

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Upaya kesehatan adalah setiap kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan yang bertujuan untuk mewujudkan derajat kesehatan yang optimal bagi masyarakat. Rumah sakit sebagai sarana pelayanan kesehatan didirikan untuk menyediakan pelayanan kesehatan yang bermutu, aman dan mempunyai manfaat yang optimal.

Rumah sakit dengan organisasi di dalamnya (instalasi, unit, dll) harus dikelola dengan sebaik-baiknya, agar dapat memberikan pelayanan kesehatan semaksimal mungkin kepada masyarakat, sehingga tercapai tujuan terciptanya derajat kesehatan yang optimal.

Dari sejumlah sub unit bisnis yang dimiliki oleh Rumah Sakit ditemukan fakta bahwa instalasi farmasi memegang peran paling strategis terhadap pendapatan (*revenue*) rumah sakit. Instalasi farmasi merupakan salah satu sub unit bisnis rumah sakit yang khusus melakukan pekerjaan kefarmasian, yang mencakup pembuatan; pengendalian mutu ketersediaan farmasi; pengamanan pengadaan; penyimpanan dan distribusi obat; pengelolaan obat; pelayanan obat atas resep dokter; pelayanan informasi obat serta pengembangan obat; dan bahan obat.

Nilai sumbangsih finansial yang diberikan oleh instalasi farmasi rumah sakit kurang lebih mencapai 60% dari total pendapatan rumah sakit secara keseluruhan

(Siregar, 2004). Hal ini menempatkan instalasi farmasi sebagai sub unit bisnis utama penunjang kesehatan keuangan rumah sakit.

Sama halnya dengan instalasi farmasi rumah sakit pada umumnya, selama ini Instalasi Farmasi Rumah Sakit Jiwa Daerah (RSJD) Dr. RM. Soedjarwadi juga telah menjadi sumber pendapatan operasional yang besar, bahkan paling strategis menghasilkan keuntungan di antara *revenue centre* yang lainnya .

Dalam prakteknya, instalasi farmasi rumah sakit (IFRS) senantiasa berhubungan dengan obat-obatan. Obat merupakan barang yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat yang sedang sakit. Namun kebutuhan akan obat ini kerap disertai dengan biaya yang tinggi. Besarnya omset untuk pengadaan dan pengelolaan obat mencapai 50-60% dari total anggaran rumah sakit. Dengan demikian obat menjadi bagian penting yang mempengaruhi kehidupan rumah sakit dan dokter (Trisnantoro, 2005).

Instalasi farmasi rumah sakit dapat meningkatkan pendapatan dengan memperbesar omset penjualan obat. Dengan kondisi tersebut maka obat menjadi barang ekonomi strategis di rumah sakit. Namun demikian walaupun keuntungan dari obat di rumah sakit merupakan hal yang paling mudah untuk diperoleh dibandingkan dengan keuntungan yang dihasilkan oleh sub unit bisnis lain, akan tetapi kegiatan pelayanan obat di rumah sakit yang dilakukan oleh instalasi farmasi itu juga berpeluang menimbulkan kerugian finansial yang cukup fatal apabila tidak dikelola secara benar dan didukung oleh sebuah sistem manajemen yang baik.

Dengan mengacu pada hasil penelusuran melalui tinjauan lapangan langsung, wawancara dengan pihak-pihak terkait, serta studi dokumentasi, diperoleh kesimpulan bahwa selama ini kegiatan pengelolaan Instalasi Farmasi RSJD Dr. RM. Soedjarwadi belum dijalankan secara maksimal, sehingga mengakibatkan potensi keuntungan dari instalasi farmasi tersebut tidak dapat dioptimalkan.

Hal inilah yang akan dicoba untuk diperbaiki oleh RSJD Dr. RM. Soedjarwadi. Instalasi farmasi sebagai salah satu bagian yang tidak terpisahkan dari RSJD Dr. RM. Soedjarwadi diharapkan dapat membantu meningkatkan derajat kesehatan masyarakat, dan menunjang visinya sebagai rumah sakit mandiri, berdaya saing tinggi, melalui pelayanan yang profesional. Selain itu perbaikan sistem manajemen pada instalasi farmasi ini juga diharapkan dapat membawa RSJD Dr. RM. Soedjarwadi untuk memaksimalkan potensi keuntungan dan menjadikannya sebagai sebuah institusi kesehatan yang lebih mandiri. Untuk itu dibutuhkan sebuah evaluasi ulang dan penentuan strategi bisnis yang tepat demi meningkatkan dan memperbaiki kinerja Instalasi Farmasi RSJD Dr. RM. Soedjarwadi.

