collection method implemented at IFRS Swasta X in Karanganyar. Data are analyzed descriptively analytically and compared to standards. The gap test of five dimensions of service quality between reality and expectations is processed using the Wilcoxon method, then a SWOT analysis is carried out. The results of the study prove that the performance of IFRS Swasta X Karanganyar with a financial perspective approach of TOR 1-48 times, GPM and GROS meets the standard; the internal business process perspective including drug availability is 100%, drug dispensing time has not met the standard, FORNAS compliance is 80,95±0,87%; learning and growth business perspectives covering employee satisfaction, work spirit, and turnover have met the standards, and SIMRS needs to be developed; customer perspective and high patient networking. SWOT analysis of IFRS Swasta X in Karanganyar needs to create a development strategy for the long term. Based on the research, it can be concluded that the performance of IFRS Swasta X in Karanganyar, along with the BSC approach of financial, internal business, learning and growth, and customer perspectives, has met the hospital's operational standards.

**Keywords :** BSC, Pharmaceutical installation, Performance evaluation, SWOT

### PENDAHULUAN

Rumah sakit sebagai lembaga pelayanan memiliki tujuan utama untuk memberikan

pelayanan kepada masyarakat secara maksimal serta menyediakan pelayanan rawat jalan, rawat inap, maupun gawat darurat (Ariani, 2023; Lestari *et al.*,

2024). Bentuk upaya yang dijalankan oleh pemerintah untuk memajukan kesehatan masyarakat seperti dengan memaksimalkan akses masyarakat terhadap sarana kesehatan yang telah disediakan untuk memajukan pelayanan kesehatan yang maksimal contohnya adalah rumah sakit (Kementerian Kesehatan RI, 2016).

Pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi suatu organisasi, baik untuk saat ini maupun masa mendatang. Faktor keberhasilan kinerja dari suatu organisasi dapat dilihat dari berbagai sisi (Sihombing & Batoebara, 2019; Utamy et al., 2020). Bagi organisasi sektor publik yang memberikan pelayanan kepada masyarakat luas, penting sekali memperhatikan berbagai peraturan yang disyaratkan oleh pemerintah demi keberlangsungan organisasi tersebut (Hidayati et al., 2022), salah satunya adalah BSC.

Rumah Sakit Swasta X Karanganyar merupakan rumah sakit tipe C. Status akreditasi terakreditasi paripurna LARSI/Sertifikat/110/02/2023. IFRS Swasta X Karanganyar memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan kefarmasian yang bermutu. Berdasarkan laporan tahunan IFRS Swasta X Karanganyar tahun 2022 didapatkan hasil rata-rata capaian *dispensing time* obat racikan 210 menit, rata-rata capaian *dispensing* obat adalah 34,65%, serta rata-rata kepatuhan penggunaan FORNAS 80,07%.

Adanya hasil yang kurang maksimal tersebut menandakan perlunya evaluasi dan strategi sistematis yang perlu diperbaiki guna meningkatkan kualitas pelayanan. Pemberian pelayanan yang bermutu dapat dicapai melalui peningkatan kinerja yang berkesinambungan dan meningkatkan kualitas sumber daya (Rabiah, 2019; Yusuf et al., 2022). Oleh karena itu perlu dilakukan suatu pengukuran kinerja untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan strategi manajemen rumah sakit. Hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan BSC dipadukan dengan analisis SWOT sebagai dasar untuk membangun peta strategis yang paling sesuai untuk pengembangan IFRS Swasta X Karanganyar. Dengan menggunakan analisis SWOT dan BSC dapat mencapai keseimbangan strategis antara target kinerja keuangan dan target kinerja pelanggan.

Metode BSC merupakan alat pengukuran kinerja yang disusun dengan asumsi keseimbangan dari berbagai aspek, seperti keuangan dan non-keuangan, dan aspek internal dan eksternal perusahaan (Manik et al., 2024). Metode ini memiliki keunggulan, antara lain komprehensif, koheren, *balance*, dan terukur sehingga perlu diimplementasikan dengan harapan dapat

membantu IFRS dalam meningkatkan kinerja, ketercapaian tujuan, visi, dan misi (Ratna et al., 2022).

Penelitian dengan pengukuran kinerja pernah dilakukan di IFRS Karsa Batu dengan melihat dari perspektif pelanggan pada indikator kepuasan pelanggan metode *Servoqual* menunjukkan bahwa kenyataan lebih rendah daripada harapan, sedangkan indeks kepuasan memiliki hasil puas. Analisis indikator pertumbuhan pelanggan pada tahun 2020 memiliki persentase 97% dan tahun 2021 sebesar 98% (Aldy et al., 2022). Hasil perspektif pembelajaran dan pertumbuhan indikator kepuasan karyawan terindikasi puas (nilai 2,724), pada semangat kerja karyawan terindikasi puas (nilai 3,14), dan retensi *turn over* karyawan 7,88%.

Hasil penelitian kinerja pada perspektif bisnis internal indikator *dispensing time* untuk resep non-racikan 22 menit dan racikan 32 menit. Analisis indikator ketersediaan obat dan pemberian informasi obat terlaksana 100%. Analisis menggunakan metode IPA didapatkan hasil rata-rata 93%. Analisis indikator pertumbuhan pelanggan tahun 2019, yaitu 101,39% dan tahun 2020 yaitu 100,35% melebihi rentang kriteria baik (Hidayati et al., 2022).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja IFRS Swasta X di Karanganyar dengan pendekatan pendekatan BSC perspektif keuangan (TOR, GPM, dan GROS); perspektif proses bisnis internal (ketersediaan obat, *dispensing time*, kepatuhan terhadap penggunaan obat FORNAS); perspektif bisnis pembelajaran dan pertumbuhan (kepuasan kerja karyawan, semangat kerja karyawan, *turn over* karyawan, dan pengembangan SIMRS); perspektif pelanggan (kepuasan pasien dan keterjaringan pasien); serta mengetahui gambaran analisis SWOT untuk menyusun strategi pengembangan jangka panjang sebab sejauh ini belum ditemukan adanya pengujian kinerja dengan 4 perspektif tersebut menggunakan metode BSC, guna mengetahui suatu permasalahan yang kemudian akan diselesaikan menggunakan strategi sistematis dengan metode SWOT.

## METODE PENELITIAN

### Alat dan Bahan

Alat dan bahan yang digunakan, antara lain *stopwatch*, seperangkat alat tulis, blanko kuesioner untuk pasien dan karyawan, serta data excel (*dispensing time*, penggunaan obat FORNAS, dan ketersediaan obat). Metode penelitian dilakukan dengan cara melakukan uji *ethical clearance*, lalu mengambil bahan primer (kuesioner, wawancara, observasi langsung, dokumen serta survei arsip);

data sekunder (dokumen IFRS Swasta X di Karanganyar, arsip karyawan, survei terhadap arsip, resep, data kunjungan pasien, laporan penjualan dan laporan keuangan IFRS Swasta X di Karanganyar).

#### Alur Jalannya Penelitian

Jalannya penelitian dimulai dengan adanya pengajuan *ethical clearance* (EC) untuk memastikan penelitian yang dilaksanakan mematuhi standar etika dan keamanan yang tinggi bagi responden, EC dilakukan di Rumah Sakit dr. Moewardi Surakarta dengan nomor keputusan surat 689/III/HREC/2024 pada tanggal 12 Maret 2024. Kuesioner adalah alat pengumpulan data yang berisi daftar pertanyaan untuk mendapatkan informasi. *Reliability* kuesioner penting untuk melihat hasil yang konsisten jika diulang (Slamet & Wahyuningsih, 2022).

Pengambilan dan pengumpulan data kuesioner *BSC* empat perspektif utama (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) dimulai dengan identifikasi *Key Performance Indicators* dan mendistribusikan kuesioner (Imawanty & Hidayat, 2023). Pada level keuangan, pertanyaan dapat mencakup aspek keuangan seperti pertumbuhan pendapatan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas. Perspektif proses bisnis internal, pertanyaan akan menilai efisiensi dan efektivitas operasional (Rusito & Rusdiana, 2024).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengenai pengembangan karyawan dan kapabilitas organisasi. Data kuesioner yang dikumpulkan dan dianalisis untuk memberikan informasi yang holistik tentang kinerja serta mengidentifikasi area yang perlu perbaikan. Pendekatan ini membantu organisasi memastikan menerapkan strategi secara seimbang dan pencapaian tujuan (Manik et al., 2024).

