

**ANALISIS KINERJA DALAM RANGKA PENYUSUNAN PETA STRATEGI  
INSTALASI FARMASI RUMAH SAKIT ISLAM JOMBANG  
DENGAN PEDEKATAN *BALANCE SCORECARD***

**TESIS**



**Oleh:**

**Syarofina Dianati  
SBF191840432**

**PROGRAM STUDI S2 ILMU FARMASI  
FAKULTAS FARMASI  
UNIVERSITAS SETIA BUDI  
SURAKARTA  
2020**

**ANALISIS KINERJA DALAM RANGKA PENYUSUNAN PETA STRATEGI  
INSTALASI FARMASI RUMAH SAKIT ISLAM JOMBANG  
DENGAN PEDEKATAN *BALANCE SCORECARD***

**TESIS**

*Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat mencapai  
Derajat sarjana strata 2 Program S2 Ilmu Farmasi  
Fakultas Farmasi Universitas Setia Budi  
Minat Manajemen Farmasi*

**Oleh:**

**Syarofina Dianati  
SBF191840432**

**PROGRAM STUDI S2 ILMU FARMASI  
FAKULTAS FARMASI  
UNIVERSITAS SETIA BUDI  
SURAKARTA  
2020**

**PENGESAHAN TESIS**

Berjudul

**ANALISIS KINERJA DALAM RANGKA PENYUSUNAN PETA STRATEGI  
INSTALASI FARMASI RUMAH SAKIT ISLAM JOMBANG  
DENGAN PEDEKATAN *BALANCE SCORECARD***

Oleh :

**Syarofina Dianati  
SBF 191840432**

Dipertahankan di hadapan Dewan Penguji Tesis  
Fakultas Farmasi Universitas Setia Budi  
Pada tanggal : 31 Januari 2020

Mengetahui,  
Fakultas Farmasi Universitas Setia Budi  
Dekan,



Prof. Dr. R.A. Oetari, SU., MM., M.Sc., Apt.

Pembimbing Utama,

Dra. Titik Sunarni, M.Si., Apt.

Pembimbing Pendamping,

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

Dewan penguji :

1. Prof. Dr. R.A. Oetari, SU., MM., M.Sc., Apt.
2. Dr. Ika Purwidyaningrum, M.Sc., Apt.
3. Dr. Gunawan Pamudji W., M.Si., Apt.
4. Dra. Titik Sunarni, M.Si., Apt.

1. ....

2. ....

3. ....

4. ....

## PERSEMBAHAN

*Alhamdulillah..Alhamdulillah..Alhamdulillahirobbil'alamin..*

*Sujud syukurku kusembahkan kepadamu Ya ALLAH, yang Maha Agung, Maha Tinggi, Maha Adil nan Maha Penyayang, atas takdirmu telah kau jadikan aku manusia yang senantiasa berpikir, berilmu, beriman dan bersabar dalam menjalani kehidupan ini. Semoga keberhasilan ini menjadi satu langkah awal untuk terus dapat memperbaiki diri dan menjadi bermanfaat bagi sesama.*

*Lantunan Al-fatihah beriring Shalawat , menadahkan doa dalam syukur yang tiada terkira, terima kasihku untukmu. Kupersembahkan sebuah karya kecil ini untuk keluargaku tercinta, teruntuk ayah dan kedua permataku yang tiada pernah hentinya selama ini memberiku semangat, doa, dorongan dan kasih sayang serta pengorbanan yang tak tergantikan hingga aku selalu kuat menjalani setiap rintangan yang ada*

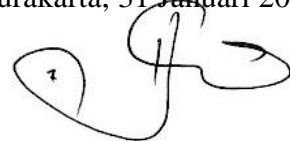
*Dalam setiap lima waktu mulai fajar terbit hingga terbenam.. seraya tanganku menadah”.. ya Allah ya Rahman ya Rahim... Terimakasih telah kau tempatkan aku diantara kedua orangtuaku yang setiap waktu ikhlas menjagaku,, mendidikku,, membimbingku dengan baik,, ya Allah berikanlah balasan syurga firdaus untuk mereka ..*

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini adalah hasil pekerjaan saya sendiri dan tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya 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.

