

## **PENGUKURAN KINERJA INSTALASI FARMASI RUMAH SAKIT DAERAH LIUN KENDAGE TAHUNA BERDASARKAN PERSPEKTIF *CUSTOMER* DAN *LEARNING AND GROWTH***

**Submitted :** 19 April 2020

**Edited :** 22 Desember 2020

**Accepted :** 29 Desember 2020

Gayatri Citraningtyas, Deby Afriani Mpila, Mariana Gagola

Program Studi Farmasi, Fakultas MIPA, Universitas Sam Ratulangi, Manado

Email : gayatri\_citra88@ymail.com

### **ABSTRACT**

*This recent day hospital facing a competitive competition, and high expectation of health services from public. Thus the hospital have to fix and improve public health services quality. There was a need to evaluate Pharmacy Installation performance, if the hospital already work in line with the vision, mission, and goal of the organization. The objectives of this research was to performance measurement of Pharmacy Installation at RSD Liun Kendage Tahuna using balanced scorecard (BSC) method from customer perspective and learning and growth perspective. Research design used in this study was descriptive evaluation with prospective data collection. Qualitative data was a interview with head of Pharmacy Installation, although quantitative data were an observation, questionnaire and administration report. The result of performance measurement from customer perspective showed Ikj value were -0,43 (negative index), which means there were a gap between the reality and expectation on health services that delivered. Patient growth level increased from 92,3 % in 2016; 94,5% in 2017; and 95,3% in 2018. Performance measurement from learning and growth perspective showed average value 2,85 for employee spirit (high category), and productivity were 78,64% (good category). The conclusion were Pharmacy Installation of RSD Liun Kendage Tahuna already showed a good performance, although there were a need to make an improvement on customer satisfaction.*

**Keywords :** *Performance Measurement, Pharmacy Installation, Balanced Scorecard Method*

### **PENDAHULUAN**

Rumah Sakit wajib memberikan pelayanan kefarmasian yang bertanggung jawab kepada pasien dengan maksud mencapai hasil yang pasti untuk meningkatkan mutu kehidupan pasien. Hal ini diperjelas dalam Permenkes RI nomor 72 tahun 2016 tentang standar pelayanan kefarmasian di Rumah Sakit yang merupakan tolak ukur atau pedoman bagi semua tenaga kefarmasian dalam menyelenggarakan pelayanan kefarmasian <sup>(1)</sup>.

Sistem manajemen tiap Rumah Sakit berbeda-beda, meskipun sama-sama Rumah

Sakit Pemerintah namun pelayanan yang diberikan oleh Instalasi Farmasi Rumah Sakit (IFRS) pasti berbeda. Hal ini diakibatkan karena perbedaan jumlah dan kemampuan tenaga kesehatan, kemampuan tata kelola manajemen, serta kebijakan Rumah Sakit. Perlu dilakukan penilaian kinerja Rumah Sakit serta strategi yang nantinya dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja Rumah Sakit dalam rangka memperkuat dan meningkatkan daya saingnya agar mampu bersaing secara global <sup>(2)</sup>.

Salah satu metode pengukuran kinerja yang cocok untuk organisasi publik, yaitu

*lanced scorecard (BSC)*, dimana pengukurannya menggunakan empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, internal serta pembelajaran dan pertumbuhan<sup>(3)</sup>. Penggunaan BSC sebagai strategi manajemen dalam pengukuran kinerja karyawan dapat memberikan manfaat kepada Rumah Sakit, sebagai berikut:

1. Memperjelas strategi Rumah Sakit yang berfokus pada pasien;
2. Memfasilitasi, memantau dan memberikan penilaian terhadap implementasi strategi;
3. Menyediakan mekanisme komunikasi dan kerja sama;
4. Menetapkan akuntabilitas kinerja pada semua tingkatan di Rumah Sakit;
5. Memberikan umpan balik secara terus-menerus terhadap strategi yang dilakukan dan kesempatan untuk penyesuaian<sup>(4)</sup>.