Olah data melibatkan data untuk analisis, interpretasi, dan penerapan metode statistik untuk mengungkap pola dan hubungan antar data. Proses ini mencakup analisis deskriptif, eksploratif, inferensial, pembangunan model, dan verifikasi. Kedua tahap ini bersifat iteratif, memungkinkan peneliti untuk memahami data dan mengambil kesimpulan yang komprehensif. Keakuratan, keandalan, dan interpretasi analisis penting dalam memastikan validitas penelitian (Ardiansyah et al., 2023).

Tahap pembahasan dalam penelitian melibatkan analisis mendalam terhadap temuan penelitian. Data dibandingkan dengan penelitian terdahulu, merinci pertimbangan penelitian, dan memberikan konteks menyeluruh. Kesimpulan berisi tentang jawaban terhadap pertanyaan penelitian, dan

menyoroti implikasi teoritis maupun praktis (Riswanto et al., 2023).

#### Analisis Data

Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh secara *retrospektif* dan *concurrent*. Perspektif keuangan terdiri dari TOR pada tahun 2023, serta data *GPM*, *GROS*, kepatuhan terhadap FORNAS, data karyawan, laporan stok, laporan penjualan, dan *turn over* pada tahun 2021, 2022 dan 2023. Data yang kedua adalah data *concurrent*, yaitu ketersediaan obat, *dispensing time*, kepuasan kerja karyawan IFRS Swasta X di Karanganyar, semangat kerja karyawan IFRS Swasta X di Karanganyar, pengembangan SIM, laporan kunjungan pasien dan laporan lembar resep, kepuasan pasien dan keterjaringan pasien.

Data yang dikumpulkan ada dua macam, yaitu data kuantitatif dan kualitatif. Data kemudian dianalisis secara deskriptif analitik dan dibandingkan terhadap standar yang ada untuk mengetahui efektifitas kinerja IFRS Swasta X. Uji *gap* lima dimensi kualitas pelayanan antara kenyataan dan harapan untuk perspektif *customer* dimensi kualitas pelayanan menggunakan aplikasi SPSS dengan menguji tingkat validitas dan reabilitas, serta menguji data dengan metode *Wilcoxon* untuk mengetahui perbedaan antara kenyataan dan harapan.

Hasil evaluasi penilaian tersebut selanjutnya dilakukan analisis *SWOT*. Hasil analisis *SWOT* tersebut dapat digunakan untuk rekomendasi kepada instansi untuk menyusun strategi guna memajukan IFRS Swasta X di Karanganyar.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Perspektif Keuangan

#### *Turn Over Ratio* (TOR)

*Turn Over Ratio* adalah gambaran dari kecepatan perputaran persediaan kefarmasian yang mencakup pembelian, penjualan, dan penggantian obat. Standar nilai TOR di rumah sakit 8-23 kali (Primadiamanti et al., 2021). Semakin tinggi nilai TOR, maka semakin efisien pengelolaan obat (Rugiarti et al., 2021). Data TOR diolah dari laporan keuangan tahun 2023 dapat dilihat pada Tabel 1.

Berdasarkan hasil pengolahan TOR laporan keuangan tahun 2023, dapat diketahui bahwa rata-rata kemampuan perputaran dana pada tahun 2023 adalah 13,51 kali. Nilai tersebut berada pada rentang standar, semakin besar perputaran obat, maka semakin memaksimalkan penjualan dengan investasi persediaan minimal. Perputaran yang tinggi dapat mengurangi biaya persediaan yang timbul dan memungkinkan memperoleh keuntungan yang

berpengaruh pada *cash flow* RS. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan perputaran persediaan, yaitu dengan menaikkan penjualan tanpa menaikkan persediaan atau menurunkan persediaan dan mempertahankan jumlah penjualan (Khasanah, 2023).

Hasil TOR tertinggi adalah sediaan infus NaCl 100 mL 0,9% dengan perolehan hasil 59 kali. Hasil TOR yang tinggi ini disebabkan karena adanya penggunaan infus yang cukup sering, biasanya digunakan untuk irigasi pembersihan saluran rongga hidung dan telinga dibagian poli-THT serta

digunakan pada proses nebulizer di bagian poli-anak (Rizki, 2022).

NaCl 100 mL 0,9% digunakan sebagai infus pengembali elektrolit tubuh secara cepat, bersifat isotonis, dapat digunakan untuk membersihkan luka terbuka maupun kelebihan *mucus* pada rongga hidung, serta dapat digunakan sebagai pelarut obat terutama pada sediaan serbuk steril (Fauzi *et al.*, 2020). Dengan adanya pemberian terapi pembersihan *mucus* pada rongga hidung dengan NaCl 0,9% sebanyak 2 kali, masalah penyumbatan pernafasan pasien dapat teratasi (Badri, 2021).

Tabel 1. Nilai TOR IFRS Swasta X di Karanganyar Tahun 2023

No.	Sediaan	TOR 2023 (kali)
1	Infus	48
2	Injeksi	45
3	Tetes mata	27
4	Suppositoria	17
5	Sirup kering	16
6	Aerosol/ inhalasi	12
7	Kaplet	12
8	Salep mata	12
9	Tablet	12
10	Drop (obat tetes oral)	11
11	Krim	11
12	Injeksi flexpen	10
13	Kapsul	10
14	Powder (serbuk)	10
15	Salep kulit	10
16	Sirup	10
17	Tablet effervescent	9
18	Granul	6
19	Gargle (obat kumur)	5
20	Suspensi	5
21	Tetes telinga	3
22	Eliksir	3
23	Kapsul <i>soft</i>	3
24	Enema	1
<b>Rata-rata</b>		<b>13,51</b>

Sumber: Laporan Keuangan Tahun 2023 yang diolah

Hasil TOR sediaan injeksi, sirup kering, suppositoria, dan tetes mata memiliki hasil TOR diatas standar rumah sakit. Hal ini disebabkan karena sediaan tersebut termasuk kedalam kategori obat *fast moving*. Sediaan eliksir, enema, gargle, granul, kapsul *soft*, suspensi, dan tetes telinga memiliki hasil di bawah rata-rata TOR, sebab tidak semua dokter meresepkan obat dengan bentuk sediaan tersebut, misal obat tetes telinga hanya diresepkan oleh dokter spesialis THT.

Sediaan aerosol, *cream*, drop, injeksi flexpen, kaplet, kapsul, *powder*, salep kulit, salep mata, sirup, tablet, dan tablet effervescent memiliki memenuhi standar TOR. Hal ini disebabkan adanya stabilitas

penggunaan obat karena sering digunakan sebagai terapi penyakit umum di Indonesia, misal flu mata (salep mata), batuk dan pilek (sirup, tablet, atau puyer), panu dan eksim (krim), asma (aerosol/inhalasi), dan diabetes melitus (injeksi flexpen).

#### Gross Profit Margin (GPM)

*Gross Profit Margin* merupakan penilaian keuangan RS untuk mengetahui besarnya pengaruh harga pokok penjualan terhadap penjualan. Standar nilai GPM di rumah sakit berada pada rentang 20-33% (Khasanah, 2023). Semakin tinggi nilai persentase GPM menandakan semakin baik pula penjualannya (Indrayanti *et al.*, 2020).

Persentase nilai GPM dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. *Gross Profit Margin* Pada Tahun 2021, 2022, 2023

No.	Tahun	GPM (%)
1	2021	53,68
2	2022	29,12
3	2023	20,80

Sumber: Laporan keuangan tahun 2021, 2022, dan 2023 yang diolah

Berdasarkan data GPM pada Tabel 2, menunjukkan bahwa terjadi penurunan persentase keuangan pada rentang tahun 2021 ke 2023 yang diakibatkan adanya penstabilan kondisi, sebab pada tahun 2021 masih pada situasi pandemi COVID-19, yang menyebabkan adanya lonjakan penjualan serta adanya harga obat dan alat penunjang kesehatan yang tinggi, namun pada tahun 2022 dan 2023 kondisi pandemi mulai diturunkan tingkat bahayanya menjadi *new normal*. Meskipun mengalami penurunan, namun hasil GPM di IFRS Swasta X di Karanganyar masih memenuhi standar GPM di rumah sakit pada umumnya.

Penelitian yang sama juga terjadi di Instalasi Farmasi Klinik THC Madiun yang diakibatkan karena adanya perubahan pola persepsian kepada

sebagian asuransi yang semula bebas menggunakan obat paten berbiaya mahal dan untuk penekanan *budgeting* menjadi obat paten yang lebih murah. Obat paten biasanya mendapat diskon dibandingkan obat generik, diskon yang besar dapat menurunkan HPP sehingga laba lebih besar (Khasanah, 2023). Nilai GPM yang menurun juga dapat diatasi melalui mencari PBF yang dapat memasok obat dengan harga yang lebih murah atau memberi potongan harga yang lebih besar.