Apabila tesis ini merupakan jiplakan dari penelitian/ karya ilmiah/ skripsi/ tesis/ disertasi orang lain, maka saya siap menerima sanksi, baik secara akademis maupun hukum.

Surakarta, 31 Januari 2020



Syarofina Dianati

## KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa telah melimpahkan rahmat serta karuniaNya kepada penulis sehingga penulisan Tesis yang berjudul “ANALISIS KINERJA DALAM RANGKA PENYUSUNAN PETA STRATEGI INSTALASI FARMASI RUMAH SAKIT ISLAM JOMBANG DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*” dapat terselesaikan dengan baik. Penulisan tesis ini digunakan sebagai syarat penyelesaian studi pada Program Studi Manajemen Farmasi Universitas Setia Budi Surakarta.

Penyelesaian tesis ini tidak lepas dari segala bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, maka pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. Ir. Djoni Tarigan, MBA, selaku Rektor Universitas Setia Budi Surakarta
2. Prof. Dr. RA. Oetari, SU., M.M., M.Sc., Apt. Selaku Dekan Fakultas Farmasi Universitas Setia Budi Surakarta sekaligus dosen pembimbing utama.
3. Dr. Jason Merari Peranginangin, MM., M.Si., Apt. selaku Ketua Program Studi S2 Ilmu Farmasi Fakultas Farmasi Universitas Setia Budi Surakarta.
4. Dr. Titik Sunarni, M.Si., Apt., selaku pembimbing yang telah meluangkan waktu dan tenaganya untuk memberikan ilmu, arahan, kritik dan saran yang membangun penelitian ini..
5. Dr. Gunawan Pamudji Widodo, M.Si., Apt., selaku pembimbing pendamping yang telah meluangkan waktu dan tenaganya untuk memberikan ilmu dan arahnya.
6. Dewan penguji yang telah menyediakan waktu untuk menguji dan memberi masukan kepada penulis dalam menyempurnakan tesis ini
7. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Pasca Sarjana Minat Manajemen Farmasi Fakultas Farmasi Universitas Setia Budi Surakarta yang telah memberi bekal ilmu pengetahuan kepada penulis selama di bangku kuliah.
8. Direktur Rumah Sakit Islam Jombang telah memberikan ijin penelitian dan membantu penulis dalam melakukan penelitian.

9. Mama, Ayah dan adikku tercinta yang selalu memberikan dorongan semangat serta dukungan moral luar biasa untuk menyelesaikan tesis.
10. “Charlie’s Angels” yang selalu memotivasi dan menyemangati dalam perjalanan penyelesaian studi S2
11. Teman-teman satu angkatan di Program Studi S2 Ilmu Farmasi Minat Managemen Farmasi Universitas Setia Budi Surakarta yaitu “kelas Jombang” yang ikut memberikan dukungan, semangat, dan kerjasamanya selama pembuatan tesis ini.
12. Semua rekan-rekan di “Apotek Karimah” dan di Instalasi Farmasi RSI Jombang yang selalu menyemangati, menghargai serta pengertian yang sangat tinggi untuk waktu dan bantuannya selama pembuatan tesis ini.
13. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan dan dorongan baik secara materi maupun spiritual kepada penulis selama ini.

Penulis menyadari terdapat banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan saran dan kritik dari pembaca demi kesempurnaan tesis ini.

Akhir kata penulis berharap semoga tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pihak.

Surakarta, 31 Januari 2020

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PENGESAHAN TESIS .....	ii
PERSEMBAHAN.....	iii
PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
INTISARI.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	3
C. Tujuan Penelitian .....	3
D. Manfaat Penelitian .....	4
E. Keaslian Penelitian.....	4
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>6</b>
A. Tinjauan Rumah Sakit.....	6
1. Tinjauan Umum Rumah Sakit .....	6
1.1. Berdasarkan Jenis Pelayanan Pengelolaan .....	7
1.2. Berdasarkan Penyelenggaraan Pelayanan Kesehatan secara Berjenjang dan Fungsi Rujukan .....	8
2. Rumah Sakit Islam Jombang .....	8
B. Tinjauan Instalasi Farmasi .....	9
1. Tinjauan Umum Instalasi Farmasi Rumah Sakit .....	9
2. Instalasi Farmasi Rumah Sakit Islam Jombang .....	11
C. Kinerja dan Peta Strategi .....	11
1. Kinerja .....	11
2. Metode BSC.....	13
3. Pengukuran Kinerja dengan BSC .....	13