Rumah Sakit Daerah (RSD) Liun Kendage merupakan Rumah Sakit tipe C dan Rumah Sakit rujukan di Tahuna, Sulawesi Utara. RSD Liun Kendage sudah seharusnya memberikan pelayanan optimal bagi pasien. Sebuah penelitian tentang kepuasan pasien rawat jalan di RSD Liun Kendage menunjukkan bahwa pasien rawat jalan belum merasa puas terhadap pelayanan di Instalasi Rumah Sakit Daerah (IFRSD) tersebut yang dapat dilihat dari nilai *Ikj* total sebesar -0,63. Sedangkan salah satu aspek pengukuran kinerja Rumah Sakit dari perspektif *customer* (pelanggan), yaitu tingkat kepuasan pasien sehingga perlu dilakukan evaluasi untuk meningkatkan pelayanan kefarmasian<sup>(5)</sup>.

Kapabilitas karyawan meliputi kepuasan dan produktivitas kerja karyawan sangat penting dalam pengukuran kinerja. Berdasarkan penelitian sebelumnya tentang analisis kinerja Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto dengan metode BSC dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*

*perspective*), menunjukkan bahwa kepuasan karyawan berbanding lurus dengan peningkatan pendapatan Rumah Sakit<sup>(6)</sup>.

Wawancara singkat dengan karyawan di IFRSD Liun Kendage mengenai kepuasan akan kesejahteraan yang diperoleh menunjukkan bahwa beberapa karyawan di IFRSD belum merasa puas akan pendapatan yang diterima. Manfaat dari penelitian ini, yaitu sebagai bahan evaluasi bagi Rumah Sakit untuk menentukan strategi dalam meningkatkan kinerja IFRSD Liun Kendage Tahuna.

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif evaluatif dengan pendekatan *cross-sectional*. Data yang diperoleh terdiri dari data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif melalui wawancara mendalam terhadap Kepala Instalasi Farmasi RSD Liun Kendage Tahuna. Data kuantitatif melalui observasi langsung, kuisioner, dan laporan administratif.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini, yaitu semua karyawan IFRS sebanyak 21 orang dan semua pasien rawat jalan yang memperoleh pelayanan di IFRSD Liun Kendage Tahuna periode Agustus 2019 berjumlah 3.213 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *non-probability sampling* tipe *consecutive sampling*, yaitu semua subyek penelitian yang memenuhi kriteria pemilihan dimasukkan dalam penelitian sampai subyek yang diperlukan terpenuhi<sup>(7)</sup>.

Subyek dalam penelitian ini, yaitu populasi target yang terjangkau dan memenuhi kriteria inklusi, meliputi:

1. Karyawan aktif bekerja di IFRSD Liun Kendage Tahuna
2. Pasien berusia  $\geq 18$  tahun
3. Pasien rawat jalan yang telah minimal 2

kali mendapatkan pelayanan obat di IFRSD

4. Pasien atau keluarga pasien yang bisa baca dan tulis
5. Bersedia menjadi responden

Penentuan jumlah sampel pasien rawat jalan menggunakan rumus <sup>(8)</sup>, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(d^2)}$$

$$n = \frac{3213}{1 + 3213(d^2)}$$

$$n = \frac{3213}{9,0325}$$

$$= 355,7$$

Jadi,  $n = 356$  pasien

Keterangan:

$n$  = Besar Sampel

$N$  = Populasi

$d$  = Presisi (0,05)

“Sangat Tidak Setuju”. Pada tiap pernyataan diberikan skor sebagai berikut: “Sangat Setuju = 4”; “Setuju = 3”; “Tidak Setuju = 2”; dan “Sangat Tidak Setuju = 1”.

### Analisa Data

Uji validitas dan reliabilitas kuisioner harapan dan kenyataan diolah menggunakan SPSS, dimana nilai  $r$  hitung hasil uji validasi dibandingkan dengan nilai  $r$  tabel (0,361).