#### *Growth Ratio on Sales* (GROS)

*Growth Ratio on Sales* merupakan penilaian tingkat penjualan selama periode tertentu. Standar nilai GROS di Indonesia adalah minimal 10%. Data nilai GROS di Swasta X di Karanganyar dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. *Growth Ratio on Sales* Pada Tahun 2022 dan 2023

No.	Tahun	GROS (%)
1	2022	-38,22
2	2023	18,11

Sumber: Laporan keuangan tahun 2022 dan 2023 yang diolah

Berdasarkan data Tabel 3, diketahui bahwa nilai GROS pada tahun 2022 mengalami penurunan 38,22% dan pada tahun 2023 mengalami kenaikan 18,11%. Penurunan GROS tahun 2022 karena adanya perubahan penjualan obat, alat kesehatan, dan bahan medis habis pakai sebab berada pada masa peralihan pandemi COVID-19 menjadi *new normal*, sehingga terjadi penurunan harga secara tiba-tiba. Pada tahun 2023 terjadi peningkatan nilai GROS, karena adanya perbaikan keuangan, pada tahun 2022 ke 2023 hingga 56,33%, kenaikan ini sebagai upaya menjaga kestabilan keuangan di RS Swasta X di Karanganyar.

#### Perspektif Bisnis Internal

##### Ketersediaan obat

Pengukuran tingkat ketersediaan obat diolah melalui membandingkan antara jumlah resep obat yang diresepkan dengan jumlah obat yang telah

terlayani. Hasil pengukuran tingkat ketersediaan obat pada periode Desember 2023, Januari 2024, serta Februari 2024 dapat pada Tabel 4.

Seluruh resep obat dapat terambil semua karena adanya koordinasi antar bidang di RS Swasta X di Karanganyar, sehingga memudahkan pelayanan kesehatan. Setiap poli akan mengkoordinasikan obat yang sering digunakan untuk terapi dan bagian IFRS akan menyetok obat tersebut. Apabila didapati obat yang sedang kosong maka apoteker dan dokter saling berkoordinasi untuk memberikan obat substitusi. Selain masalah koordinasi antar tenaga kesehatan, faktor asuransi kesehatan seperti BPJS juga cukup berperan penting, sebab seluruh item obat pada resep akan berpotensi untuk terambil sepenuhnya oleh pasien. Pasien dengan BPJS akan mendapatkan fasilitas penerimaan obat secara gratis.

Tabel 3. Persentase ketersediaan obat periode Desember 2023, Januari 2024, dan Februari 2024

No.	Bulan	Tingkat ketersediaan obat		Persentase (%)
		Jumlah obat diresepkan	Jumlah obat diserahkan	
1	Desember 2023	64	64	100
2	Januari 2024	536	536	100
3	Februari 2024	576	576	100

Sumber: Laporan ketersediaan obat yang diolah

### Dispensing time

Perhitungan *dispensing time* dilakukan saat pasien menyerahkan resep hingga pasien menerima obat. Penelitian dilakukan selama bulan Mei 2024 pada pukul 7.30-15.00 WIB. Kunjungan pasien relatif tinggi pada pukul 09.00-13.00 WIB. Pada penelitian ini resep yang terambil secara acak sebanyak 270 buah. Kemenkes RI No.30 Tahun 2022 tentang Indikator Nasional Mutu Pelayanan Kesehatan

Tempat Praktik Mandiri Dokter Dan Dokter Gigi, Klinik, Pusat Kesehatan Masyarakat, Rumah Sakit, Laboratorium Kesehatan, Dan Unit Transfusi Darah, menyatakan bahwa waktu tunggu pelayanan resep obat racikan  $\leq 60$  menit dan untuk non-racikan  $\leq 30$  menit (Kemenkes RI, 2008) (Kementerian Kesehatan RI, 2022). Hasil *dispensing time* dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. *Dispensing time* bulan Mei 2024

No.	Parameter	Jumlah resep	<i>Dispensing time</i> ±SD (menit)	Standar (menit)
1	Obat racikan	183	95±39	≤60
2	Obat non-racikan	97	93±36	≤30

Sumber : laporan *dispensing time* 2023 yang diolah

Rata-rata *dispensing time* obat racikan pada penelitian ini adalah 95 menit/resep dan untuk obat non-racikan 93 menit/resep. Hasil ini jauh dari standar *dispensing time* yang diharapkan karena dipengaruhi oleh adanya jumlah pasien yang cukup banyak, jumlah item obat dalam satu resep lebih dari satu item, kekurangan tenaga kefarmasian, kendala di jaringan internet yang mengalami *down time* dan masih barunya penerapan sistem *bridging* pada resep.

*Bridging* resep dengan SIMRS yang tergolong baru dalam penerapannya diharapkan dapat memudahkan koordinasi antar tenaga kesehatan, sehingga diharapkan pelayanan kesehatan dapat lebih efisien. Jaringan internet perlu dilakukan *maintenance* preventif untuk meminimalkan jaringan *down time*. Selain perbaikan pada sistem, yang dapat dilakukan adalah dengan pengaturan jadwal shift pada farmasi rawat jalan yaitu dengan shift pagi 07.00- 14.00 WIB 07.00-16.00 WIB, shift siang 14.00-21.00 WIB, serta penambahan tenaga kefarmasian melalui rekrutmen untuk mempercepat kinerja pelayanan pada IFRS Swasta X di Karanganyar.

Hasil *dispensing time* obat racikan dan non-racikan memiliki selisih yang kecil, hal ini disebabkan adanya metode *repacking* stok sediaan tablet yang *fast moving* sesuai dengan jumlah obat yang diresepkan dokter spesialis, penyiapan stok obat formulasi racikan sesuai kesepakatan IFRS dengan dokter spesialis atas persetujuan direktur utama dengan durasi masa simpan dan keluar tidak lebih dari 2 hari menjadi salah satu cara untuk memperbaiki kinerja pelayanan IFRS.

Pengkoordinasian dan kolaborasi antar profesi perlu ditingkatkan, adanya jadwal kedatangan dokter dalam waktu yang hampir bersamaan dapat menyebabkan adanya

penumpukan resep pada jam sibuk IFRS, yaitu antara pukul 09.00-13.00 WIB, yang semula resep dapat dikerjakan secara cepat menjadi lambat karena mengalami penumpukan resep yang belum dapat diurai, Hal ini cukup sering terjadi pada dokter spesialis sehingga diperlukan adanya sosialisasi dan pengaturan jadwal kedatangan dokter spesialis di poliklinik lebih lanjut guna mempersingkat *dispensing time* pelayanan obat.

### Kepatuhan terhadap penggunaan obat FORNAS

Formularium nasional merupakan suatu kumpulan daftar produk-produk obat yang telah dirancang oleh komite nasional dan ditetapkan oleh Menteri Kesehatan Republik Indonesia, yang memiliki khasiat, aman, dan dengan harga terjangkau untuk pemakaian obat pada program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) (Hargo, 2023). Standar tingkat kepatuhan penulisan resep berdasarkan FORNAS pada Permenkes RI No 30 Tahun 2022 adalah  $\geq 80\%$  (Permenkes RI, 2022). Hasil persentase kepatuhan terhadap FORNAS dapat dilihat pada Tabel 6.

Berdasarkan data tersebut diperoleh hasil bahwa rata-rata kepatuhan terhadap penggunaan obat FORNAS pada tahun 2023 sebesar  $80,95 \pm 0,87\%$ . Hasil kepatuhan terhadap penggunaan obat FORNAS pada tahun 2023 di IFRS Swasta X di Karanganyar pada periode bulan Januari memiliki hasil paling rendah yaitu  $79,97\%$ , hal ini disebabkan karena adanya libur akhir tahun yang relatif lama selama bulan Desember 2023 menyebabkan masyarakat memiliki kecenderungan untuk berpola hidup yang kurang sehat dan makan secara tidak terkontrol dan berdampak pada timbulnya penyakit-penyakit spesialistik yang terapi obatnya tidak tercantum dalam FORNAS.