3.1	Perspektif Keuangan .....	14
3.2	Perspektif Bisnis Internal .....	15
3.3	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	16
3.4	Perspektif Pelanggan .....	17
4.	Peta Strategi .....	20
5.	Tinjauan Analisis Statistik .....	21
D.	Landasan Teori .....	23
F.	Keterangan Empiris .....	27
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>28</b>
A.	Rancangan Penelitian .....	28
B.	Subjek dan Lokasi Penelitian .....	28
C.	Populasi dan Sampel .....	28
D.	Variabel Penelitian .....	29
1.	Identifikasi Variabel .....	29
2.	Klasifikasi Variabel .....	30
3.	Definisi Operasional .....	30
3.1	<i>Turn Over Ratio</i> (TOR) .....	30
3.2	<i>Gross Provit Margin</i> .....	30
3.3	<i>Growth Ratio On Sales</i> (GROS) .....	30
3.4	Pelanggan .....	30
3.5	Kepuasan pelanggan .....	31
3.6	Keterjaringan pelanggan .....	31
3.7	Tingkat ketersediaan obat .....	31
3.8	Rata-rata dispensing time .....	31
3.9	Persen Resep Terlayani .....	31
3.10	Kelengkapan Pemberian Informasi Obat .....	31
3.11	Semangat kerja karyawan .....	32
3.12	Kepuasan karyawan .....	32
3.13	Tingkat produktivitas .....	32
3.14	Produktif langsung .....	32
3.15	Produktif tidak langsung .....	32
3.16	Kegiatan pribadi .....	32
3.17	Kegiatan non produktif .....	32
3.18	Persentase pelatihan karyawan .....	33
E.	Bahan dan Alat .....	33
F.	Jalannya Penelitian .....	33
1.	Tahap Persiapan .....	34
2.	Tahap Pra-Penelitian .....	34
3.	Tahap Penelitian .....	34
3.1	Perspektif Keuangan .....	34
3.2	Perspektif Bisnis Internal .....	35
3.3	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	35
3.4	Perspektif Pelanggan .....	37
4.	Tahap Menentukan Peta Strategi .....	38
G.	Analisis Data .....	39

BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	41
A.	Perspektif Keuangan .....	41
1.	TOR ( <i>Turn Over Ratio</i> ) .....	41
2.	GPM ( <i>Gros Profit Margin</i> ).....	42
3.	GROS ( <i>Growth Ratio on Sales</i> ).....	43
B.	Perspektif Bisnis Internal .....	44
1.	Tingkat Persediaan Obat .....	44
2.	Rata-rata Waktu Tunggu Penyiapan Obat .....	48
3.	Kelengkapan Pemberian Informasi Obat (PIO).....	51
4.	Persentase Resep Terlayani .....	52
C.	Perspektif Perkembangan dan Pertumbuhan Pegawai .....	54
1.	Semangat Kerja Pegawai .....	54
2.	Presentase Pelatihan Pegawai .....	56
3.	Kepuasan Kerja Pegawai .....	57
4.	Tingkat Produktifitas Kerja Pegawai .....	58
D.	Perspektif Pelanggan .....	60
1.	Kepuasan Pelanggan .....	60
2.	Analisis Gap.....	63
3.	Tingkat Keterjaringan Pelanggan .....	64
E.	Peta Strategi Instalsi Farmasi RSI Jombang .....	66
F.	Keterbatasan Penelitian.....	71
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN .....	73
A.	Kesimpulan .....	73
B.	Saran.....	74
BAB VI	RINGKASAN.....	75
DAFTAR PUSTAKA	.....	78
LAMPIRAN	.....	82

## **DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
1. BSC pada suatu perusahaan dengan 4 perspektif.....	14
2. Diagram Peta strategi .....	21
3. Kerangka Konsep Penelitian.....	26
4. Alur penelitian .....	38
5. Peta Strategi .....	68

## DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Penilaian Kuesioner Semangat kerja Karyawan, Kepuasan Kerja Karyawan dan Kepuasan Pasien. ....	22
2 Range Skor Kuisisioner Kepuasan Pasien, Kepuasan Kerja Karyawan, dan kuisisioner Semangat kerja karyawan .....	22
3. Parameter Nilai Pengukuran <i>Balance Scorecard</i> .....	39
4. Nilai TOR Instalasi Farmasi RSI Jombang .....	41
5. Nilai GPM Instalasi Farmasi RSI Jombang .....	42
6. Nilai GROS Instalasi Farmasi RSI Jombang .....	43
7. Tingkat Ketersediaan Obat Pasien BPJS .....	45
8. Tingkat Ketersediaan Obat Pasien Umum .....	46
9. Rata-rata Waktu Tunggu Penyiapan obat .....	48
10. Hasil Pengamatan Pemberian Informasi (PIO) .....	51
11. Persentase Resep Terlayani Instalasi Farmasi RSI Jombang .....	52
12. Semangat kerja Karyawan Instalasi Farmasi RSI Jombang .....	55
13. Presentase Pelatihan Pegawai .....	56
14. Presentase Kepuasan Pegawai .....	57
15. Tingkat Produktivitas pegawai Instalasi Farmasi RSI Jombang .....	59
16 Distribusi Skor Jawaban Responden Terhadap Kualitas Pelayanan (kinerja) .....	61
17 Distribusi Skor Jawaban Responden Terhadap Kualitas Pelayanan (Harapan) .....	62
18 Hasil Uji Wilcoxon .....	63
19 Rata-rata Skor Dimensi Kualitas Pelayanan Antara Kinerja dan Harapan .....	64
20 Tingkat Keterjaringan Pelanggan .....	65

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Surat Keterangan Ijin Penelitian.....	83
2. Tabel Penentuan Jumlah Sampel.....	84
3. Kuisisioner Kepuasan Karyawan .....	85
4. Kuisisioner Semangat Kerja Karyawan .....	87
5. Kuisisioner Kepuasan Pelanggan .....	89
6. Data Keuangan.....	93
7. Data Ketersediaan Obat .....	94
8. Rata-Rata Waktu Tunggu Pelayanan Obat ( <i>Dispensing Time</i> ) .....	97
9. Pemberian Informasi Obat (PIO).....	105
10. Persen resep terlayani .....	112
11. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Semangat Kuisisioner Kerja Karyawan ..	114
12. Daftar Pelatihan Karyawan Instalasi Farmasi RSI Jombang.....	116
13. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Kepuasan Karyawan .....	117
14. Daftar Kegiatan Harian Petugas .....	119
15. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisisioner Kepuasan Pelanggan .....	120
16. Hasil Uji Validasi dan Reabilitas Kuisisioner Kepuasan Pelanggan (Harapan) .....	126
17. Tingkat Keterjaringan Pelanggan. ....	132
18. Hasil Uji Wilcoxon.....	135
19. Daftar Wawancara Mendalam dengan Kepala Ruangan dan apoteker Rawat Jalan.....	136

## INTISARI

**DIANATI, S., 2020. ANALISIS KINERJA DALAM RANGKA PENYUSUNAN PETA STRATEGI INSTALASI FARMASI RUMAH SAKIT ISLAM JOMBANG DENGAN PEDEKATAN *BALANCE SCORECARD*, TESIS, FAKULTAS FARMASI, UNIVERSITAS SETIA BUDI, SURAKARTA.**

Instalasi Farmasi Rumah Sakit Islam Jombang yang merupakan unit pelayanan penunjang medis yang dituntut pengelolaan dan pelayanan yang berkualitas, sehingga memerlukan evaluasi kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja IFRS dengan pendekatan *balanced scorecard* melalui 4 perspektif yakni, keuangan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran serta pelanggan.

Rancangan penelitian ini merupakan non eksperimental dengan deskriptif analitik, menggunakan data restrospektif dan *concurrent* dari wawancara dan observasi. Penelitian ini dilakukan bulan Oktober 2019. Analisis data menggunakan analisis gap serta rumus perhitungan yang sesuai.

