

## Pendekatan *Balanced Scorecard* dalam Pengukuran Kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit X Pangkalpinang

Ratih Puspita Kusumadewi Purba\*, Syamsul Rizal Sinulingga

Jurusan Farmasi, Poltekkes Kemenkes Pangkalpinang, Indonesia

\*Email Korespondensi: ratihp.puspita@gmail.com

### Abstrak

*Balanced Scorecard* dikembangkan sebagai sistem manajemen kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan secara menyeluruh melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan; pelanggan; proses bisnis internal; proses pembelajaran dan pertumbuhan. Kerjasama dengan Pemerintah untuk melayani pasien Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) perlu diiringi dengan kinerja yang baik terutama dari modal manusia (*human capital*), modal informasi (*informational capital*), dan modal organisasi (*organizational capital*) demi peningkatan kualitas pelayanan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Instalasi Farmasi RS X Pangkalpinang pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat deskriptif. Penelitian dilakukan terhadap kepala, karyawan, data kepegawaian, dan data pelatihan Instalasi Farmasi RS X Pangkalpinang sesuai dengan indikator dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan retensi karyawan sebesar 100%, pelatihan karyawan menunjukkan peningkatan, dan kapabilitas sistem informasi manajemen telah tersedia. Indikator yang perlu mendapatkan perhatian untuk diperbaiki adalah kecukupan jumlah apoteker, kepuasan karyawan, budaya organisasi, iklim organisasi, kepemimpinan, kerja tim, dan keselarasan.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, kinerja

## The *Balanced Scorecard* Approach in Performance Measurement of The Pharmacy Installation of X Hospital Pangkalpinang

### Abstract

*Balanced Scorecard* was developed as a performance management system that sees the company's overall performance through four perspectives: financial; the customer; internal business processes; learning and growth. Cooperation with the Government to serve the patients of the national health coverage needs to be accompanied by good performance especially of human capital, informational capital, and the organizational capital in order to improve the quality of service. This research aims to determine the performance of Pharmacy Installation of X Hospital Pangkalpinang on learning and growth perspective with the *Balanced Scorecard* approach. This research is a descriptive research. The subjects of the research are head of pharmacy, employee pharmacy, personnel data, employee training data in accordance with the indicators contained in the learning and growth perspective. The results show that there is 100% of employee retention, employee training showed improvement, and management information systems capabilities have been available. Indicators that need to be improved is adequacy of pharmacists, the satisfaction of employees, organizational culture, organizational climate, leadership, team work, and alignment.

Keywords: *Balanced Scorecard*, performance

### PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan salah satu sarana kesehatan tempat penyelenggaraan upaya kesehatan. Rumah sakit sebagai organisasi pelayanan kesehatan sedang

memasuki lingkungan yang kompetitif dan terus berubah. Rumah sakit harus mengadopsi suatu strategi yang dapat memberi keuntungan kompetitif berkelanjutan sehingga dapat hidup dan tumbuh subur dalam persaingan pasar

secara global. Rumah sakit harus mampu meningkatkan kinerja berupa efisiensi, melakukan penghematan biaya di seluruh rantai biaya kegiatan rumah sakit, dan secara terus-menerus mampu meningkatkan pelayanan yang membedakannya dalam pasar sehingga dapat meningkatkan kesempatan rumah sakit menjadi pemimpin dalam suatu segmen pasar tertentu (Siregar dan Amalia, 2004).

*Balanced Scorecard* merupakan alat untuk mengukur kinerja yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan; perspektif pelanggan; perspektif proses bisnis internal; perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan dan nonkeuangan (Mulyadi, 2009). Penggunaan *Balanced Scorecard* memberikan manfaat bagi perusahaan, antara lain: meningkatkan komunikasi antarindividu dalam perusahaan, memfokuskan manajemen pada proses organisasi secara keseluruhan, membawa setiap unit dalam organisasi ke arah yang sama yaitu melayani masyarakat, memotivasi karyawan, meningkatkan sistem penghargaan, dan meningkatkan kepuasan karyawan (Imelda, 2004).