Semua item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  table <sup>(9)</sup>. Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item pernyataan

### Alat Ukur Penelitian

Alat ukur variabel perspektif *customer*, yaitu kuisioner kepuasan pasien serta lembar pengumpul data arsip resep tahun 2016, 2017, 2018 dan 2019. Kuisioner berisi 18 pernyataan mengenai keinginan dan harapan pasien terhadap pelayanan di IFRSD

Liun Kendage Tahuna. Masing- masing pernyataan pada alat ukur ini dinilai oleh responden dengan pernyataan “Sangat Puas”; “Puas”; “Tidak Puas”; dan “Sangat Tidak Puas”. Pada tiap pernyataan diberikan skor sebagai berikut: “Sangat Puas = 4”; “Puas = 3”; “Tidak Puas = 2”; dan “Sangat Tidak Puas = 1”.

Alat ukur variabel perspektif *learning and growth*, yaitu kuisioner motivasi kerja serta lembar pengumpul data produktivitas karyawan. Kuisioner motivasi kerja berisi 15 pernyataan tentang segala sesuatu yang dialami karyawan selama bekerja di IFRSD Liun Kendage Tahuna. Masing-masing pernyataan pada alat ukur ini dinilai oleh responden dengan pernyataan: “Sangat Setuju”; “Setuju”; “Tidak Setuju”; dan yang telah dinyatakan valid dapat ditunjukkan pada nilai *Cronbach's Alpha*, dimana dianggap reliabel jika nilai koefisien *Cronbach's Alpha*  $\geq 0,6$  <sup>(10)</sup>. Hasil penelitian disajikan dalam bentuk tabel dan di deskripsikan secara naratif. Kepuasan konsumen diukur berdasarkan 5 dimensi kepuasan konsumen (*tangible, empathy, reliability, responsiveness* dan *assurance*) menggunakan skala Likert terhadap kuisioner yang telah diisi responden dan dilakukan pemeriksaan kelengkapan jawaban dan memberikan pengkodean, kemudian menghitung nilai rata-rata dan melakukan pengambilan keputusan <sup>(11)</sup>.

Analisa kepuasan konsumen dengan menghitung indeks total kualitas pelayanan (Ikj) di Instalasi Farmasi menggunakan *weighted servqual* <sup>(12)</sup>, sebagai berikut:

$$Ikj = \sum_{i=1}^n (P_{ij} - E_{ij})$$

Hasil perhitungan indeks total kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai berikut:

1. Indeks nol. Keadaan yang menunjukkan bahwa harapan konsumen tepat sama dengan kinerja yang dihasilkan oleh Instalasi Farmasi.

2. Indeks negatif. Keadaan yang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan di Instalasi Farmasi tidak sesuai dengan harapan konsumen.
3. Indeks positif. Keadaan yang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan di Instalasi Farmasi sudah ideal sesuai harapan konsumen.

Tingkat pertumbuhan *customer* rawat jalan dapat diketahui dengan menghitung jumlah resep pasien rawat jalan yang masuk ke IFRSD Liun Kendage tiap bulannya pada tahun 2016, 2017 dan 2018 tanpa membedakan status pasien.

Pengukuran semangat kerja karyawan dilakukan dengan menggunakan kuisioner semangat kerja. Data skor diperoleh dari jawaban masing-masing karyawan IFRSD Liun Kendage pada ke-15 pernyataan di kuisioner. Kemudian data tersebut dijumlahkan untuk mendapat nilai rata-rata.

Produktivitas karyawan diukur dengan cara pengamatan langsung terhadap perilaku petugas pelayanan resep pada jam kerja dimulai dari jam 07.00 – 14.00 WITA selama 6 hari kerja. Hasil pengamatan dipersentasekan dan dibuat dalam bentuk tabel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisioner Kepuasan

Uji validitas dan reliabilitas kuisioner kepuasan terhadap kenyataan (kinerja) dan harapan pasien rawat jalan dilakukan kepada 30 responden. Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan bahwa semua item pernyataan dinyatakan valid, karena nilai *r* hitung dari masing-masing item kenyataan dan harapan lebih besar dari nilai *r* tabel (0,361), sehingga item pernyataan tersebut bisa digunakan pada kuisioner.