Tabel 6. Kepatuhan Terhadap Penggunaan Obat FORNAS Tahun 2023

No.	Tahun 2023	Kepatuhan penggunaan obat FORNAS (%)
1	Januari	79,97
2	Februari	80,75
3	Maret	80,12
4	April	80,69
5	Mei	80,67
6	Juni	81,35
7	Juli	80,25
8	Agustus	80,45
9	September	81,84
10	Oktober	81,18
11	November	81,06
12	Desember	83,12
<b>Rata-rata ± SD</b>		<b>80,95±0,87</b>

Sumber: laporan SIMRS tentang kepatuhan terhadap penggunaan obat FORNAS 2023

Penggunaan obat diluar FORNAS juga dapat dipengaruhi oleh faktor pengetahuan dokter terhadap FORNAS sehingga mempengaruhi keputusan dalam meresepkan obat ke pasien, sehingga berdampak pada logistik dan investasi farmasi dalam penyediaan obat non-FORNAS menjadi meningkat. Penggunaan obat FORNAS dapat mengoptimalkan pelayanan kepada pasien, peningkatan mutu dan keselamatan pada pasien, peningkatan efektivitas dan efisiensi pengobatan sehingga tercapai pengobatan rasional, memudahkan perencanaan, dan penyediaan obat di farmasi, selain itu juga dapat meningkatkan keterjaminan ketersediaan obat, mutu, khasiat, keamanan, serta memiliki harga yang terjangkau.

Kepatuhan terhadap penggunaan obat FORNAS dapat ditingkatkan melalui kebijakan terkait FORNAS dengan mengikut sertakan peran dokter agar kebijakan dan prosedur dapat terimplementasi secara berkesinambungan, melakukan sosialisasi dan meningkatkan komunikasi efektif dari direktur kepada pihak manajemen, KFT, dokter, dan staff farmasi untuk lebih tegas dalam penerapan kebijakan dan prosedur dalam implementasi FORNAS.

Penambahan jumlah karyawan di IFRS Swasta X di Karanganyar cukup diperlukan guna mengurangi beban kerja agar lebih terkontrol dan terarah dalam monitoring resep sehingga dapat dilakukan evaluasi rutin terhadap kepatuhan obat FORNAS, sehingga kendali mutu dan biaya dapat berjalan efisien. Pengembangan SIMRS memberikan peran penting dalam proses *screening* awal, diperlukan *pop-up* pada aplikasi SIM IFRS bahwa obat yang di *entry* dokter masuk dalam golongan FORNAS atau non-FORNAS. Apabila muncul *pop up* bahwa obat yang di *entry* termasuk golongan non-

FORNAS maka dokter dapat mempertimbangkan kembali resep obat tersebut.

Formularium Rumah Sakit mengakomodir lengkap kandungan obat yang masuk FORNAS, sehingga dokter mempunyai alternatif pengobatan yang sesuai FORNAS. Pembatasan penyediaan obat non-FORNAS pada Formularium RS memudahkan pelayanan ke pasien dengan harapan waktu tunggu semakin cepat. Monitoring dan evaluasi dapat dilakukan oleh direktur dengan penyampaian hasil evaluasi peresepan dokter setiap bulan sesuai FORNAS atau tidak sesuai FORNAS serta golongan obat saja yang diresepkan dokter.

Meskipun kepatuhan terhadap penggunaan obat FORNAS tidak sesuai dengan harapan standar, namun angka ini tergolong tinggi. Pada penelitian Ni'matunnisa & Nurwahyuni (2021), menunjukkan bahwa kepatuhan pemberian obat pada pasien dengan aturan FORNAS hanya 79,4% dan pada penelitian Risnawati *et al.*, (2023) hanya 79,97%. Jenis golongan obat yang banyak dipakai di luar FORNAS di RS Swasta X di Karanganyar adalah bersifat spesialistik. Obat bersifat spesialistik adalah obat yang digunakan pada kasus penyakit tertentu yang diresepkan oleh dokter spesialis, obat ini biasanya tidak tercantum dalam aturan FORNAS, contohnya adalah obat insufisiensi ginjal kronis, enzim pencernaan, hipoalbuminemia, probiotik, dan vitamin neurotropik (Risnawati *et al.*, 2023).

#### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Kepuasan karyawan**

Data kepuasan kerja karyawan di IFRS Swasta X di Karanganyar diperoleh dari proses pengumpulan data kuesioner yang telah dimodifikasi dan mengacu pada Khasanah (2023), dengan jumlah responden 35 orang. Sebelumnya dilakukan uji validitas dan *reliability* terhadap

kuesioner yang akan dibagikan tersebut. Dari uji validitas dan *reliability* terhadap 35 orang dinyatakan data valid dan reliabel sehingga dapat diujikan

kepada responden. Hasil kepuasan karyawan dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Kepuasan Kerja Karyawan

No.	Indikator	Rata-rata	Kategori
1	Kepuasan kerja	3,1	Tinggi
2	Dukungan atasan atau manajemen	3,2	Tinggi
3	Pengembangan manajemen dan pengembangan karir	3,3	Tinggi
4	Keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi	3,1	Tinggi
5	Apresiasi kinerja	3,2	Tinggi
6	Kompensasi yang menjanjikan	3,2	Tinggi
7	Sarana dan prasarana yang memadai	3,1	Tinggi
<b>Rata-rata</b>		<b>3,2</b>	

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil penelitian pada Tabel 7, dapat diketahui bahwa kepuasan kerja karyawan di IFRS Swasta X di Karanganyar memiliki kategori yang tinggi, yaitu pada rentang 3,1-3,3. Nilai rata-rata tertinggi menyatakan bahwa karyawan puas atas lingkungan kerja, pengembangan karir, dan sarana prasarana yang diperoleh selama bekerja.

Pada dasarnya setiap rumah sakit termasuk di IFRS Swasta X di Karanganyar menerapkan bonus dengan besaran tergantung golongan jabatan karyawan apabila memenuhi target. Karyawan di IFRS Swasta X di Karanganyar memiliki tingkat pendidikan yang cukup beragam, mulai dari tingkat SMF, DIII, S1, dan profesi apoteker. Banyaknya tingkat pendidikan pada tingkat SMF hingga profesi apoteker menyebabkan tingginya peluang untuk karyawan melakukan izin belajar untuk dapat meningkatkan jenjang karir dan juga mendapatkan promosi jabatan. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan mengindikasikan kinerja karyawan yang semakin baik.

Pada penelitian Khasanah (2023), menunjukkan bahwa kepuasan karyawan memiliki kategori yang tinggi (2,63-2,75) pada setiap pernyataan. Upaya peningkatan kepuasan karyawan dapat dilakukan melalui penyesuaian beban kerja, memperbaiki sistem manajemen karier, memberikan kesempatan pengembangan diri, dan adanya bonus jika target tercapai. Sedangkan pada penelitian Humaira et al., (2019) menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan karir bagi karyawan di PT Bank BNI Kantor Cabang Cibinong sebesar 62,8%.  
**Semangat kerja karyawan**

Data semangat kerja karyawan diukur secara *concurrent* melalui pengisian kuesioner dari karyawan di IFRS Swasta X di Karanganyar yang berjumlah 35 orang, sebelumnya dilakukan uji validitas dan *reliability* kuesioner terhadap 35 karyawan dan menunjukkan bahwa semua item pernyataan valid dan reliabel sehingga kuisisioner

dapat diujikan kepada responden. Terdapat 14 pernyataan yang diajukan pada kuesioner semangat kerja yang dapat dilihat pada Tabel 8.

Berdasarkan hasil kuesioner semangat kerja karyawan pada Tabel 8, menunjukkan hasil rata-rata semangat kerja karyawan berkategori tinggi, yaitu pada rentang 3,1-3,4. Kondisi kerja yang penuh beban tekanan dan target namun diselesaikan secara bahu-membahu antar bagian mampu meningkatkan semangat kerja karyawan.

Kesadaran setiap individu akan setiap tanggung jawab yang diemban dan didukung oleh adanya janji bonus yang akan diberikan apabila target terpenuhi mampu mendongkrak semangat karyawan. Adapun upaya peningkatan semangat kerja karyawan, yaitu melalui pemberian bonus, promosi jabatan, rekreasi, subsidi di berbagai bidang, dan pelatihan pengembangan potensi karir.

Semangat kerja tertinggi berada pada bagian mempertahankan kualitas produk dan layanan serta komunikasi antar-teman sejawat. Mempertahankan kualitas produk dan layanan dilakukan dengan cara penerapan proses *management drug supply* sesuai prosedur di IFRS, pengembangan sistem untuk peningkatan pelayanan farmasi dan implementasi pada peningkatan mutu serta keselamatan pasien. Adanya komunikasi yang baik meningkatkan *chemistry* antar-individu, dengan komunikasi yang baik saling menguatkan meningkatkan kenyamanan bekerja sehingga meskipun pekerjaan berat namun diri merasa nyaman untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan *time line* yang telah ditentukan.