Dewasa ini, *Balanced Scorecard* tidak hanya digunakan oleh organisasi bisnis akan tetapi juga oleh organisasi publik. *Balanced scorecard* dapat membantu organisasi publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi (Dally, 2010). Instalasi Farmasi RS X Pangkalpinang belum pernah melakukan pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sehingga pencapaian kinerja nonkeuangan tersebut selama ini tidak dapat diketahui. Organisasi yang tidak mengukur kinerjanya tidak dapat mengelola pelaksanaan kinerja untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan (Wibowo, 2013). Selain itu, Rumah Sakit X Pangkalpinang telah menjalin kerjasama dengan Pemerintah untuk melayani pasien Jaminan Kesehatan Nasional (JKN). Hal tersebut menjadi salah satu penyebab terjadinya peningkatan jumlah resep yang masuk di Kamar Obat Instalasi Farmasi RS X Pangkalpinang sebanyak 86.225 lembar resep pada tahun 2014 menjadi 98.772 lembar resep pada tahun 2015. Peningkatan jumlah pasien

yang dilayani di Instalasi Farmasi RS X Pangkalpinang perlu diiringi dengan kinerja yang baik terutama pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu dari sisi modal manusia (*human capital*), modal informasi (*informational capital*), dan modal organisasi (*organizational capital*) demi peningkatan kualitas pelayanan kepada pasien.

Pengukuran kinerja Instalasi Farmasi RS X Pangkalpinang pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* perlu dilakukan sebagai masukan dalam mengembangkan dan mengevaluasi sistem pelayanan instalasi farmasi yang berkualitas dan berorientasi pada pelanggan. Selain itu dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen rumah sakit untuk menggunakan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja.

## **METODE**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian adalah observasional deskriptif.

### **Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian dilakukan pada bulan Mei-November 2016 di RS X Pangkalpinang.

### **Subjek Penelitian**

1. Karyawan Instalasi Farmasi yang memenuhi kriteria inklusi:
  - a. masa kerja di Instalasi Farmasi RS X Pangkalpinang minimal satu tahun;
  - b. bersedia mengisi kuesioner;
  - c. tidak sedang dalam masa tugas belajar dan tidak sedang mengambil cuti.

Jumlah karyawan yang menjadi responden sebanyak 28 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode saturation sampling. Subjek penelitian tersebut digunakan dalam indikator kepuasan karyawan, budaya organisasi, iklim organisasi, kepemimpinan, kerja tim, dan keselarasan.

2. Kepala Instalasi Farmasi. Subjek penelitian tersebut digunakan dalam indikator kapabilitas sistem informasi manajemen dan sebagai informasi untuk melengkapi hasil pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

3. Data kepegawaian tahun 2014 dan tahun 2015. Subjek penelitian tersebut digunakan dalam indikator kecukupan jumlah apoteker, pelatihan karyawan, dan retensi karyawan.

**Instrumen**

1. Kuesioner  
Kuesioner sebagai alat ukur penelitian disusun berdasarkan skala Likert beserta pemberian skor untuk masing-masing pernyataan favourable dan unfavourable pada indikator kepuasan karyawan, budaya organisasi, iklim organisasi, kepemimpinan, kerja tim, dan keselarasan.
2. Lembar Kerja  
Lembar kerja yang digunakan dalam penelitian ini berupa:
  - a. data karyawan dari Bagian Personalia Rumah Sakit tahun 2014 dan 2015;
  - b. data pelatihan dari Bagian Diklat Rumah Sakit tahun 2014 dan 2015;
  - c. pedoman wawancara dengan Kepala Instalasi Farmasi Rumah Sakit.