**Tabel 1.** Hasil Uji Validitas Kuisioner Kenyataan dan Harapan

Nomor	Item Pernyataan Dimensi Kualitas Kenyataan dan Harapan	<i>Corrected Item Total Correlation Kenyataan</i>	<i>Corrected Item Total Correlation Harapan</i>	Keterangan
1	<i>Tangibles 1</i>	0,553	0,708	<i>Valid</i>
2	<i>Tangibles 2</i>	0,469	0,588	<i>Valid</i>
3	<i>Tangibles 3</i>	0,532	0,634	<i>Valid</i>
4	<i>Tangibles 4</i>	0,411	0,718	<i>Valid</i>
5	<i>Emphaty 1</i>	0,512	0,737	<i>Valid</i>
6	<i>Emphaty 2</i>	0,593	0,750	<i>Valid</i>
7	<i>Emphaty 3</i>	0,449	0,782	<i>Valid</i>
8	<i>Emphaty 4</i>	0,448	0,741	<i>Valid</i>
9	<i>Reliability 1</i>	0,337	0,734	<i>Valid</i>
10	<i>Reliability 2</i>	0,555	0,791	<i>Valid</i>
11	<i>Reliability 3</i>	0,484	0,771	<i>Valid</i>
12	<i>Responsiveness 1</i>	0,503	0,727	<i>Valid</i>
13	<i>Responsiveness 2</i>	0,532	0,730	<i>Valid</i>
14	<i>Responsiveness 3</i>	0,483	0,760	<i>Valid</i>
15	<i>Assurance 1</i>	0,463	0,728	<i>Valid</i>
16	<i>Assurance 2</i>	0,607	0,717	<i>Valid</i>
17	<i>Assurance 3</i>	0,398	0,727	<i>Valid</i>
18	<i>Assurance 4</i>	0,619	0,639	<i>Valid</i>

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS (analisis item dan korelasi *product moment*)

**Tabel 2.** Hasil Uji Reliabilitas Kuisioner Kenyataan dan Harapan

Kuisioner Kepuasan Pasien	Cronbach's Alpha	Total Item	Keterangan
Kenyataan	0,826	18	<i>Reliable</i>
Harapan	0,947	18	<i>Reliable</i>

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS (analisis item dan korelasi *product moment*)

Setiap item pernyataan kuisioner harapan dan kuisioner kenyataan yang telah dinyatakan valid dalam uji validitas, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item pernyataan bisa dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha*. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 2. Hasil penelitian tersebut menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha*  $\geq 0,60$ , yaitu 0,826 untuk kuisioner kenyataan dan 0,947 untuk kuisioner harapan. Dengan demikian seluruh variabel yang ada pada alat ukur layak digunakan dalam penelitian ini kepada subyek penelitian.

### Perspektif Customer

Sasaran dalam perspektif *customer* mencakup hasil yang diinginkan oleh *customer*, seperti memperoleh pelayanan, kepuasan, dan mempertahankan *customer* <sup>(13)</sup>. Perspektif *customer* dapat dijabarkan dari indikator kepuasan konsumen dan pertumbuhan pasien.

### Kepuasan Konsumen

Kepuasan konsumen dapat diukur dengan 5 dimensi kepuasan, yaitu dimensi berwujud (*tangibles*), empati (*emphaty*), keandalan (*reliability*), ketanggapan (*responsiveness*) dan jaminan (*assurance*). Hasil nilai kepuasan pasien terhadap pelayanan di IFRSD Liun Kendage Tahuna dapat dilihat pada Tabel 3. Hasil perhitungan nilai kuisioner kepuasan pasien menunjukkan bahwa pasien belum puas terhadap pelayanan yang diberikan di IFRSD Liun Kendage dengan rata-rata nilai *Ikj* (-0,43). Artinya kualitas pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan harapan/keinginan konsumen.

