

BAB VI

RINGKASAN

Lingkungan bisnis telah berubah pada beberapa dekade terakhir. Dua puluh lima tahun terakhir dari abad ke-20 telah diistilahkan sebagai "Era informasi" karena pengetahuan dan informasi yang lebih mudah tersedia daripada sebelumnya. Pengetahuan dan informasi sekarang menjadi faktor kompetitif untuk organisasi saat ini. Dalam lingkungan bisnis yang berbasis pengetahuan, aset tidak berwujud menciptakan nilai untuk organisasi sedangkan aset berwujud menjadi kurang penting. Beberapa organisasi yang terdiri hampir seluruhnya dari aktiva tidak berwujud, seperti produk inovasi baru, merek atau desain organisasi yang unik, yang sulit untuk mengukur dengan sistem akuntansi keuangan sehingga membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang berbeda.

Pengukuran kinerja terhadap Instalasi Farmasi rumah Sakit Umum Daerah Ungaran dilakukan secara komprehensif dengan pendekatan *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, *costumer* dan keuangan. Ada beberapa permasalahan yang ditemukan oleh peneliti ketika melakukan observasi antara lain: sering terjadi pemesanan obat yang pengirimannya ditunda karena dana dari manajemen rumah sakit terhambat yang terjadi setiap akhir tahun pada bulan Desember, rasio jumlah apoteker dengan jumlah tempat tidur adalah 3 apoteker dengan 170 tempat tidur, ada kekosongan obat sehingga resep keluar dari rumah sakit. Selain itu, keterjaringan resep yang sangat rendah yaitu pada tahun 2012 bulan Agustus sebesar 99,19%, bulan September sebesar 83,38%, bulan Oktober sebesar 84,88%. Latar belakang inilah yang menggerakkan peneliti untuk meneliti kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit

Umum Daerah Ungaran melalui pendekatan BSC. 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 diperoleh berdasarkan kuesioner dengan skala yang diisi langsung oleh responden, wawancara mendalam dengan apoteker kepala IFRS. Data kuantitatif diperoleh melalui observasi langsung, survei terhadap resep dan laporan keuangan Instalasi Farmasi RSUD Ungaran. Data kualitatif dianalisis isinya dan data kuantitatif dianalisis secara statistik.

Pelaksanaan pengumpulan data untuk masing-masing indikator pada empat perspektif BSC adalah sebagai berikut: 1) perspektif keuangan terdiri dari: *Inventory Turn Over Ratio* (ITOR), jumlah dana yang terealisasi dalam satu tahun untuk pengadaan barang, dan persentase penundaan pembayaran faktur kepada PBF. 2) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari: persentase karyawan yang mengikuti pelatihan, pengembangan SIM, kepuasan karyawan, dan skala semangat kerja karyawan. 3) Perspektif proses bisnis internal terdiri dari: tingkat ketersediaan obat, rata-rata waktu penyediaan obat, rata-rata waktu pemberian informasi obat, tingkat *medication error*, Tingkat *potential error*, persentase penulisan resep diluar formularium rumah sakit, dan frekuensi pembaharuan formularium. 4) perspektif pelanggan terdiri dari: survei kepuasan pasien, tingkat keterjaringan pasiendan tingkat pemerolehan pelanggan.

Hasil penelitian dari masing-masing perspektif sebagai berikut:

1. Kinerja perspektif keuangan menunjukkan bahwa nilai ITO pada tahun 2010 sebesar 7,37 kali dan pada tahun 2011 sebesar 8,04 kali dengan standar yang ada

adalah sebesar 8-12 kali. Anggaran yang terealisasi pada tahun 2010 sebesar 100% dan tahun 2011 sebesar 99,92%. Adanya sisa anggaran ini mengindikasikan bahwa penggunaan anggaran belum maksimal. Sisa anggaran tersebut akan digunakan untuk anggaran tahun berikutnya. Persentase pembayaran faktur yang ditunda pada tahun 2012 sebesar 29,0% lebih besar daripada RSUD Kefamenahu Kabupaten Timor Tengah Utara.

2. Kinerja perspektif pelanggan adalah kepuasan pasien menunjukkan bahwa pasien merasa belum puas ditandai dengan nilai kinerja dan harapan yang berbeda secara signifikan, nilai *gap* pada masing-masing dimensi adalah *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%; dan tingkat pemerolehan pelanggan sebesar 56,46%.
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* akibat *prescribing error* pada tahun 2011 terjadi 1 kali; tingkat *potential error* akibat *pharmaceutical error* sebesar 0%; penulisan resep di luar formularium sebesar 8,2%; dan pembaharuan formularium sudah maksimal.
4. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan persentase pelatihan karyawan pada tahun 2010 sebesar 42,9% dan pada tahun 2011 sebesar 9,5% artinya IFRS kurang *concern* terhadap pelatihan karyawan untuk meningkatkan kemampuan SDMnya, pengembangan SIM tidak pernah dilakukan. Kepuasan karyawan sudah baik dan rata-rata skala semangat kerja karyawan 3,94 yang artinya sangat tinggi.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah kinerja IFRSUD Ungaran ditinjau dari empat perspektif BSC masih kurang baik.