**Analisis Data**

1. Modal manusia
  - a) Kecukupan jumlah apoteker  
Menurut Kemenkes (2014), perbandingan jumlah apoteker dan jumlah pasien pada pelayanan kefarmasian di rawat inap adalah 1 : 30; perbandingan jumlah apoteker dan jumlah pasien pada pelayanan kefarmasian di rawat jalan adalah 1 : 50; terdapat masing-masing satu orang apoteker untuk kegiatan pelayanan kefarmasian di ruang IGD, ICU, dan Pelayanan Informasi Obat.
  - b) Pelatihan karyawan  
Pelatihan karyawan dihitung berdasarkan jumlah karyawan di IFRS X Pangkalpinang yang telah mengikuti pelatihan terkait pekerjaan kefarmasian dan jumlah pelatihan kefarmasian yang diikuti.
  - c) Retensi karyawan  
Retensi karyawan dihitung menurut rumus berikut:
$$\text{retensi karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan yang tidak mutasi dan tidak berhenti}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$
  - d) Kepuasan karyawan  
Kategorisasi dilakukan dengan terlebih dahulu menentukan besarnya interval nilai dengan jumlah kategori yang

diperlukan. Rentang penilaian kepuasan pelanggan dibuat dengan skala interval 0,6 seperti disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Rentang Penilaian Indikator Kepuasan Karyawan

Rentang Skor	Kategori
$1,00 \leq X < 1,60$	Sangat Rendah
$1,60 \leq X < 2,20$	Rendah
$2,20 \leq X < 2,80$	Sedang
$2,80 \leq X < 3,40$	Tinggi
$3,40 \leq X \leq 4,00$	Sangat Tinggi

Penentuan kategori dilakukan dengan menghitung rata-rata skor dari jumlah skor seluruh responden untuk kemudian ditentukan dengan menggunakan Tabel 1.

2. Modal informasi  
Kapabilitas sistem informasi sebagai modal informasi dianalisis dengan merujuk pada ada tidaknya penggunaan sistem yang terkomputerisasi, jaringan intranet, jaringan internet, dan website rumah sakit.
3. Modal organisasi  
Analisis data indikator budaya organisasi, iklim organisasi, kepemimpinan, kerja tim, dan keselarasan dilakukan dengan membuat kategorisasi seperti pada analisis data indikator kepuasan karyawan.

Tabel 2. Rentang Penilaian Indikator Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Kepemimpinan, Kerja Tim, dan Keselarasan

Rentang Skor	Kategori
$1,00 \leq X < 1,60$	Sangat Tidak Baik
$1,60 \leq X < 2,20$	Tidak Baik
$2,20 \leq X < 2,80$	Sedang
$2,80 \leq X < 3,40$	Baik
$3,40 \leq X \leq 4,00$	Sangat Baik

Penentuan kategori dilakukan dengan menghitung rata-rata skor dari jumlah skor seluruh responden untuk kemudian ditentukan dengan menggunakan Tabel 2.

**HASIL**

1. Modal manusia
  - a) Kecukupan jumlah apoteker  
Perbandingan jumlah apoteker dan jumlah pasien di depo Instalasi Farmasi RS X adalah 0 : 29. Perbandingan antara jumlah apoteker dan jumlah tempat pasien di kamar obat Instalasi Farmasi RS X sebesar 1 : 296.
  - b) Pelatihan Karyawan

Jumlah pelatihan karyawan Instalasi Farmasi RS X tahun 2014 sebanyak 5 kali dan tahun 2015 sebanyak 10 kali.

c) Retensi Karyawan

Retensi karyawan Instalasi Farmasi RS X pada tahun 2014 dan tahun 2015 sebesar 100%.

d) Kepuasan Karyawan

Rata-rata skor kepuasan karyawan 2,61 berada pada kategori Sedang dengan Kepuasan terhadap Pekerjaan sebagai atribut yang memiliki rata-rata skor tertinggi, yaitu sebesar 3,04.

2. Modal Informasi

Instalasi Farmasi RS X telah memiliki sistem informasi manajemen berupa sarana komputer *online*, jaringan komunikasi melalui *website*, dan *call center/hotline*.