Nilai rata-rata semangat kerja terendah berada pada bagian kontribusi kolaborasi antar tim, motivasi, dan pengurangan kesalahan kerja, meskipun masih tergolong tinggi namun menduduki porsi terendah dibandingkan pertanyaan semangat kerja karyawan yang lainnya. Hal ini disebabkan adanya pengembangan sistem dan kinerja secara maksimal, serta menjaga komunikasi antar karyawan

di bagian kefarmasian, namun masalah timbul pada teman sejawat dari bagian diluar kefarmasian, hal ini menimbulkan gangguan serta pesimistis bagian

kefarmasian dalam melakukan perubahan dan pengembangan kearah yang lebih efisien dan praktis.

Tabel 8. Semangat Kerja Karyawan

No.	Indikator	Rata-rata	Kategori
1.	Mempertahankan kualitas produk dan layanan	3,4	Sangat Tinggi
2.	Meningkatkan kepercayaan dan kolaborasi antar tim	3,1	Tinggi
3.	Lingkungan kerja yang energik dan dinamis	3,2	Tinggi
4.	Kontribusi terhadap citra positif pada pelanggan	3,2	Tinggi
5.	Dukungan dan komunikasi tim	3,4	Sangat Tinggi
6.	Mengatasi tantangan dan hambatan	3,2	Tinggi
7.	Menciptakan hubungan kerja yang positif	3,3	Sangat Tinggi
8.	Semangat belajar dan berkembang	3,3	Sangat Tinggi
9.	Memberikan pelayanan yang unggul di IFRS	3,2	Tinggi
10.	Pengakuan dan apresiasi kerja	3,1	Tinggi
11.	Menciptakan lingkungan kerja yang positif	3,3	Sangat Tinggi
12.	Meningkatkan produktivitas	3,3	Sangat Tinggi
13.	Mengurangi tingkat kesalahan dalam bertugas	3,1	Tinggi
14.	Kemampuan tim dalam menghadapi perubahan	3,2	Tinggi
<b>Rata-rata</b>		<b>3,2</b>	

Sumber: Data primer yang diolah

Faktor lain yang dapat mempengaruhi juga berasal dari adanya berbagai terobosan-terobosan baru farmasi yang telah disosialisasikan untuk mempercepat kinerja pelayanan farmasi pada pasien serta memangkas waktu pelayanan resep yang belum dilaksanakan dengan baik pada bagian non-kefarmasian. Belum maksimalnya implementasi dan apresiasi pada terobosan terobosan inilah yang membuat bagian kefarmasian IFRS Swasta X di Karanganyar cukup menguras tenaga dan membuat kurang bersemangat dalam menjalankan pekerjaan.

Adanya kesalahan dalam bekerja dapat menimbulkan masalah, misalnya timbulnya perbedaan pendapat yang berasal dari berbagai pihak sehingga mengganggu mental serta semangat dari kinerja tenaga kefarmasian. Kesalahan ini dapat diatasi dengan adanya *crosscheck* antara resep dengan obat yang disiapkan, apabila didapati aturan pemberian, jumlah item, dan dosis obat yang tidak sesuai dengan resep dapat melakukan konfirmasi

terlebih dahulu pada dokter yang bersangkutan, agar kesalahan pemberian obat dapat terminimalisir.

#### Turnover karyawan

Perkembangan manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam suatu rumah sakit semakin pesat sehingga memacu rumah sakit untuk dapat lebih memperhatikan kebijakan yang diterapkan (Sudiro & Putri, 2022). Salah satu masalah SDM yang sering terjadi adalah *turnover* karyawan. *Turnover* merupakan keputusan berhentinya seseorang dari tempatnya bekerja secara sukarela.

*Turnover* karyawan dapat menggambarkan besarnya pengaruh faktor motivasi, semangat, dan kepuasan kerja pada karyawan. Semakin tinggi faktor tersebut maka semakin rendah *turnover* karyawan yang terjadi, begitupula sebaliknya. Nilai standar *turnover* karyawan di rumah sakit adalah 5-10% per tahun (Gillis dalam Qanitha *et al.*, 2022). Hasil *turnover* karyawan dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Hasil *turnover* karyawan IFRS Swasta X di Karanganyar

No.	Tahun	TOR (%)
1	2021	0,00
2	2022	2,94
3	2023	2,78
Rata-rata		1,9

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil data pada Tabel 9 dapat diketahui bahwa persentase TOR menunjukkan hasil di bawah standar yang telah ditetapkan di rumah

sakit. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di IFRS Swasta X di Karanganyar memiliki motivasi, semangat kerja, dan kepuasan kerja yang relatif

tinggi. Pada penelitian Pamungkas et al., (2023) di RS Hermina Sukabumi menunjukkan adanya *turnover* yang tinggi, yaitu 60,2%, hasil ini jauh lebih tinggi daripada rata-rata hasil TOR penelitian.

Indikator mutu pelayanan rumah sakit terhadap kepuasan dan semangat kerja karyawan juga perlu diperhatikan. Karyawan yang merasa puas dan semangat dalam bekerja menghasilkan kinerja yang memuaskan, sebab karyawan menjadi lebih ramah, ceria, dan responsif sehingga dapat membangun kepuasan dan kesetiaan dari pelanggan. Rendahnya hasil TOR karyawan IFRS Swasta X di Karanganyar dipengaruhi oleh adanya bonus, apresiasi, tunjangan, lingkungan kerja yang mendukung, tim yang mampu saling berkolaborasi, adanya tingkatan jenjang karir, bahkan kesempatan untuk dapat mengembangkan potensi diri melalui adanya izin belajar.

#### Pengembangan SIMRS

Pengembangan SIMRS (Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit) diperoleh dari hasil wawancara dengan apoteker di IFRS Swasta X di Karanganyar. Manajemen pengolahan data dan peresapan dalam proses pelayanan kesehatan pasien diharapkan dapat dilakukan dan terintegrasi dalam satu sistem.

Pengintegrasian dalam satu sistem ini dapat dilakukan, salah satunya melalui penambahan fitur yang diharapkan mampu mengatasi ERM (*Enterprise Risk Management*) di IFRS Swasta X di Karanganyar,

setelah disinkronisasi dilakukan evaluasi keberhasilan dan implementasi sistem informasi. Apabila sinkronisasi penambahan fitur tersebut berhasil maka pengguna juga akan dilibatkan dalam proses pemeliharaan sistem melalui penarikan data lewat SIM.

#### Perspektif Pelanggan

##### Tingkat kepuasan pasien

Pengukuran kepuasan pasien bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan pasien rawat jalan di IFRS Swasta X di Karanganyar sehingga mampu memberikan tolok ukur peningkatan kinerja. Data yang digunakan merupakan data *concurrent* yaitu berupa kuesioner yang dibagikan kepada 280 pasien yang mengambil dan menebus obat di IFRS Swasta X di Karanganyar, sebelumnya telah dilakukan uji validitas dan *reliability* terhadap kuesioner yang akan dibagikan tersebut kepada 30 pasien dengan total pertanyaan 25 soal.

Hasil menunjukkan bahwa kuisisioner valid dan reliabel sehingga dapat diujikan kepada responden. Selanjutnya data dihitung dengan menggunakan analisis *skoring*.

a. Kenyataan pelayanan kefarmasian terhadap pasien

Analisis kenyataan pelayanan kefarmasian terhadap pasien dilakukan untuk mengetahui tingkat kepuasan pasien rawat jalan. Data hasil perhitungan skor kenyataan dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Skor Kenyataan Pelayanan Kefarmasian Terhadap Pasien

No.	Dimensi	Rata-rata skor	Kategori
1	<i>Tangible</i>	3,12	Tinggi
2	<i>Reliability</i>	3,14	Tinggi
3	<i>Responsiveness</i>	3,11	Tinggi
4	<i>Assurance</i>	3,03	Tinggi
5	<i>Emphaty</i>	3,23	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah

Nilai rata-rata skor kepuasan pasien masing-masing dimensi pelayanan memiliki kategori tinggi (2,5-3,25). Skor kenyataan tertinggi berada pada dimensi *emphaty*, sedangkan terendah pada *assurance*. Perhatian, kesabaran, dan ketekunan karyawan di IFRS Swasta X di Karanganyar dalam memberikan pelayanan memberikan dampak signifikan terhadap kepuasan ketika menunggu antrian obat terutama di dimensi *emphaty*, karyawan IFRS selalu memberikan informasi penggunaan obat dengan sabar dan membantu kesulitan pasien guna menjaga integritas mutu, dan berfokus pada keselamatan pasien sesuai dengan misi nomor satu di RS Swasta X di

Karanganyar yaitu pelayanan yang terintegrasi, bermutu dan berfokus pada keselamatan pasien. Dimensi *assurance* memiliki hasil paling rendah karena adanya pengaruh lamanya *dispensing time*.