Pada umumnya, pasien tidak bermasalah dengan penampilan petugas dalam

berpakaian karena karyawan di Instalasi Farmasi sudah berpakaian rapi dan sopan menggunakan pakaian dinas dengan nilai *Gap* (-0,30). *Gap* tertinggi terjadi karena ketersediaan obat di Instalasi Farmasi kurang lengkap dengan nilai *Ikj* (-0,53). Hal ini sejalan dengan penelitian analisis tingkat kepuasan pasien rawat inap yang menyebutkan bahwa kekosongan obat terjadi karena lamanya waktu tunggu obat saat pemesanan hingga obat tersebut sampai ke Rumah Sakit. Keterbatasan kursi di ruang tunggu dan lamanya antrian juga tidak sesuai harapan pasien. Daya tampung pasien di ruang tunggu kecil, mengakibatkan pasien tidak nyaman mengantri <sup>(14)</sup>.

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan nilai rerata *Ikj* (-0,41) pada dimensi empati. Nilai *Ikj* tertinggi pada dimensi ini sebesar -0,46 yang menunjukkan bahwa masih ada kesenjangan sosial berdasarkan hubungan kekerabatan antara petugas Instalasi dengan pasien. Hal ini menyebabkan beberapa pasien akan dilayani terlebih dahulu, sementara pasien yang lain tetap menunggu. Keadaan ini membuat pasien menuntut petugas di Instalasi Farmasi untuk memberikan pelayanan yang sama dan adil tanpa memihak. Pihak manajerial Rumah Sakit hendaknya membuat aturan baku tentang sikap petugas dalam melayani pasien dan atau keluarga pasien, sehingga pasien merasa dihargai. Pihak Rumah Sakit dapat memberikan pelatihan tentang cara berinteraksi antara pasien dengan karyawan.

Secara keseluruhan nilai *Ikj* pada dimensi keandalan masih belum memberikan kepuasan akan pelayanan terhadap pasien dilihat dari nilai *Ikj* (-0,40). Pasien peserta BPJS mengeluhkan jarak yang cukup jauh antara Instalasi Farmasi dan Kantor Administrasi, sehingga pengurusan berkas menjadi terkendala. Kondisi ini paling

dirasakan berbelit-belit untuk mendapatkan pelayanan obat.

Nilai *Ikj* (-0,39) pada dimensi ketanggapan menunjukkan pasien belum puas untuk pelayanan yang diberikan, lebih spesifik terhadap menjawab pertanyaan pasien dan memberikan solusi yang bijak kepada pasien. Hal ini dikarenakan kurangnya jumlah tenaga Farmasis di Instalasi Farmasi, terutama saat jam pelayanan pasien yang ramai pada pukul 09.00 – 12.00 WITA, sehingga petugas hanya fokus pada pelayanan resep saja.

*Gap* dari segi dimensi jaminan menunjukkan nilai *Ikj* (-0,55) tertinggi dibanding dimensi lainnya, sehingga perlu menjadi prioritas penanganan secara cepat. Nilai signifikan terlihat dari pernyataan tentang pemberian informasi efek samping obat dari petugas di Instalasi Farmasi kepada pasien. Pasien merasa belum pernah menerima konseling atau informasi tentang obat. Saat penyerahan obat, biasanya petugas

hanya menjelaskan aturan pakai saja, tanpa penjelasan tentang manfaat, dosis, dan efek samping obat. Hasil observasi menunjukkan di IFRSD Liun Kendage terdapat ruang konseling yang seharusnya bisa di manfaatkan Apoteker untuk memberikan layanan konseling dan informasi obat.

Indikator kinerja atas kualitas pelayanan sebuah Rumah Sakit bukan sekedar jumlah dokter per pasien, jumlah kamar untuk setiap kelas atau jumlah pengeluaran yang tidak melebihi anggaran, tetapi yang lebih penting adalah tingkat kepuasan yang dirasakan oleh para pengguna jasa Rumah Sakit tersebut karena harapan dan kebutuhannya dapat tercapai. Adanya perbaikan kualitas pelayanan dapat diidentifikasi dari menurunnya tingkat komplain dari pasien atau pengguna, kepuasan pasien, meningkatnya jumlah pasien dan meningkatnya kepercayaan masyarakat umum <sup>(15)</sup>.