3. Modal Organisasi

a) Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian, rata-rata skor pada indikator budaya organisasi sebesar 2,73 berada pada kategori Sedang.

b) Iklim Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian, rata-rata skor pada indikator iklim organisasi sebesar 2,55 berada pada kategori Sedang.

c) Kepemimpinan

Berdasarkan hasil penelitian, rata-rata skor pada indikator kepemimpinan sebesar 2,65 berada pada kategori Sedang.

d) Kerja Tim

Berdasarkan hasil penelitian, rata-rata skor kerja tim sebesar 2,79 berada pada kategori Sedang.

e) Keselarasan

Berdasarkan hasil penelitian, rata-rata skor keselarasan sebesar 2,76 berada pada kategori Sedang.

## PEMBAHASAN

### 1. Modal manusia

a) Kecukupan jumlah apoteker

Berdasarkan Kemenkes (2014), perbandingan jumlah apoteker dan jumlah pasien pada pelayanan kefarmasian di rawat inap suatu rumah sakit idealnya adalah 1 : 30. Dengan belum terdapatnya apoteker pada depo

farmasi rawat inap, maka depo Instalasi Farmasi RS X kekurangan sebanyak 1 orang apoteker. Perbandingan jumlah apoteker dan jumlah pasien pada pelayanan kefarmasian di rawat jalan suatu rumah sakit idealnya adalah 1 : 50 (Kemenkes, 2014). Dengan jumlah apoteker sebanyak 1 orang di kamar obat serta perbandingan antara jumlah apoteker dan jumlah tempat pasien di kamar obat Instalasi Farmasi RS X sebesar 1 : 296, maka terdapat kekurangan 5 orang apoteker untuk melakukan pelayanan kefarmasian di kamar obat Instalasi Farmasi RS X.

Selain kebutuhan apoteker untuk melakukan pelayanan kefarmasian di rawat inap, rawat jalan, dan UGD, Kemenkes (2014) menyatakan bahwa diperlukan masing-masing satu orang apoteker untuk kegiatan pelayanan kefarmasian di ruang *Intensive Care Unit* (ICU) dan Pelayanan Informasi Obat. Instalasi Farmasi RS X tidak memiliki apoteker khusus pada ruang ICU.

Secara keseluruhan Instalasi Farmasi RS X masih mengalami kekurangan apoteker sebanyak 7 orang dengan rincian 1 orang apoteker untuk pelayanan farmasi rawat inap (depo), 5 orang apoteker untuk pelayanan farmasi rawat inap dan UGD (kamar obat), dan 1 orang apoteker untuk ruang ICU.

b) Pelatihan Karyawan

Jumlah pelatihan yang meningkat 100% pada tahun 2015 dibandingkan tahun 2014 menunjukkan komitmen manajemen RS X dalam melaksanakan misi RS. Jumlah pelatihan perlu terus ditingkatkan dari tahun ke tahun. Selain itu, seluruh karyawan sebaiknya terpapar pelatihan untuk meningkatkan kompetensi yang dikehendaki dalam pekerjaannya.

c) Retensi Karyawan

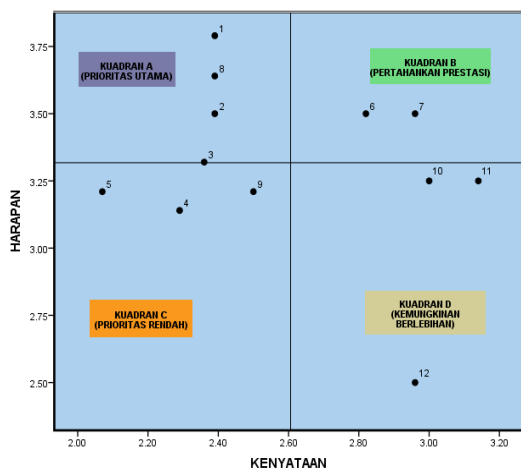
Kaplan dan Norton (2000) menyatakan bahwa retensi karyawan adalah kondisi yang menunjukkan seberapa baik perusahaan mempertahankan karyawan agar tidak berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan. Hasil penelitian

menunjukkan jumlah karyawan yang berhenti/mutasi keluar Instalasi Farmasi RS X nihil (0), sehingga retensi karyawan sebesar 100% baik pada tahun 2014 maupun tahun 2015. Retensi karyawan dapat terus dipertahankan melalui penerapan hal-hal yang dapat meningkatkan kenyamanan kerja dan kesetiaan karyawan antara lain: budaya organisasi yang baik, suasana kerja yang menyenangkan, dan terdapatnya penghargaan terhadap karyawan.