#### Harapan pelayanan kefarmasian terhadap pasien

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui tingkat harapan pelayanan karyawan di IFRS Swasta X di Karanganyar yang diinginkan oleh pasien, sehingga dapat dijadikan tolok ukur untuk mengetahui tingkat pelayanan yang harus dicapai. Data hasil perhitungan skor harapan dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11. Skor Harapan Pelayanan Kefarmasian Terhadap Pasien

No	Dimensi	Rata-rata skor	Kategori
1	<i>Tangible</i>	3,54	Sangat tinggi
2	<i>Reliability</i>	3,53	Sangat tinggi
3	<i>Responsiveness</i>	3,55	Sangat tinggi
4	<i>Assurance</i>	3,38	Sangat tinggi
5	<i>Emphaty</i>	3,53	Sangat tinggi

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan data pada Tabel 11 dapat diketahui bahwa harapan pasien terhadap pelayanan karyawan di IFRS Swasta X di Karanganyar berada pada kategori sangat tinggi. Skor harapan tertinggi berada pada dimensi *tangible*, sedangkan skor harapan terendah berada pada dimensi *assurance*. Hal tersebut menggambarkan bahwa pasien IFRS Swasta X di Karanganyar mempunyai harapan yang sangat tinggi terhadap pelayanan kefarmasian, hal ini dapat disebabkan karena sebagian besar pasien merupakan warga Karanganyar dan sebagian luar kota Karanganyar, pengurus ormas, petinggi dari perusahaan terkenal mengingat lokasi IFRS Swasta X

di Karanganyar adalah di pusat kota Karanganyar yang cukup dekat dengan rumah sakit besar di kota Solo, kantor BUMN maupun kantor pemerintah lainnya, sehingga terbiasa dengan pelayanan yang cepat dan instan di RS yang berada di kota besar lainnya.

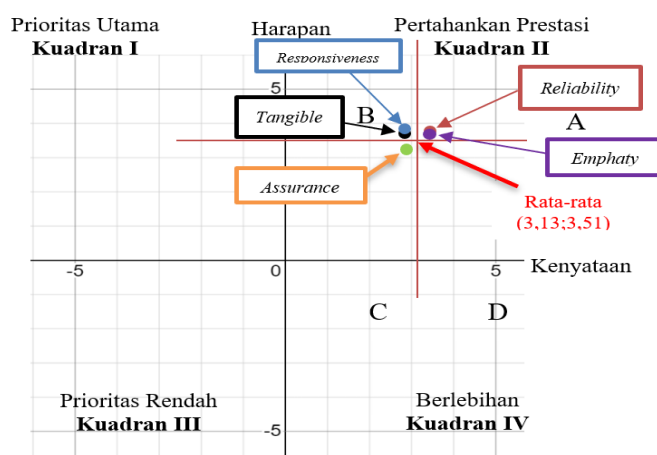
**Analisis gap antara skor kenyataan dengan harapan pasien**

Analisis gap diolah menggunakan uji statistik uji *Wilcoxon*. Data hasil perhitungan gap antara kenyataan dan harapan pasien terhadap pelayanan farmasi di IFRS Swasta X di Karanganyar dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12. GAP Antara Skor Kenyataan dan Harapan Pelayanan Kefarmasian

No.	Dimensi	Skor kenyataan (x)	Skor harapan (y)	Gap	Kategori
1	<i>Tangible</i>	3,12	3,54	-0,42	Tidak puas
2	<i>Reliability</i>	3,14	3,53	-0,39	Tidak puas
3	<i>Responsiveness</i>	3,11	3,55	-0,44	Tidak puas
4	<i>Assurance</i>	3,03	3,38	-0,35	Tidak puas
5	<i>Emphaty</i>	3,23	3,53	-0,30	Tidak puas
		3,13	3,51		

Sumber: Data primer yang diolah



Gambar 1. Diagram Persebaran GAP Kenyataan dan Harapan Pasien

Hasil gambaran kuadran pada Gambar 1 mengenai gap kenyataan dan harapan pasien dari tiap dimensi berada pada kuadran II yang memiliki tingkat kenyataan dan harapan kinerja yang tinggi. Berdasarkan data pada Tabel 12 dapat diketahui bahwa nilai gap didapatkan hasil negatif di semua dimensi, sehingga berarti kenyataan yang dirasakan masih belum sesuai dengan harapan pasien. Gap

terbesar berada pada dimensi *responsiveness*, sedangkan gap terkecil berada pada dimensi *emphaty*. Harapan pasien yang sangat tinggi kepada pelayanan IFRS Swasta X di Karanganyar sedangkan kenyataan yang ada belum bisa memenuhi. Hal tersebut dikarenakan keterbatasan personil farmasi, digitalisasi yang belum sempurna, ruang tunggu yang kurang nyaman, *dispensing time* yang belum

sesuai standar dan banyaknya pasien, sebab RS Swasta X di Karanganyar juga merupakan fasilitas kesehatan tingkat lanjutan sebagai rumah sakit rujukan fasilitas kesehatan sehingga menyebabkan respon karyawan dalam memberikan pelayanan satu demi satu pasien menjadikan antrian semakin lama. Upaya mengatasi hal tersebut IFRS Swasta X di Karanganyar melakukan pengajuan penambahan personal farmasi secara berkala, peningkatan kemampuan *softskill* karyawan dalam mengaplikasikan SIMRS, pengembangan SIMRS sesuai perkembangan teknologi informasi, dan melengkapi sarana dan prasarana untuk kenyamanan ruang tunggu.

### **Tangible**

Gap terbesar pada parameter *tangible* terletak pada fasilitas ruang tunggu, sebab kondisi pasien yang cukup banyak dan ditambah oleh keluarga yang menemani pasien berobat menyebabkan ruang tunggu menjadi penuh bahkan terdapat beberapa pasien justru harus berdiri sambil menunggu antrian.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pasien, fasilitas di IFRS Swasta X di Karanganyar memiliki kursi ruang tunggu yang terlalu keras, kurang nyaman dan jumlahnya tidak dapat menampung semua pasien menjadikan pasien kurang nyaman dalam menunggu antrian, nilai gap negatif ini perlu dilakukan tindakan perbaikan sistem yaitu melalui upaya penambahan tempat duduk baru yang nyaman di ruang tunggu, pemisahan letak ruang tunggu farmasi dan pendaftaran untuk mengurangi kepadatan antrian pasien pada ruang tunggu farmasi gap paling rendah berada pada penampilan karyawan, sebab karyawan di IFRS Swasta X di Karanganyar telah dikoordinasi untuk berseragam sesuai dengan aturan jadwal yang berlaku, sehingga dengan adanya pakaian yang sama menyebabkan karyawan IFRS Swasta X di Karanganyar terlihat lebih rapi.

### **Reliability**

Pada dimensi *reliability* berada pada kategori tinggi, namun masih terdapat gap. Hal ini menunjukkan masih ada aspek yang perlu dibenahi. Gap negatif terbesar terletak pada pelayanan sesuai dengan jadwal dan terendah adalah penyampaian obat. Berdasarkan wawancara singkat dengan beberapa pasien di ruang tunggu IFRS Swasta X di

Karanganyar dapat disimpulkan bahwa pelayanan kefarmasian secara keseluruhan sangat memuaskan, kendati waktu pelayanan lama namun dengan adanya keramahan, kesabaran, dan pelayanan sepenuh hati menjadikan pasien tidak terlalu mempermasalahkan adanya waktu tunggu

yang lama dan tetap menjadikan RS Swasta X di Karanganyar sebagai pilihan tempat berobat.

### **Responsiveness**

Dimensi ini menggambarkan daya tanggap karyawan terhadap kebutuhan pasien. Nilai gap terbesar pada proses pelayanan. Berdasarkan wawancara pasien, diketahui bahwa pasien kurang puas dengan waktu layanan, sebab waktu tunggu cukup lama pada jam sibuk (9.00-13.00 WIB). Faktor lain disebabkan oleh IFRS merupakan pelayanan kesehatan terakhir dalam rumah sakit, sehingga pasien yang sebelumnya sudah antri di pendaftaran dan pemeriksaan ke dokter berharap bisa segera selesai dan pulang.