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan, dapat disarankan sebagai berikut:

1. Instalasi Farmasi Rumah Sakit Umum Daerah Ungaran
 - a. Untuk meningkatkan kinerja IFRS maka sebaiknya dilakukan perhitungan neraca keuangan khusus IFRS agar bisa mengevaluasi IFRS pada perspektif keuangan secara lengkap sehingga bisa digunakan sebagai dasar untuk mengambil kebijakan yang berkaitan dengan keuangan.
 - b. Perlu penambahan karyawan dipelayanan pada saat pelayanan jam-jam sibuk untuk mengurangi waktu penyediaan obat agar pasien tidak terlalu lama menunggu sehingga dapat meningkatkan kepuasan pasien.
 - c. Perlu dilakukan pembahasan bersama dalam mencari solusi agar tidak terjadi penundaan pembayaran faktur kepada PBF yang berdampak pada kesongan *stock* obat dan harus ada komitmen bersama dalam menjalankan solusi yang disepakati bersama, sehingga tidak terjadi lagi penundaan pengiriman barang akibat terlambatnya pembayaran faktur.
 - d. Meningkatkan keterampilan, pengalaman dan kompetensi SDM dengan pelatihan dan pendidikan lebih lanjut untuk menunjang peningkatan pelayanan kefarmasian yang berorientasi pada pasien.
 - e. Melakukan evaluasi pengelolaan obat secara periodik untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi.
2. Peneliti lain
 - a. Penelitian serupa ditempat lain dengan indikator yang sesuai dengan kondisi lingkungannya.

Lampiran 1. Surat Izin Penelitian di RSUD Ungaran



PEMERINTAH KABUPATEN SEMARANG
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH UNGARAN

JL. DIPONEGORO NO. 125 TELP. (024) 5921006-8522010 UNGARAN 52512

No. : 128 / 2012
 Laminan :
 Perihal : Penelitian

Ungaran, 14 Januari 2012

Sebagai Yth.

BUNGAN TARIK TAS TARMAS
 UNIV. SETIA BUDI
 CI
Surabaya

Menyatakan surat dari saudara tersebut tanggal 15 Desember 2012 Nomor 255.15.14.4005/PIP-XI/2012 perihal Penitikan Izin Penelitian di RSUD Ungaran dalam rangka penelitian tesis, sebagaimana:

Nama : ALIMAD ZAENULLOH, S.Pd
 NPM : 50.07114070
 Judul : EVALUASI KINERJA INSTALASI FARMASI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH UNGARAN DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Pada prinsipnya penelitian tersebut dalam diizinkan sesuai jadwal yang telah diajukan dengan ketentuan:

1. Seluruh pengambilan data penelitian tersebut akan dipikul di dalam ruang berada di RSUD Ungaran.
2. Informasi yang diperoleh harus untuk kepentingan ilmiah dan tidak untuk dipublikasikan kepada pihak umum.
3. Setelah selesai penelitian mohon untuk menyerahkan laporan penelitian tersebut kegiat. DINIAT RSUD Ungaran.

Demikian surat ini di berikan agar dapat dipergunakan sebagaimana.

DR. DIREKTUR RSUD UNGARAN
 KEPALA BIDANG KEPERAWATAN
 DAN MANAJEMEN HUMANIS NON MEDIS



DR. H. S. L. S. M. P. S.
 Dr. Ungaran

Tembusan ditunjukkan Kepada Yth:

1. Kepala Bidang Keperawatan

Lampiran 2. Kuisioner Kepuasan pasien

DATA PASIEN

TANGGAL :.....
NAMA :.....
UMUR :.....
ALAMAT :.....
STATUS :.....
JENIS KELAMIN :.....
NO. TELP :.....

PERTANYAAN TENTANG KINERJA DAN HARAPAN

(Jawaban Berdasarkan Apa Yang Anda Rasakan Dan Apa Yang Anda Harapkan)

Petunjuk Menjawab

1. Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang tersedia sesuai dengan jawaban yang menurut Anda paling sesuai, tidak ada jawaban yang benar atau jawaban yang salah.
2. Jawaban berdasarkan Apa Yang Anda Rasakan dan Apa Yang Anda Harapkan atas pernyataan yang dimaksud.
3. Jawaban berada antara 1 samapi dengan 4, jika Anda berpendapat:
 - a. Sangat Tidak Setuju berilah tanda silang (X) pada kotak jawaban nomor 1.
 - b. Tidak Setuju berilah tanda silang (X) pada kotak jawaban nomor 2.
 - c. Setuju berilah tanda silang (X) pada kotak jawaban nomor 3.
 - d. Sangat Setuju berilah tanda silang (X) pada kotak jawaban nomor 4.