d) Kepuasan Karyawan

Menurut Rivai (2005), kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kotler dan Keller (2009) menyatakan bahwa pelanggan bukan hanya memberikan persepsi atau kenyataan pada pelayanan yang diterima, melainkan juga membentuk ekspektasi atau harapan.

Hasil analisis kesenjangan dikategorisasi menggunakan Diagram Kartesius yang membagi kategorisasi ke dalam 4 Kuadran, yaitu Kuadran A (Prioritas Utama), Kuadran B (Pertahankan Prestasi), Kuadran C (Prioritas Rendah), dan Kuadran D (Kemungkinan Berlebihan). Kategorisasi analisis kesenjangan pada indikator kepuasan pelanggan dalam bentuk Diagram Kartesius disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kategorisasi Analisis Kesenjangan Indikator Kepuasan Karyawan

Kuadran A memperlihatkan elemen jasa penting yang tidak dilaksanakan

pada tingkat yang diinginkan atau diharapkan oleh karyawan. Elemen tersebut meliputi besaran gaji dibandingkan dengan perusahaan lain (pernyataan 1), kesesuaian gaji dengan tanggungjawab yang dipikul (pernyataan 2), dan besaran tunjangan (pernyataan 3) pada dimensi Kepuasan terhadap Gaji dan dukungan yang diberikan oleh pimpinan (pernyataan 8) pada dimensi Kepuasan terhadap Pimpinan. Keempatnya merupakan hal yang menjadi prioritas utama untuk diperhatikan oleh pihak Instalasi Farmasi RS X dalam rangka peningkatan kepuasan karyawan.

Kuadran B memperlihatkan elemen jasa yang tergolong penting dan dijalankan dengan baik. Termasuk dalam Kuadran B adalah bantuan dari rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan (pernyataan 6) dan kepuasan bekerja dengan rekan-rekan yang bertanggungjawab (pernyataan 7) pada dimensi Kepuasan terhadap Rekan Kerja. Instalasi Farmasi RS X harus mempertahankan kinerja pada elemen-elemen tersebut agar tetap memberikan kepuasan kepada karyawan.

Kuadran C menunjukkan elemen jasa yang dihantarkan dengan cara yang biasa, akan tetapi karyawan tidak menuntut lebih. Elemen pada Kuadran C adalah kenaikan jabatan (pernyataan 4) dan hubungan antara pekerjaan dan pencapaian kedudukan (pernyataan 5) pada dimensi Kepuasan terhadap Kenaikan Jabatan; kejujuran/transparansi manajemen rumah sakit (pernyataan 9) pada dimensi Kepuasan terhadap Pimpinan/Atasan.

Kuadran D menunjukkan elemen-elemen jasa dengan tuntutan karyawan yang tidak tinggi akan tetapi dilaksanakan dengan sangat baik oleh Instalasi Farmasi RS X. Termasuk dalam Kuadran D adalah ketertarikan pada pekerjaan (pernyataan 10), rasa senang terhadap tanggungjawab pekerjaan (pernyataan 11), dan kebanggaan pada pekerjaan (pernyataan 12) pada dimensi Kepuasan terhadap Pekerjaan. Apabila

dalam pelaksanaan elemen-elemen tersebut memerlukan sumber daya yang berlebih, maka Instalasi Farmasi RS X dapat mengurangi penggunaan sumber daya tersebut, akan tetapi jika tidak memerlukan sumber daya yang berlebih maka pelaksanaan elemen-elemen tersebut diharapkan tetap dilaksanakan dengan lebih baik agar nilai kesenjangan pada elemen-elemen tersebut menjadi nol (0) atau bahkan positif (+).