Hasil penelitian ini adalah perspektif keuangan menunjukkan nilai TOR memiliki tren meningkat, GPM dan GROS mengalami penurunan pada tahun 2018. Perspektif bisnis internal menunjukkan tingkat ketersediaan obat dan persentase resep terlayani terpenuhi, dispensing time belum memenuhi standar, PIO belum tersampaikan lengkap. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan semangat kerja dan kepuasan karyawan rata-rata dalam kategori tinggi namun pelatihan dan produktivitas karyawan rendah. Perspektif pelanggan menunjukkan kepuasan pasien tinggi namun ada selisih antara harapan dan kinerja, terutama pada dimensi *responsive*. Tingkat keterjaringan pasien tinggi namun pertumbuhan pasien rendah.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, Kinerja, Instalasi Farmasi

## **ABSTRACT**

**DIANATI, S., 2020. THE ANALYSIS OF STRATEGIC MAP PHARMACY DEPARTEMENT ISLAMIC HOSPITAL OF JOMBANG BY BALANCED SCORECARD, TESIS, FACULTY OF PHARMACY, SETIA BUDI UNIVERCITY, SURAKARTA.**

Pharmacy department Islamic Hospital of Jombang is an medical support service which requires quality management and services, so that analysis of performance is required. This study aims to determine the performance of pharmaceutical departement by balanced scorecard approach of 4 perspective: finance, internal business processes, growth and learning and customers.

This research design was non-experimental with descriptive analytic, using retrospective and concurrent data from interviews and observation. This research was conducted in October 2019. Data analysis using gap analysis and the corresponding calculation formula.

The Result of this study were at financial perspective, TOR value has been increased trend, while GPM and GROS have decreased in 2018. Internal business perspective shows the level of drug availability and line patient were good, dispensing time was out of the standard, PIO has not been communication completely. Growth and learning perspectives show employee spirite and average employee satisfaction in the high category but low in training and employee productivity. Customer perspective shows high patient satisfaction but there were a difference between expectations and performance, especially on the responsive dimension. The level of patient network was high but patient growth was low.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Performance, Pharmacy Departement

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Rumah sakit merupakan salah satu unit layanan publik yang memiliki karakteristik khas yakni sebagai pemberi layanan medis serta merupakan suatu institusi yang padat karya dan padat modal sehingga bukan hanya sebagai fungsi sosial semata namun juga sebagai fungsi ekonomi, yang berarti mempunyai tanggung jawab sosial tetapi tetap menerapkan prinsip ekonomi dalam pengelolaannya. Paradigma ini membuat rumah sakit dituntut pertanggungjawaban atas kinerjanya secara menyeluruh, baik kinerja mutu pelayanan dan kinerja keuangan (Saharuddin *et al*, 2019).

Peningkatan mutu dan kualitas layanan kesehatan merupakan poin utama dalam layanan Rumah Sakit (Kemenkes, 2016). Salah satu pelayanan yang dilakukan di Rumah Sakit adalah pelayanan kefarmasian. Pelayanan kefarmasian menjadi salah satu titik dari rangkaian pelayanan kesehatan yang menyeluruh. Instalasi Farmasi adalah unit pelaksana fungsional yang menyelenggarakan seluruh kegiatan pelayanan kefarmasian di Rumah Sakit (Kemenkes, 2014). Tugas utama Instalasi Farmasi Rumah Sakit (IFRS) adalah melakukan pengelolaan seluruh sediaan farmasi, Alat Kesehatan dan Bahan Medis Habis Pakai (BMHP) untuk seluruh kegiatan di lingkungan rumah sakit. Pelayanan kefarmasian di rumah sakit dipusatkan di IFRS, sehingga peran dan fungsi IFRS menjadi sangat penting dalam aspek manajemen maupun pelayanan serta saling berhubungan dengan sistem Rumah Sakit (Kemenkes, 2016).

