

**EVALUASI KINERJA INSTALASI FARMASI RUMAH SAKIT UMUM  
DAERAH UNGARAN DENGAN PENDEKATAN  
*BALANCED SCORECARD***

*TESIS*

*Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat mencapai  
Derajat Sarjana Strata-2  
Program Pascasarjana Ilmu Farmasi  
Minat Manajemen Farmasi Rumah Sakit*



**Oleh :**

**Ahmad Zainudin  
SBF 071140174**

**PROGRAM PASCASARJANA ILMU FARMASI  
FAKULTAS FARMASI  
UNIVERSITAS SETIA BUDI  
SURAKARTA  
2013**

**PENGESAHAN TESIS**

**Berjudul**

**EVALUASI KINERJA INSTALASI FARMASI RUMAH SKIT UMUM  
DAERAH UNGARAN DENGAN PENDEKATAN  
BALANCED SCORECARD**

**Oleh:**

**Nama : Ahmad Zainudin**

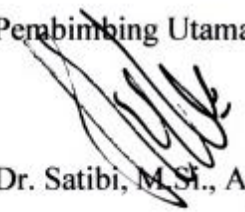
**NIM : SBF 071140174**

Dipertahankan di Hadapan Dewan Penguji Tesis  
Program Pasca Sarjana Ilmu Farmasi  
Minat Manajemen Farmasi Rumah Sakit  
Pada Tanggal 23 Maret 2013




(Prof. Dr. R. A. Oetari, SU., MM., Apt)

Pembimbing Utama,

  
Dr. Satibi, M.Si., Apt.

Pembimbing Pendamping,

  
Dr. Gunawan Pamudji, M.Si., Apt.

Dewan Penguji :

1. Prof. Achmad Fudholi, DEA., Apt
2. Prof. Dr. R. A. Oetari, SU., MM., Apt
3. Dr. Gunawan Pamudji W., M.Si., Apt.
4. Dr. Satibi, M.Si., Apt.

  
1.....  
2.....  
3.....  
4.....

## **PERNYATAAN**

Saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Magister Sains di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga, tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Saya siap menerima sanksi baik secara akademis maupun hukum, apabila skripsi ini merupakan jiplakan dari penelitian/karya ilmiah/tesis orang lain.

Surakarta, Maret 2013

Ahmad Zainudin

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, Pengasih dan Penyayang atas berkat, anugerahNya dan bimbinganNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan sebaik-baiknya yang berjudul “EVALUASI KINERJA INSTALASI FARMASI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH UNGARAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*”.

Tesis ini disusun sebagai salah satu wujud dari tanggung jawab penulis untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Sains pada Program Pasca Sarjana Fakultas Farmasi Universitas Setia Budi Surakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya tanpa bantuan dari berbagai pihak maka tesis ini tidak dapat terselesaikan dengan baik, untuk itu atas segala bantuan serta bimbingan yang telah diberikan sampai tersusunnya tesis ini penulis mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada :

1. Winarso Soerjolegowo, SH., M.Pd., selaku Rektor Universitas Setia Budi Surakarta.
2. Prof. Dr. R.A Oetari, SU., MM., Apt, selaku Dekan Fakultas Farmasi dan Dewan Penguji II
3. Prof. Dr. Achmad Fudholi, DEA., Apt. selaku Dewan Penguji I yang memberikan kritik dan saran yang sangat bermanfaat
4. Dr. Gunawan Pamudji W, M.Si., Apt., selaku Ketua Program Pascasarjana Universitas Setia Budi Surakarta dan Pembimbing Pendamping dan Dewan

Penguji III yang telah memberikan masukan kepada penulis untuk menyelesaikan tesis