## 2. Modal Informasi

Sistem informasi manajemen merupakan sistem manusia atau mesin yang menyediakan informasi untuk mendukung operasi, manajemen, dan fungsi pengambilan keputusan dari suatu organisasi (Jogiyanto, 2008). Instalasi Farmasi RS X telah memiliki sistem informasi manajemen. Teknologi yang tersedia berupa sarana komputer *online* yang digunakan untuk keperluan penerimaan persediaan, pencatatan persediaan, dan pencatatan persediaan yang keluar. Instalasi Farmasi RS X telah memiliki jaringan komunikasi melalui *website* atau *call center/hotline* yang dapat mempermudah komunikasi dengan *supplier* dan *stakeholder* lain, seperti pemerintah, masyarakat, ataupun instansi-instansi lain yang bekerjasama dengan pihak Instalasi Farmasi RS X.

Sistem informasi manajemen diperlukan baik untuk kegiatan pelayanan kefarmasian terkait pasien maupun kegiatan yang berhubungan dengan logistik instalasi farmasi. Sistem komputerisasi berupa jaringan, perangkat keras dan perangkat lunak (program aplikasi) harus ditingkatkan dan difungsikan secara optimal untuk kegiatan sekretariat dan pengelolaan perbekalan farmasi. Sistem informasi manajemen yang *user friendly* akan sangat mendukung fungsinya secara optimal. Sistem informasi ini harus terintegrasi dengan sistem informasi rumah sakit untuk meningkatkan efisiensi fungsi manajerial (Kemenkes, 2014).

Sistem informasi manajemen Instalasi Farmasi RS X tidak dikelola oleh Instalasi Farmasi, melainkan oleh manajemen RS. Instalasi farmasi telah memberi masukan peningkatan fitur dalam sistem informasi

manajemen kepada pihak rumah sakit melalui perwakilan beberapa karyawan Instalasi Farmasi dan program baru tersebut sedang dalam tahap persiapan untuk dapat di-*launching* pada tahun 2017.

## 3. Modal Organisasi

### a) Budaya Organisasi

Uha (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, rata-rata skor pada indikator budaya organisasi sebesar 2,73 berada pada kategori Sedang dengan Orientasi pada Orang sebagai atribut yang memiliki rata-rata skor tertinggi, yaitu sebesar 2,98.

Rata-rata skor terendah sebesar 2,06 berada pada atribut Agresivitas yang diwakili oleh pernyataan tentang kegiatan karyawan dalam menganalisis kesuksesan dan kegagalan instalasi farmasi rumah sakit lain yang juga mendapatkan skor terendah sebesar 2,25 juga perlu mendapatkan perhatian bagi pihak Instalasi Farmasi RS X. Perhatian terhadap pencapaian pesaing dapat menjadi pendorong agar kinerja Instalasi Farmasi RS X menjadi lebih baik dan lebih kompetitif.

### b) Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan keadaan di tempat kerja yang mendukung pelaksanaan tugas organisasi dengan atribut berupa kenyamanan lingkungan kerja; hubungan yang baik antara atasan dan bawahan; pemberian *reward* dan *punishment* yang adil; kejelasan tugas (Ichsan, 2011). Berdasarkan hasil penelitian, rata-rata skor pada indikator iklim organisasi sebesar 2,55 berada pada kategori Sedang dengan *Clarity* sebagai atribut yang memiliki rata-rata skor tertinggi, yaitu sebesar 2,80. Atribut ini berkaitan dengan perasaan karyawan bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan, dan tujuan organisasi (Steers dan Porter, 1991 dalam Jati, 2010).