Instalasi Farmasi Rumah Sakit Islam Jombang berada di bawah bidang penunjang medis dan dipimpin oleh seorang apoteker sebagai Kepala Instalasi (Kemenkes, 2016). Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 72 tahun 2016 tentang Standar Pelayanan Kefarmasian di Rumah Sakit, IFRS Islam Jombang mengedepankan dua orientasi dalam menjalankan tugas yakni yang pertama *drug oriented* dalam hal mensuplai seluruh kebutuhan sediaan



farmasi di lingkungan rumah sakit dan yang kedua *patient oriented* dalam hal pelayanan kefarmasian pada pasien.

Kualitas pelayanan IFRS berhubungan dengan kinerja IFRS dalam melakukan pelayanan (Dyah *et al*, 2013). Pengukuran kinerja instalasi farmasi menjadi poin penting dalam meninjau kualitas pelayanan instalasi farmasi. Salah satu metode yang digunakan dalam mengukur kinerja adalah *Balanced Scorecard* (BSC). BSC merupakan suatu teknik yang banyak digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Alat ini juga memastikan bahwa semua kegiatan senantiasa ada dan dikembangkan untuk menopang pencapaian visi dan misi organisasi atau komunitas (Rangkuti, 2011). Pengukuran kinerja menggunakan BSC menawarkan solusi pengukuran kinerja yang lebih menyeluruh dan komprehensif dalam suatu organisasi publik termasuk rumah sakit (Sulistyaningrum *et al*, 2016).

Pengukuran kinerja dengan konsep BSC bertujuan untuk mengetahui kinerja suatu unit dalam empat perspektif yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, *customer*, proses bisnis internal serta keuangan (Okwo, 2012). Konsep ini dapat diterapkan pada organisasi secara luas terutama dalam manajemen strategi yang dititikberatkan pada kualitas, *outcomes* dan proses. Rumah sakit termasuk salah satu organisasi kesehatan yang mengedepankan kualitas, *outcomes* dan proses sehingga penggunaan metode ini sangatlah relevan (Zelman, 2003).

Salah satu indikator yang bermakna pada penilaian kinerja IFRS adalah kinerja keuangan, namun hasil penelitian Kairu *et al* (2013) menyebutkan bahwa kinerja instalasi farmasi aspek non keuangan sama pentingnya dengan kinerja keuangan dalam evaluasi kinerja IFRS. Sofia dan Stefani (2015) mengemukakan bahwa semakin baik produktivitas pegawai, maka erat kaitannya dengan efisiensi dan efektivitas dalam melakukan pelayanan sehingga mutu suatu organisasi dapat dikatakan meningkat. Salah satu aspek penilaian non keuangan adalah mutu pelayanan. Kawahe (2015) menyebutkan bahwa kepuasan pelanggan dalam hal waktu tunggu obat merupakan salah satu rincian indikator utama dalam pelayanan kefarmasian. Ihsan *et al* (2018) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara waktu tunggu obat dengan kepuasan pelanggan. Semakin lama waktu tunggu

pasien terhadap pelayanan obat yang diberikan maka kepuasan pelanggan akan menurun, sehingga kinerja instalasi farmasi mengalami penurunan dalam hal kualitas pelayanan. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti mencoba melakukan analisis kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit Islam Jombang dengan metode pendekatan BSC yang berguna dalam penyusunan peta strategi yang paling tepat demi meningkatkan performa instalasi farmasi tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan jawaban terhadap permasalahan yang ada maupun masalah lain yang terkait di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Islam Jombang serta sebagai dasar acuan pencapaian dan perbaikan kinerja yang berkesinambungan dan menjadi masukan bagi instalasi farmasi untuk meningkatkan mutu pelayanan farmasi kedepannya.

### **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dirumuskan masalah penelitian ini diantaranya :

1. Bagaimana kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit Islam Jombang jika ditinjau dari pendekatan *Balanced Scorecard* melalui empat prespektif yaitu keuangan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif pelanggan?
2. Bagaimana peta strategi yang tepat untuk Instalasi Farmasi Rumah Sakit Islam Jombang berdasarkan evaluasi kinerja Instalasi Farmasi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* tersebut ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit Islam Jombang ditinjau dari pendekatan *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Menentukan peta strategi yang tepat untuk Instalasi Farmasi Rumah Sakit Islam Jombang berdasarkan hasil evaluasi kinerja instalasi farmasi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* tersebut.