Berdasarkan wawancara dengan apoteker di IFRS Swasta X di Karanganyar, waktu layanan resep yang lama disebabkan karena adanya penumpukan resep, peresepan yang tidak sesuai FORNAS sehingga membutuhkan waktu untuk konfirmasi kepada dokter dan menyiapkan obat pengganti, proses input resep bersamaan, dan perlu perbaikan sistem untuk menurunkan waktu tunggu pasien.

Upaya pengatasan masalah ini antara lain melalui adanya koordinasi antar unit, terutama pada dokter spesialis supaya jadwal praktek di poliklinik tidak dalam waktu yang bersamaan yang menyebabkan penumpukan resep, melakukan *bridging* resep, dan menyiapkan obat *fast moving*, serta pelayanan *delivery* resep ke rumah pasien.

### **Assurance**

Dimensi *assurance* merupakan jaminan atas pelayanan farmasi yang bermutu. Gap terbesar terletak pada jaminan kecepatan pelayanan. Hal ini linier dengan hasil penelitian kuisioner sebelumnya yang pada dasarnya secara keseluruhan pelayanan di IFRS Swasta X di Karanganyar bermasalah di waktu pelayanan pemberian obat. Gap terendah adalah tentang kualitas obat karena obat yang diberikan telah melalui seleksi kondisi dan kelayakannya

### **Emphaty**

Dimensi ini meliputi empati karyawan dalam memberikan pelayanan farmasi. Gap terbesar adalah adanya perbedaan perlakuan status sosial dan terendah adalah mendengarkan keluhan pasien.

### **Keterjaringan pasien**

Keterjaringan pasien merupakan salah satu cara mengukur kemampuan IFRS Swasta X di Karanganyar untuk mengetahui tingkat terlayannya pasien. Data jumlah kunjungan pasien dari Bulan Desember 2023 sampai Februari 2024. Hasil pengukuran keterjaringan pasien dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13. Hasil keterjaringan pasien IFRS Swasta X di Karanganyar

No.	Bulan	Keterjaringan pasien ± SD (%)
1	Desember 2023	86,04±35,10
2	Januari 2024	87,60±33,37
3	Februari 2024	87,39±36,25

Sumber: Data primer yang diolah

Hasil penelitian menunjukkan jumlah pasien yang terlayani di IFRS selama 3 bulan, yaitu pada rentang 86,04±35,10% hingga 87,39±36,25%. Hasil ini lebih rendah dibandingkan dengan penelitian Dyahariesti *et al.*, (2021) di IFRS Roemani Kota Semarang pada tahun 2017 dan 2018 menunjukkan bahwa keterjaringan pasien tahun 2017 sebesar 96,27% dan tahun 2018 menjadi 91,42%. Keterjaringan di IFRS Swasta X di Karanganyar belum 100% karena adanya pasien yang mengunjungi rumah sakit namun hanya melakukan

cek kesehatan rutin atau fisioterapi, yang merupakan pelayanan kesehatan tanpa menggunakan resep dokter sehingga tidak melakukan kunjungan kefarmasian.

#### Analisis SWOT

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja dengan metode BSC di IFRS Swasta X di Karanganyar selanjutnya dilakukan analisis SWOT dari wawancara dengan Direktur Utama IFRS Swasta X di Karanganyar sebagai berikut :

Tabel 14. Penilaian IFAS dan EFAS

No.	Faktor strategis internal (IFAS)	Bobot	Rating	Skor
<b>Strenght (kekuatan)</b>				
1	Dukungan Direksi terhadap proses penerapan falsafah, visi dan misi, regulasi, SPO serta uraian tugas yang jelas IFRS	0,1	4	0,4
2	Komunikasi yang baik antar karyawan	0,1	4	0,4
3	Komitmen semangat dan kepuasan karyawan yang tinggi	0,1	4	0,4
4	Ketersediaan obat yang mencapai standar 100% dan peran KFT dalam kepatuhan penggunaan obat FORNAS mencapai ≥80%	0,1	4	0,4
5	Nilai GROSS, GPM dan TOR sesuai standar	0,1	4	0,4
<b>Total strenght</b>				<b>2</b>
<b>Weakness (kelemahan)</b>				
1	Jumlah tenaga kefarmasian di IFRS belum sesuai beban kerja	0,05	1	0,05
2	Jadwal praktek poliklinik dalam waktu bersamaan	0,1	1	0,1
3	Digitalisasi RS yang belum maksimal	0,2	1	0,2
4	Dispensing time IFRS belum sesuai standar yang ditetapkan sehingga kepuasan pasien belum tercapai	0,1	1	0,1
5	Fasilitas ruang tunggu pasien farmasi rawat jalan kurang nyaman	0,05	2	0,1
<b>Total weakness</b>				<b>0,55</b>
<b>Total strenght - weakness</b>				<b>1,45</b>
<b>Opportunity (peluang)</b>				
1	Tingginya kesadaran dan tuntutan masyarakat akan pentingnya kesehatan dan adanya program BPJS	0,05	4	0,2
2	Meningkatnya laju pertumbuhan penduduk	0,05	4	0,2
3	Sebagai rumah sakit rujukan sehingga dapat menjangkau pasien lebih banyak lagi untuk mendapatkan pelayanan di IFRS	0,15	4	0,6
4	Pengembangan SIMRS yang mengikuti perkembangan IPTEK	0,15	4	0,6
5	Membangun kerjasama dengan perusahaan, kantor pemerintahan dan swasta, asuransi, PBF, dan amal usaha	0,1	4	0,4
<b>Total opportunity</b>				<b>1,9</b>

Lanjutan tabel 14

Threat (ancaman)				
1	Berkembangnya RS negeri dan RS swasta lainnya	0,1	1	0,1
2	Digitalisasi yang semakin berkembang cepat	0,15	1	0,15
3	Undang-undang perlindungan konsumen	0,1	2	0,2
4	Tututan hukum terhadap pelayanan kesehatan	0,1	2	0,2
5	Kesadaran masyarakat terhadap mutu pelayanan kesehatan	0,05	2	0,1
<b>Total threats</b>				<b>0,75</b>
<b>Total opportunity - threats</b>				<b>1,25</b>

Analisis SWOT yang diolah lebih lanjut digambarkan melalui diagram kartesius yang memadukan penilaian *weakness*, *oppportunity*, *strength*, *treath* guna mewujudkan visi dan misi RS Swasta X di Karanganyar. *Internal Factors Analysis Summary* dan *Eksternal Factors Analysis Summary* dapat diuraikan secara paralel melalui pengamatan faktor internal

dan eksternal sehingga diperoleh gambaran strategis pengatasan permasalahan di IFRS Swasta X di Karanganyar. Pemetaan dilakukan melalui diskusi yang melibatkan seluruh *stakeholder*, kemudian dilakukan penetapan nilai dan skala berdasarkan "judgement". Diagram pengolahan IFAS dan EFAS dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Diagram Cartesius IFAS dan EFAS

Grafik pada Gambar 2 berada pada kuadran I yang menggambarkan hasil strategis dan menguntungkan untuk IFRS Swasta X di Karanganyar, sebab dapat memanfaatkan peluang secara maksimal dengan mengimplementasikan strategi guna mendukung pertumbuhan yang agresif. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah progresif yang berarti IFRS Swasta X di Karanganyar dalam kondisi yang prima sehingga sangat memungkinkan untuk terus berekspansi dan lebih berkembang maksimal. Adanya analisis SWOT dapat mengetahui celah kelemahan sistem dan faktor yang dapat dimaksimalkan.