Rata-rata skor terendah sebesar 2,29 berada pada atribut Rewards yang dalam hal ini diwakili oleh pernyataan tentang penghargaan dan tanggapan terhadap hasil kerja. Iklim organisasi terkait erat dengan proses menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat tercipta hubungan dan kerjasama yang harmonis di antara seluruh anggota organisasi. Iklim kerja yang harmonis dapat mewujudkan kinerja yang semakin baik, tetapi sebaliknya apabila iklim organisasi di suatu perusahaan tidak harmonis dapat mengakibatkan turunnya kualitas kerja karyawan. Oleh karena itu, pemberian penghargaan terhadap karyawan perlu mendapat perhatian baik oleh Kepala Instalasi Farmasi maupun manajemen RS X.

c) Kepemimpinan

Berdasarkan hasil penelitian, rata-rata skor pada indikator kepemimpinan sebesar 2,65 berada pada kategori Sedang dengan Memungkinkan Orang Lain Bertindak (*Enabling Another to Act*) sebagai atribut yang memiliki rata-rata skor tertinggi, yaitu sebesar 3,00 yang diwakili oleh pernyataan mengenai pemberian kepercayaan pada karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam hal ini, Kepala Instalasi Farmasi dianggap telah memperkuat kemampuan karyawan dalam bekerja dikarenakan kepercayaan kepada karyawan dalam hal pelaksanaan pekerjaan.

Rata-rata skor terendah sebesar 2,46 berada pada atribut Mendorong Semangat. Kepala Instalasi Farmasi diharapkan dapat memberikan pujian kepada karyawan yang telah melaksanakan pekerjaan dengan baik.

d) Kerja Tim

Berdasarkan hasil penelitian, rata-rata skor kerja tim sebesar 2,79 berada pada kategori Sedang dengan Keterbukaan Pikiran dan Rasa Saling Percaya sebagai atribut yang memiliki rata-rata skor tertinggi, yaitu sebesar 2,93. Menurut Ivancevich dkk. (2005), proyek-proyek baru sering menuntut individu untuk masuk ke dalam situasi baru dengan anggota tim yang baru. Individu-individu

yang dapat menjaga keterbukaan pikiran akan cenderung lebih sukses dalam menghadapi perubahan-perubahan tersebut. Karyawan Instalasi Farmasi RS X menyatakan siap dengan perubahan tugas maupun penambahan tugas baru. Selain pernyataan tentang kesiapan karyawan dengan perubahan tugas maupun penambahan tugas baru dan tentang kepercayaan di antara karyawan, terdapat pernyataan tentang peran dan tanggung jawab yang merupakan pernyataan yang mendapatkan skor tertinggi, yaitu sebesar 3,14. Keseluruhan sikap tersebut merupakan sikap yang baik, saling mendukung dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja Instalasi Farmasi RS X.

Rata-rata skor terendah sebesar 2,29 berada pada atribut Kemampuan Menyelesaikan Masalah. Atribut tersebut menyatakan tentang kemampuan karyawan menganalisis masalah-masalah dan mengembangkan sejumlah alternatif solusi atas masalah-masalah yang dihadapi dalam tim. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan Instalasi Farmasi RS X apabila mendapati sebuah permasalahan langsung menyampaikan kepada Kepala Instalasi. Peningkatan kepercayaan pimpinan kepada karyawan sesuai hasil penelitian pada indikator kepemimpinan dan peningkatan persentase pelatihan karyawan diharapkan mampu meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengidentifikasi dan memecahkan permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan pekerjaan. Meningkatkan kemampuan penyelesaian masalah juga dapat dilakukan melalui diskusi-diskusi terbuka pada saat rapat rutin bulanan.

e) Keselarasan

Berdasarkan hasil penelitian, rata-rata skor keselarasan sebesar 2,76 berada pada kategori Sedang dengan Keselarasan dengan Unit Lain sebagai atribut yang memiliki rata-rata skor tertinggi, yaitu sebesar 2,82. Keselarasan dengan unit lain dibangun melalui penyusunan visi, misi, dan tujuan unit yang selaras satu sama lain untuk mendukung visi, misi,

dan tujuan rumah sakit; mengadakan program-program yang melibatkan beberapa unit sekaligus.