5. Dr Satibi, S.Si.,M.Si., Apt., selaku pembimbing utama dan dewan penguji IV yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing dan memberikan pengarahan yang sangat bermanfaat bagi penulis sehingga penulis mampu untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Seluruh staf Pengajar di Program Magister Manajemen Farmasi Rumah sakit yang telah memberikan ilmu pengetahuan baik berupa teknikal maupun praktikal selama masa perkuliahan, sehingga dapat membantu dalam penyelesaian tesis ini.
7. Ayah dan Ibu yang telah memberikan materi, waktu, dan motivasi yang tak pernah berhenti selama menempuh pendidikan di Program S2 Magister Manajemen Farmasi Rumah Sakit Universitas Setia Budi. Tanpa merak saya tidak akan pernah sampai pada saat ini.
8. Rekan-rekan Mahasiswa Program S2 Magister Manajemen Farmasi Rumah Sakit Universitas Setia Budi yang ikut memberikan dukungan, semangat dan kerjasamanya selama pembuatan tesis ini.
9. Teman-teman saya (Rani, Tina, Bibeh, Leli, Jupri, Tigor, Ade, Deden, Riyan) dan banyak lagi yang tidak disebutkan. Terimakasih atas kebersamaan kalian semua yang membuat saya tidak pernah merasa kesepian, kalian semua sudah menjadi saudara saya.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan dan dorongan baik serta materi maupun spiritual kepada penulis selama ini.

Penulis dengan ketulusan hati memohon semoga Allah SWT selalu memberikan berkat dan rahmat yang melimpahkan kepada pihak yang telah banyak membantu sehingga Tesis ini dapat diselesaikan.

Mengingat terbatas kemampuan dan pengetahuan yang ada, penulis menyadari bahwa ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan saran dan kritik dari pembaca sehingga tesis ini dapat lebih bermanfaat.

Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Surakarta, Maret 2013

Penulis

Ahmad Zainudin

## **HALAMAN PEREMBAHAN**

**Terima kasih ya Allah atas segala kemudahan yang engkau berikan kepadaku**

**Karya ini saya persembahkan buat inaq dan amaqku**

**Kalianlah yang membuat jalanku sampai sejauh ini**

**Doa kalian selalu mengiringi kemanapun kaki ini melangkah**

**Akan kucoba untuk meraih harapan kalian terhadap anakmu ini**

**Akan ku baktikan seluruh hidupku untuk membahagiakan kalian**

**Sadarku....**

**Hidup jauh dari orangtua bagaikan perahu tanpa kompas**

**Namun disaat jauh dari orangtua membuat hati ini semakin tegar**

**Menjalalni, mempelajari dan memahami arti kehidupan yang berat**

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PENGESAHAN TESIS .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
INTISARI.....	xiii
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Kegunaan Penelitian.....	5
E. Keaslian Penelitian .....	6
 <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Rumah Sakit.....	8
1. Sejarah RSUD Ungaran .....	10
2. Profil RSUD Ungaran .....	11
3. Lokasi dan Bangunan.....	11
4. Visi, Misi, Motto, Filosofi dan Strategi RSUD Ungaran.....	12
B. Instalasi Farmasi RSUD Ungaran .....	15
C. Kinerja.....	18
D. <i>Balanced Scorecard</i> .....	19
E. Pengukuran Kinerja dengan BSC.....	21
F. Landasan Teori .....	25



G. Hipotesis .....	27
H. Kerangka Konsep.....	28
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Rancangan Penelitian.....	29
B. Bahandan Alat.....	29
1. Jenis Data.....	30
2. Alat Penelitian.....	31
C. Definisi Operasional .....	32
D. Jalannya Penelitian .....	36
E. Analisis Hasil .....	41
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
1. Perspektif Keuangan.....	42
2. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	47
3. Pespektif Proses Bisnis Internal .....	55
4. Perspektif Pelanggan .....	67
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan.....	81
B. Saran .....	82
<b>BAB VI RINGKASAN.....</b>	<b>84</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>88</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>93</b>

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Strukktur Organisasi RSUD Ungaran .....	14
Gambar 2. Struktur organisasi IFRSUD Ungaran .....	17
Gambar 3. Kerangka Konsep .....	28
Gambar 4. Diagram alir jalannya penelitian menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> di RSUD Ungaran.....	36