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Rumah Sakit Islam Jombang
  - a. Dapat memberikan gambaran tentang kinerja Instalasi Farmasi.
  - b. Sebagai pertimbangan bagi rumah Sakit dalam menggunakan konsep *Balanced Scorecard* untuk diterapkan dalam manajemen rumah sakit.
  - c. Diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi Rumah Sakit Islam Jombang digunakan sebagai tindak lanjut proses evaluasi.
2. Bagi Instalasi Farmasi Rumah Sakit Islam Jombang
  - a. Sebagai penilaian kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit Islam Jombang.
  - b. Dapat digunakan sebagai bahan untuk melakukan strategi dan tindak lanjut atas hasil analisis berdasarkan *Balanced Scorecard*.
  - c. Sebagai dasar bahan pertimbangan atau masukan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja dan mutu pelayanan kefarmasian di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Islam Jombang.
3. Bagi Masyarakat

Diharapkan dapat memberikan wawasan pengetahuan tambahan dan informasi serta pemahaman yang lebih mendalam tentang kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit.

#### **E. Keaslian Penelitian**

Penelitian ini belum pernah dilakukan di Rumah Sakit Islam Jombang. Beberapa penelitian yang serupa telah dilakukan di Instalasi Farmasi Rumah Sakit lain dengan metode BSC. Aini (2017) melakukan penelitian dengan hasil penilaian pada perspektif keuangan menunjukkan TOR dan GPM dibawah standar, GROS pada tahun 2015 sebesar 28,51% dan GROS pada tahun 2016 sebesar 23,35%. Untuk perspektif proses bisnis internal menunjukkan tingkat ketersediaan obat dan *dispensing time* belum memenuhi standar, pemberian informasi obat juga belum tersampaikan dengan lengkap. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran karyawan menunjukkan semangat kerja dan kepuasan karyawan tinggi meskipun SIM Rumah Sakit masih diperlukan pembenahan. Pada perspektif pelanggan tingkat keterjaringan pasien belum

mencapai standar, tingkat pertumbuhan pelanggan menurun 25,24% dibandingkan tahun 2015 sehingga dapat disimpulkan bahwa dari empat perspektif yang dinilai perspektif pelanggan masih belum mencapai standar dan memerlukan perbaikan lagi.

Sulistiyaningrum (2016) juga melakukan penelitian dengan metode deskriptif observasional, menggunakan metode BSC yang berfokus pada aspek bisnis internal. Data diperoleh dengan wawancara pada kepala instalasi farmasi dan observasi langsung terhadap resep yang masuk pada IFRS. Hasil dari penelitian ini adalah tingkat ketersediaan obat adalah 98% dan tingkat keterjaringan pasien rawat jalan menunjukkan hasil rata-rata 66%. Dari penelitian ini disimpulkan bahwa kinerja Instalasi Farmasi Islam Sultan Agung belum termasuk dalam kategori baik, sehingga perlu dilakukan perbaikan.

Firman dan Juli (2014) melakukan penelitian yang dijabarkan pada hasil perspektif keuangan mencapai nilai yang baik dengan kecenderungan masih berkembang. Perspektif pelanggan mencapai hasil yang baik, pada proses bisnis internal presentasi obat mati selalu menurun dari tahun ke tahun, namun ada perbaikan *dispensing time* dari waktu ke waktu.

Persamaan antara penelitian yang akan dilakukan dengan beberapa penelitian lainnya yang berkaitan tersebut ialah memiliki tujuan untuk mengetahui kinerja dari Instalasi Farmasi Rumah Sakit dengan menggunakan BSC. Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian-penelitian lainnya yang berkaitan ialah pada tempat penelitian serta indikator-indikator penelitian. Tempat penelitian ini dilakukan adalah di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Islam Jombang. Indikator penelitian ini ditentukan sesuai dengan situasi dan kondisi di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Islam Jombang. Indikator yang berbeda ialah pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang meliputi semangat kerja karyawan, kepuasan kerja karyawan, dan pada perspektif customer meliputi kepuasan pasien, keterjaringan pasien, dan peningkatan jumlah customer.