Rata-rata skor terendah sebesar 2,66 berada pada atribut Keselarasan antara Manajemen Puncak dan Unit/Instalasi. Hal tersebut perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajemen RS X untuk meningkatkan keselarasan dengan Instalasi Farmasi RS X.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah persepektif yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* hanya berdasarkan persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan sebagai persepektif dasar. Adapun persepektif Proses Bisnis Internal, persepektif Pelanggan, dan persepektif Keuangan tidak diukur dikarenakan keterbatasan waktu dan sumber daya. Pengukuran secara menyeluruh memungkinkan diberikannya saran yang komprehensif bagi pemetaan strategi di Instalasi Farmasi RS X Pangkalpinang

## SIMPULAN

Kinerja Instalasi Farmasi RS X Pangkalpinang menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* menunjukkan Indikator Kecukupan Jumlah Apoteker menunjukkan kekurangan 7 apoteker. Indikator Pelatihan Karyawan mengalami peningkatan 200% pada tahun 2015 dibanding tahun 2014. Indikator Retensi Karyawan sebesar 100%. Indikator Kepuasan Karyawan sebesar 2,61 (sedang). Sistem Informasi Manajemen telah tersedia. Indikator Budaya Organisasi sebesar 2,73 (sedang). Indikator Iklim Organisasi sebesar 2,55 (sedang). Indikator Kepemimpinan sebesar 2,65 (sedang). Indikator Kerja Tim sebesar 2,79 (sedang). Indikator Keselarasan sebesar 2,76 (sedang).

## SARAN

Instalasi Farmasi RS X perlu melakukan analisis beban kerja untuk mengetahui jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan bagi seluruh kegiatan kefarmasian.

RS X perlu memenuhi kecukupan jumlah apoteker dan melakukan pengukuran kinerja secara berkala terhadap instalasi farmasi sebagai salah satu unit penunjang di rumah sakit. Peneliti lain dapat melakukan penelitian

mengenai pengukuran kinerja dan perencanaan strategi menggunakan *Balanced Scorecard* secara menyeluruh baik pada perspektif nonkeuangan maupun keuangan.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terimakasih ditujukan kepada Poltekkes Kemenkes Pangkalpinang sebagai pemberi dana penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dally, D. (2010). *Balanced Scorecard: Suatu Manajemen dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Ichsan, F.N. (2011). Pengaruh Iklim Organisasi dan Etos Kerja terhadap Kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri di Propinsi Sumatera Barat. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 2: 337–344. <http://journal.ppsunj.org/jmp/article/view/179>.
- Imelda, R.H. (2004). Implementasi *Balanced Scorecard* pada Organisasi Publik, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 6: 106–122. diakses pada 18 September 2016. <http://www.puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/aku/article/view/16157/16149>.
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R., dan Matteson, M.T. (2005) *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Edisi ke-7. diterjemahkan dari Bahasa Inggris oleh Yuwono, D. Erlangga. Jakarta.
- Jati, H.S. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan Fakultas Farmasi Universitas Gadjah Mada. *Tesis*. M.Sc. Fakultas Farmasi Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Jogiyanto. (2008). *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. CV. Andi Offset. Yogyakarta.
- Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. diterjemahkan



dari Bahasa Inggris oleh Pasla, P.R.Y.,  
Penerbit Erlangga. Jakarta.

Kemenkes. (2014). *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2014 tentang Standar Pelayanan Kefarmasian di Rumah Sakit*. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Jakarta.

Kotler, P. dan Keller, K.L. (2009). *Manajemen Pemasaran*. diterjemahkan dari Bahasa Inggris oleh Sabran, B. Erlangga. Jakarta.

Mulyadi. (2009). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.

Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Siregar, C.J.P. dan Amalia, L. (2004). *Farmasi Rumah Sakit Teori dan Penerapan*. Kedokteran EGC. Jakarta.

Uha, I.N. (2013). *Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kinerja: Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*. Edisi ke-1. Kencana Prenadamedia Group. Jakarta.

Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Edisi ke-3. Rajawali Pers. Jakarta.