Instalasi Farmasi RSJD Dr. RM. Soedjarwadi tidak dapat lagi dikelola dengan menggunakan sistem manajemen sederhana, tetapi harus mampu memenuhi kebutuhan masyarakat yang muncul akibat perubahan lingkungan sosial, ekonomi, dan budaya yang terjadi. Dalam upaya membangun sebuah sistem manajemen yang baik melalui perancangan strategi bisnis yang akurat, dibutuhkan sebuah alat ukur kinerja yang dapat menerjemahkan strategi bisnis yang telah disusun (Trisnantoro, 2005). Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* dinilai sebagai

pilihan yang paling tepat dalam membuat kerangka kerja multi dimensi untuk mendeskripsikan, mengimplementasikan, dan mengatur strategi organisasi.

Berdasarkan pengalaman keberhasilan banyak perusahaan yang mengimplementasikan *Balanced Scorecard*, maka implementasi *Balanced Scorecard* untuk Instalasi Farmasi RSJD Dr. RM. Soedjarwadi diharapkan dapat menjadi langkah awal dalam mewujudkan visi dan misi organisasi ke dalam strategi praktis yang dapat dirasakan secara langsung oleh semua pihak yang berkaitan. Selain itu *Balanced Scorecard* juga diharapkan dapat menjadi alat ukur kinerja dalam mengoptimalkan semua sumber daya yang ada di instalasi farmasi.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dan hasil tinjauan langsung mengenai kondisi IFRS RSJD Dr. RM. Soedjarwadi dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana visi dan misi Instalasi Farmasi RSJD Dr. RM. Soedjarwadi yang telah berjalan dapat menopang tujuan yang ingin dicapai organisasi
2. Bagaimana penilaian kinerja Instalasi Farmasi RSJD Dr. RM. Soedjarwadi dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*
3. Bagaimana peta strategi Instalasi Farmasi RSJD Dr. RM. Soedjarwadi di masa yang akan datang dari hasil pengukuran kinerja yang telah ada .

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Untuk melakukan dan melihat gambaran mengenai analisis kinerja organisasi secara keseluruhan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* pada Instalasi Farmasi RSJD Dr. RM. Soedjarwadi

2. Tujuan Khusus

1. Memberikan gambaran yang jelas kepada seluruh karyawan Instalasi Farmasi RSJD Dr. RM. Soedjarwadi tentang visi dan misi yang ingin dicapai di masa depan
2. Memberikan suatu analisis keberhasilan kinerja instalasi farmasi dengan empat perspektif dari konsep *Balanced Scorecard*
3. Memberikan usulan peta strategi untuk Instalasi Farmasi RSJD Dr. RM. Soedjarwadi yang diharapkan dapat bermanfaat untuk meningkatkan performa instalasi farmasi itu sendiri dan rumah sakit secara keseluruhan

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Organisasi
 - a) Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan dan kajian bagi Instalasi Farmasi RSJD Dr. RM. Soedjarwadi dalam usaha meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang telah ada untuk mendorong tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan.

- b) Mendapatkan masukan tentang peta strategi yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan strategi bisnis yang bermanfaat bagi Instalasi RSJD Dr. RM. Soedjarwadi di masa yang akan datang

2. Bagi Peneliti

Manfaat penelitian bagi penulis adalah untuk mengaplikasikan teori yang yang dipelajari selama mengikuti perkuliahan dengan penyesuaian terhadap kondisi nyata di lapangan, yang akan menjadi pengalaman berharga di masa mendatang. Selain itu manfaat khusus bagi peneliti terkait langsung dengan penelitian ini adalah dapat memahami proses evaluasi visi, misi, dan tujuan yang kemudian akan dituangkan ke dalam empat perspektif di *strategic map*. Kemudian setiap komponen yang terdapat di dalam *strategic map* akan dijabarkan ke dalam *Balanced Scorecard* untuk mengetahui keunggulan yang diberikan oleh metode *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan kinerja organisasi.

E. Ruang Lingkup

Penelitian dilakukan di Instalasi Farmasi RSJD Dr. RM. Soedjarwadi. Agar pembahasan tesis ini lebih terarah, maka penulisan kali ini hanya terbatas pada:

- a. Evaluasi visi dan misi Instalasi Farmasi RSJD Dr. RM. Soedjarwadi yang telah ada

- b. Analisis kinerja Instalasi Farmasi RSJD Dr. RM. Soedjarwadi dengan empat perspektif pada konsep *Balanced Scorecard*
- c. Pembuatan Peta Strategi (*Strategic Map*) Instalasi Farmasi RSJD Dr. RM. Soedjarwadi