| Yang Saya Rasakan | | | | DIMENSI <i>TANGIBLES</i> (FASILITAS FISIK) Pertanyaan No. 1-5 1= Sangat Tidak Setuju 2= Tidak Setuju 3= Setuju 4= Sangat Setuju | Yang Saya Harapkan | | | |
|---------------------|--------------|--------|---------------|---|---------------------|--------------|--------|---------------|
| Sangat Tidak Setuju | Tidak Setuju | Setuju | Sangat Setuju | | Sangat Tidak Setuju | Tidak Setuju | Setuju | Sangat Setuju |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Instalasi Farmasi ini memiliki peralatan teknologi modern (misal komputer) | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Instalasi Farmasi ini memiliki fasilitas ruang tunggu yang nyaman | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Karyawan di Instalasi Farmasi ini berpenampilan rapi | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Instalasi Farmasi ini menyediakan tempat parkir yang memadai. | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Lokasi Instalasi Farmasi ini sangat sulit untuk di jangkau. | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

| Yang Saya Rasakan | | | | DIMENSI <i>RELIABILITY</i> (KEHANDALAN) Pertanyaan No. 1-5 1= Sangat Tidak Setuju 2= Tidak Setuju 3= Setuju 4= Sangat Setuju | Yang Saya Harapkan | | | |
|---------------------|--------------|--------|---------------|--|---------------------|--------------|--------|---------------|
| Sangat Tidak Setuju | Tidak Setuju | Setuju | Sangat Setuju | | Sangat Tidak Setuju | Tidak Setuju | Setuju | Sangat Setuju |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Pelayanan di Instalasi Farmasi ini tidak berbelit-belit | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Pelayanan di Instalasi Farmasi ini sesuai dengan waktu yang di jadwalkan | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Instalasi Farmasi ini dapat melayani kebutuhan sesuai dengan harapan saya. | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Informasi tentang obat yang disampaikan karyawan di Instalasi Farmasi ini dapat dipercaya. | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Informasi tentang harga obat yang disampaikan oleh karyawan di Instalasi Farmasi ini dapat dipercaya. | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

| Yang Saya Rasakan | | | | DIMENSI <i>RESPONSIVENES</i> (DAYA TANGGAP) Pertanyaan No. 1-5 1= Sangat Tidak Setuju 2= Tidak Setuju 3= Setuju 4= Sangat Setuju | Yang Saya Harapkan | | | |
|---------------------|--------------|--------|---------------|---|---------------------|--------------|--------|---------------|
| Sangat Tidak Setuju | Tidak Setuju | Setuju | Sangat Setuju | | Sangat Tidak Setuju | Tidak Setuju | Setuju | Sangat Setuju |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Karyawan di Instalasi Farmasi ini selalu memberikan penjelasan tentang aturan pakai obat | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Karyawan di Instalasi Farmasi ini bersedia membantu dengan senang hati | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Pelayanan di Instalasi Farmasi ini dapat dilakukan dengan cepat | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Karyawan di Instalasi Farmasi ini menanggapi setiap keluhan pasien dengan bijaksana. | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Instalasi Farmasi ini dapat menyediakan petugas yang cukup pada jam-jam sibuk. | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|

| Yang Saya Rasakan | | | | DIMENSI <i>ASSURANCE</i> (JAMINAN) Pertanyaan No. 1-5 1= Sangat Tidak Setuju 2= Tidak Setuju 3= Setuju 4= Sangat Setuju | Yang Saya Harapkan | | | |
|---------------------|--------------|--------|---------------|---|---------------------|--------------|--------|---------------|
| Sangat Tidak Setuju | Tidak Setuju | Setuju | Sangat Setuju | | Sangat Tidak Setuju | Tidak Setuju | Setuju | Sangat Setuju |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Karyawan di Instalasi Farmasi ini selalu bersikap sopan dalam melayani saya | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Karyawan di Instalasi Farmasi ini bersikap ramah dalam melayani saya | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Saya merasa yakin atas kebenaran obat setiap membeli obat di Instalasi Farmasi | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Menurut saya karyawan di Instalasi Farmasi ini memiliki pengetahuan cukup menjawab setiap pertanyaan saya | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Menurut saya Instalasi Farmasi ini memiliki reputasi yang sangat baik | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

| Yang Saya Rasakan | | | | Dimensi <i>Emphaty</i> (Empati) Pertanyaan No. 1-5 1= Sangat Tidak Setuju 2= Tidak Setuju 3= Setuju 4= Sangat Setuju | Yang Saya Harapkan | | | |
|---------------------|--------------|--------|---------------|--|---------------------|--------------|--------|---------------|
| Sangat Tidak Setuju | Tidak Setuju | Setuju | Sangat Setuju | | Sangat Tidak Setuju | Tidak Setuju | Setuju | Sangat Setuju |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Karyawan di Instalasi Farmasi ini memperhatikan semua pasien tanpa memandang status sosial | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Setiap keluhan pasien di Instalasi Farmasi ini mendapatkan perhatian dengan serius. | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Saya merasa karyawan Instalasi Farmasi ini selalu memahami setiap keinginan hati saya. | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | Karyawan di Instalasi Farmasi ini dalam menyerahkan obat memperhatikan wajah saya | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | karyawan di Instalasi Farmasi ini dengan senang hati mencarikan alternatif obat yang sesuai dengan kondisi keuangan saya | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|