Berdasarkan hasil penelitian disarankan bahwa IFRS PKU Muhammadiyah Karanganyar sebaiknya melakukan pengujian *BSC* dan analisis SWOT secara berkala guna memonitoring dan mengevaluasi perkembangan sistem dan terobosan baru secara berkelanjutan. Penelitian lain yang dapat diterapkan bagi penelitian selanjutnya, yaitu evaluasi dengan metode selain *BSC*, misal *Performance Pyramid*

*System (PPS)*, *The Tableau De Bord (TDB)*, *Productivity Measurement And Enchancement*, serta menambah indikator lainnya, misal retensi pasien, serta gap kepuasan dan semangat kerja karyawan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa kinerja IFRS Swasta X di Karanganyar dengan pendekatan *BSC* perspektif keuangan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, dan pelanggan telah memenuhi standar operasional rumah sakit.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada Universitas Setia Budi dan Rumah Sakit Swasta X Karanganyar yang telah mendukung dan memfalsitasi kegiatan penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

Aldy Rahman Miandi, A., Ratna Hidayati, I., Lia Yunita, S., & Juni Astuti, E. (2022). Pengukuran Kinerja IFRS Karsa Batu Pada Perspektif

- Pelanggan Dari Pendekatan Balanced Scorecard. *Pengukuran Kinerja IFRS ... Journal of Pharmacopolium*, 5(1), 33–44.
- Ardiansyah, Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. *Jurnal IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 1–9. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57>
- Ariani, S. (2023). Analisis Keberhasilan Implementasi Rekam Medis Elektronik Dalam Meningkatkan Efisiensi Dan Mutu Pelayanan. *Jurnal Kesehatan Dan Kedokteran*, 2(2), 7–14. <https://doi.org/10.56127/jukeke.v2i2.720>
- Badri, I. A. (2021). Studi Kasus Pada Pasien Rhinosinusitis Dengan Penerapan Cuci Hidung Dengan NaCl 0,9%. *Jurnal Ilmiah Kedokteran Dan Kesehatan*, 1(1), 1–7. <https://doi.org/10.55606/klinik.v1i1.113>
- Dyahariesti, N., Yuswantina, R., Sumarningsih, N. N. S. A., & Ningrum, A. D. (2021). Tinjauan Balanced Scorecard Dalam Mengukur Kinerja Rumah Sakit. *Indonesian Journal of Pharmacy and Natural Product*, 4(1), 16–26. <https://doi.org/10.35473/ijpnp.v4i1.831>
- Fauzi, M. I., Alifiar, I., & Gustaman, F. (2020). Profil Pencampuran Intravena di Ruang Melati Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soekardjo Kota Tasikmalaya Tahun 2020. *Medical Sains : Jurnal Ilmiah Kefarmasian*, 5(1), 21–30. <https://doi.org/10.37874/ms.v5i1.155>
- Hargo Utomo. (2023). *Pengalaman Melembagakan Inovasi*. Gadjah Mada University Press.
- Humaira, F., Agung, S., & Kuraesin, E. (2019). Pengaruh Integritas dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(3), 329–342.
- Imawanty, & Hidayat, R. (2023). Balanced Scorecard (BSC) Sebagai Strategi: Studi Kasus Implementasi BSC Pada Organisasi Pendidikan. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(4), 370–480.
- Indrayanti, D., Sunarni, T., & Purwidyaningrum, I. (2020). Analisis Kinerja Dalam Rangka Penyusunan Peta Strategi Instalasi Farmasi Rumah Sakit Airlangga Jombang dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *JPSCR: Journal of Pharmaceutical Science and Clinical Research*, 5(2), 121. <https://doi.org/10.20961/jpscr.v5i2.39048>
- Kemenkes. (2008). *Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit*.
- Kementerian Kesehatan RI. (2016). Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 72 Tahun 2016 Tentang Standar Pelayanan Kefarmasian di Rumah Sakit (Patent No. 72). In *Kemenkes RI (No. 72)*.
- Kementerian Kesehatan RI. (2022). Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2022. In *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia*.
- Khasanah, I. N. (2023). Hasil Evaluasi Kinerja Berbasis Balance Scorecard di Instalasi Farmasi Klinik Telkomedika Health Center Madiun. *Jurnal Penelitian Kesehatan Suara Forikes*, 14(1), 213–217. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33846/sf14146>
- Lestari, S., Wahyu Wijaya Widiyanto, & Aries Widiyoko. (2024). Analisis Penyebab Pending Berkas RJ RSUD Ibu Fatmawati Soekarno Kota Surakarta. *Journal Health Information Management Indonesian (JHIMI)*, 3(1), 67–71. <https://doi.org/10.46808/jhimi.v3i1.160>
- Manik, M. B. H., Rahma, T. I. F., & Muhammad Ikhsan Harahap. (2024). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Asuransi Dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. BRILife Syariah Cabang Gatot Subroto). *Jurnal Manajemen Akuntansi*, 1(1).
- Ni'matunnisa, E., & Nurwahyuni, A. (2021). Analisis Kepatuhan Dokter dalam Meresepkan Obat Formularium Nasional di Rumah Sakit Multazam Medika Tahun 2018. *Jurnal Kesehatan STIKES Cendekia Utama Kudus*, 9, 28–39.
- Pamungkas, G., Surtimanah, T., & Yunilestari, A. S. (2023). Hubungan Jam Lembur dengan Turnover Intention di Rumah Sakit Hermina Sukabumi Tahun 2023. *Jurnal Ilmu Kesehatan Immanuel*, 17(2).
- Primadiamanti, A., Hasni, N. A. M., & Ulfa, A. M. (2021). Evaluasi Penyimpanan Obat di Instalasi Farmasi RSUD Wismarini Pringsewu. *Jurnal Farmasi Malahayati*, 4(1), 107–115. <https://doi.org/10.33024/jfm.v4i1.4391>
- Qanitah, Muhadi, & Indahyati, E. (2022). Faktor Determinan Turnover Intention Perawat di Rumah Sakit Islam Surabaya. *Jurnal Ilmiah Keperawatan*, 17(2), 150–155.
- Rabiah, S. (2019). Manajemen Pendidikan Tinggi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Management of Higher Education in Improving the Quality of Education. *Jurnal Sinar Manajemen*, 6(1), 58–67.
- Ratna, I. H., Novia Atmadani, R., Nurita, D., Zulfa Mazida, F., & Maulidya Aristawaty, V. (2022). Analisis Kinerja Instalasi Farmasi RSUD Universitas Muhammadiyah Malang dengan

- Pendekatan Balanced Scorecard. *Pharmaceutical Journal of Indonesia*, 7(2), 139–146.  
<https://doi.org/10.21776/ub.pji.2022.007.02.9>
- Risnawati, D., Rianty Lakoan, M., Farmasi, D., & Kesehatan Hermina, P. (2023). Kepatuhan Penulisan Resep Rawat Jalan Pasien BPJS Subspesialis Terhadap Formularium Nasional (FORNAS) di Rumah Sakit X Depok Periode Januari-Maret 2022. *Jurnal Ilmu Farmasi Dan Kesehatan*, 1(2), 84–95.
- Riswanto, A., Joko, J., Boari, Y., Taufik, M. Z., Kabanga', T., Irianto, I., Farid, A., Yusuf, A., Hina, H. B., Kurniati, Y., Karuru, P., Sa'dianoor, S., Ayunda, N., Irmawati, I., & Ifadah, E. (2023). *Metodologi Penelitian Ilmiah: Panduan Praktis Untuk Penelitian Berkualitas*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Rizki Putra Pamungkas, M. (2022). Terapi Cuci Hidung Dengan Nacl Dapat Meningkatkan Sensitivitas Penciuman Pada Pasien Penyintas Covid-19. *Indonesian Scholar Journal of Nursing and Midwifery Science (ISJNMS)*, 1(07), 265–273.  
<https://doi.org/10.54402/isjnms.v1i07.107>
- Rugiarti, N. D., Hidayati, A. N., Medisa, D., & Nugraheni, D. A. (2021). Evaluasi penyimpanan obat di Puskesmas "X" Kabupaten Sleman. *Jurnal Ilmiah Farmasi*, 17(1), 74–79.  
<https://doi.org/10.20885/jif.vol17.iss1.art8>
- Rusito, & Rusdiana, A. (2024). Pemasaran Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Berbasis Web di PT Massindo. *Jurnal Ilmiah Teknologi Informasi Dan Komunikasi*, 15(2), 241–254.
- Sihombing, P. L. T., & Batoebara, M. U. (2019). Strategi Peningkatan Kinerja Dalam Pencapaian Tujuan. *Jurnal Publik Reform UNDHAR MEDAN*, 6, 1–16.
- Slamet, R., & Wahyuningsih, S. (2022). Validitas Dan Reliabilitas Terhadap Instrumen Kepuasan Ker. *Aliansi: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 17(2), 51–58.  
<https://doi.org/10.46975/aliansi.v17i2.428>
- Sudiro, A., & Putri, O. A. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Utamy, R., Ahmad, S., & Syaiful Eddy. (2020). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Education Research*, 1(3), 226–236. <https://doi.org/10.59086/jeb.v2i1.242>
- Yusuf, M., Nugroho, A. G., & Latifah, L. (2022). Peran Quality of Work Life Dalam Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Di Universitas Muhammadiyah Banjarmasin. *Jurnal Manajemen Pendidikan Al Hadi*, 2(2), 8.  
<https://doi.org/10.31602/jmpd.v2i2.7337>