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Hasil perhitungan ITOR .....	42
Tabel 2. Jumlah dana untuk pengadaan .....	44
Tabel 3. Persentase penundaan pembayaran faktur kepada PBF .....	45
Tabel 4. Persentase karyawan yang mengikuti pelatihan.....	48
Tabel 5. Hasil uji validitas dan reliabilitas kepuasan karyawan .....	51
Tabel 6. Hasil pengukuran kepuasan karyawan.....	51
Tabel 7. Range skor tingkat semangat kerja .....	53
Tabel 8. Uji validitas skala semangat kerja karyawan .....	54
Tabel 9. Skala semangat kerja karyawan .....	55
Tabel 10. Perbandingan skala semangat kerja karyawan.....	55
Tabel 11. Persentase tingkat ketersediaan obat bulan Juli 2012 .....	57
Tabel 12. Rata-rata waktu penyediaan obat .....	58
Tabel 13. Rata-rata waktu pemberian informasi obat .....	61
Tabel 14. Komponen informasi obat .....	62
Tabel 15. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisisioner Kinerja Pelayanan .	68
Tabel 16. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisisioner Harapan Pelayanan .	69
Tabel 17. Distribusi Skor Jawaban Responden terhadap Kualitas Pelayanan (Kinerja).....	71
Tabel 18. Distribusi Skor Jawaban Responden terhadap Kualitas Pelayanan (Harapan).....	72
Tabel 19. Hasil Uji Normalitas .....	73
Tabel 20. Hasil Uji Wilcoxon .....	74
Tabel 21. Lima Dimensi kualitas Pelayanan Antara Kinerja dan Harapan.....	75
Table 22. Tingkat Keterjaringan Pasien Rawat Jalan Bulan Agustus Tahun 2012.....	78
Tabel 23. Data Tingkat Pemerolehan Pelanggan Tahun 2010-2011.....	79
Tabel 24. Perbandingan Tingkat Pemerolehan Pelanggan.....	80

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Surat Izin Penelitian di RSUD Ungaran .....	93
Lampiran 2. Kuisisioner Kepuasan pasien .....	94
Lampiran 3. Kuisisioner kepuasan kerja karyawan .....	100
Lampiran 4. Kuisisioner Skala Semangat Kerja .....	101
Lampiran 5. Data Keuangan IFRSUD Ungaran.....	106
Lampiran 6. Penetapan Jumlah Sampel Berdasarkan Tabel Krejcie.....	107
Lampiran 7. Daftar Pelatihan Petugas IFRSUD Ungaran Tahun 2010-2011 ..	108
Lampiran 8. Skor Kepuasan Karyawan .....	109
Lampiran 9. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Kepuasan Karyawan .....	110
Lampiran 10. Data Skor Skala Semangat Kerja Karyawan .....	111
Lampiran 11. Data Waktu Penyediaan Obat.....	112
Lampiran 12. Rata-Rata Waktu Pemberian Informasi Obat .....	117
Lampiran 13. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisisioner Kepuasan Pasien terhadap Kinerja Pelayanan.....	122
Lampiran 14. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisisioner Kepuasan Pasien terhadap Harapan Pelayanan .....	124
Lampiran 15. Hasil Uji Wilcoxon.....	127
Lampiran 16. Skor Kinerja Pelayanan IFRSUD Ungaran .....	128
Lampiran 17. Skor Harapan Pelayanan IFRSUD Ungaran.....	145
Lampiran 18. Frekuensi Distribusi Skor Kinerja .....	162
Lampiran 19. Frekuensi Distribusi Skor Harapan.....	166
Lampiran 20. Hasil Wawancara Dengan Apoteker Kepala IFRSUD Ungaran	170

## INTISARI

**ZAINUDIN, A., 2013, EVALUASI KINERJA INSTALASI FARMASI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH UNGARAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*, TESIS, FAKULTAS FARMASI, UNIVERSITAS SETIA BUDI, SURAKARTA.**

Pengukuran kinerja terhadap Instalasi Farmasi rumah Sakit Umum Daerah Ungaran dilakukan secara komprehensif dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) melalui empat perspektif yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, *customer* dan keuangan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit Umum Daerah Ungaran ditinjau dari empat perspektif BSC.

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian studi kasus non eksperimental dengan pendekatan deskriptif eksploratif. Pengumpulan data secara retrospektif dan prospektif berupa data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif dianalisis isinya dan data kuantitatif dianalisis secara statistik *wilcoxon*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1). Kinerja perspektif keuangan menunjukkan bahwa nilai ITOR pada tahun 2010 dan 2011 sebesar 7,37 kali dan 8,04 kali; anggaran yang terealisasi pada tahun 2010 dan 2011 sebesar 100% dan 99,92%; persentase pembayaran faktur yang ditunda pada tahun 2012 sebesar 29,0%. 2). Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan persentase pelatihan karyawan pada tahun 2010 dan 2011 sebesar 42,9% dan 9,5%; pengembangan SIM tidak pernah dilakukan; kepuasan karyawan sudah baik dan rata-rata skala semangat kerja karyawan 3,94. 3). Kinerja perspektif proses bisnis internal menunjukkan tingkat ketersediaan obat sebesar 98,61%; rata-rata waktu penyerahan obat 25,21 menit; rata-rata waktu pemberian informasi obat sebesar 24,48 detik; *medication error* pada tahun 2011 terjadi 1 kali; tingkat *potential error* sebesar 0%; penulisan resep di luar formularium sebesar 8,2%; dan pembaharuan formularium sudah maksimal. 4). Kinerja perspektif pelanggan menunjukkan kepuasan pasien belum puas dengan nilai kinerja dan harapan yang berbeda signifikan, nilai *gap* pada dimensi *tangibles* sebesar -0,07, *reliability* sebesar -0,12, *responsiveness* sebesar -0,12, *assurance* sebesar -0,18, *emphaty* sebesar -0,20; tingkat keterjaringan pasien sebesar 86,57%; tingkat pemerolehan pelanggan sebesar 56,46%. Kesimpulan dari penelitian ini adalah kinerja IFRSUD Ungaran ditinjau dari 4 perspektif BSC masih kurang baik.

**Kata kunci:** Evaluasi, Kinerja, *Balanced Scorecard*, Instalasi Farmasi Rumah Sakit Umum Daerah Ungaran

## ABSTRACT

**ZAINUDIN, A., 2013, *BALANCED SCORECARD EVALUATION TO PERFORMANCE OF PHARMACY DEPARTMENT AT UNGARAN HOSPITAL*, TESIS. FAKULTY OF PHARMACY, SETIA BUDI UNIVERSITY, SURAKARTA.**

Intangible assets that are difficult to quantify the financial system requires different performance measurement system. Measuring performance comprehensively on pharmacy department at Ungaran Hospital with the balanced scorecard approach through four perspectives of regularly learning and growth, internal business processes, customers, and financial. The research objective was to determine the performance of the Ungaran Hospital Pharmacy (IFRSUD Ungaran) with reviewed by four *Balanced Scorecard* perspectives.

The research study used non-experimental case study with descriptive exploratory approach. Collecting data in retrospectively and prospectively in the form of qualitative and quantitative data. Qualitative data were analyzed their contents and statistically wilcoxon analyzed for quantitative data.

The results showed that 1). The performance of financial perspective showing that ITOR value in 2010 and 2011 were 7,37 times and 8,40 times; The budget realization on 2010 and 2011 were 100% and 99,92%; Percentage of invoice payments delayed on 2012 was 29,0%; 2). The performance of the learning and growth perspective showing percentage of employees who received training on IFRS at 2010 and 2011 were 42,9% and 9,5%; SIM undeveloped; Employees satisfaction were excellent and employees work ethos scale on average 3,94. 3). The performance internal business processes perspective showed the average of medicines availability is 98,61%; the average dispensing time is 25,21 minutes; and the average drug information delivery time of 24.48 seconds; *Medication error* occurs 1 time at 2011; rate of *Potential error* at 0%; prescribing of out side formulary is 8,2%; and formulary renewal has a maximum. 4). Customer perspective showed patients satisfaction on the performance of the service on Pharmacy Department at Ungaran have not been met because there are significant differences between performance and expectations, gap value on *tangibles* dimension is at -0.07, *reliability* for -0.12, amounting to -0.12 *responsiveness*, *assurance* of -0.18, -0.20 for *empathy*; the level of patient coming amounted to 86,57% and 56,46% patient acquisition. The conclusion of this research was the performance of IFRSUD Ungaran that reviewed on four BSC's perspectives still not good.

**Keywords:** Evaluation, Performance, Balanced Scorecard, Pharmacy Departement of Ungaran Hospital