**Tabel 3.** Nilai *Ikj* Kepuasan Pasien Terhadap Pelayanan di IFRSD Liun Kendage Tahuna

Item Pernyataan Kuisisioner	Skor Total Kenyataan	Skor Total Harapan	Rerata Kenyataan	Rerata Harapan	<i>Ikj</i>	Rerata <i>Ikj</i> per Dimensi
<i>Tangibles 1</i>	976	1159	2,81	3,34	-0,53	-0,42
<i>Tangibles 2</i>	998	1146	2,87	3,30	-0,43	
<i>Tangibles 3</i>	1003	1157	2,89	3,33	-0,44	
<i>Tangibles 4</i>	1077	1183	3,10	3,40	-0,30	
<i>Emphaty 1</i>	1050	1184	3,02	3,41	-0,39	-0,41
<i>Emphaty 2</i>	1051	1194	3,02	3,44	-0,42	
<i>Emphaty 3</i>	1062	1191	3,06	3,43	-0,37	
<i>Emphaty 4</i>	1036	1196	2,98	3,44	-0,46	
<i>Reliability 1</i>	1031	1184	2,97	3,41	-0,44	-0,40
<i>Reliability 2</i>	1020	1161	2,93	3,34	-0,41	
<i>Reliability 3</i>	1044	1168	3,01	3,36	-0,35	
<i>Responsiveness 1</i>	1016	1185	2,92	3,41	-0,49	-0,39
<i>Responsiveness 2</i>	1055	1176	3,04	3,38	-0,34	
<i>Responsiveness 3</i>	1065	1182	3,06	3,40	-0,34	
<i>Assurance 1</i>	1011	1185	2,91	3,41	-0,50	-0,55
<i>Assurance 2</i>	949	1184	2,73	3,41	-0,68	
<i>Assurance 3</i>	1052	1174	3,03	3,38	-0,35	
<i>Assurance 4</i>	964	1190	2,72	3,42	-0,70	
<b>Total Nilai Kepuasan</b>					<b>-0,43</b>	

Sumber: Data primer jawaban kuisisioner kepuasan (kenyataan dan harapan) pasien

### Pertumbuhan Pasien

Pengukuran pertumbuhan pasien dilakukan dengan menghitung banyaknya resep rawat jalan yang masuk di IFRSD Liun Kendage Tahuna dan dibandingkan dengan jumlah kunjungan pasien rawat jalan selama tiga tahun terakhir dari tahun 2016 - 2018. Hasil pengukuran dapat dilihat pada Tabel 4.

Tingkat pertumbuhan pasien rawat jalan di IFRSD Liun Kendage mengalami peningkatan tiap tahunnya. Hal ini dibuktikan dengan jumlah kunjungan pasien dari tahun 2016 ke tahun 2017 sebesar 6.284 orang, dan dari tahun 2017 ke tahun 2018 sebesar 4.716 orang. IFRSD Liun Kendage sudah memberikan kontribusi dalam melayani masyarakat dan RSD Liun Kendage mulai dipercaya oleh pengguna jasa layanan kesehatan.

Berdasarkan Tabel 4 menunjukkan tingkat keterjaringan pasien tinggi, namun belum mencapai 100%. Berdasarkan pengamatan lapangan, hal ini disebabkan karena waktu tunggu pasien lama. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa rerata nilai total Ikj (-0,20) <sup>(14)</sup>. Artinya pasien masih kurang puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh IFRSD. Adanya penumpukan resep disebabkan hanya terdapat satu loket untuk penyerahan resep dan pengambilan obat untuk pasien rawat jalan maupun rawat inap. Waktu tunggu lama menyebabkan pasien memilih menebus obat di luar apotek IFRSD, terutama jika ada item obat dalam resep yang kosong/tidak tersedia. Adanya apotek pelengkap (BUMN) yang terletak di dalam Rumah Sakit menjadi solusi atas masalah tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara jumlah kunjungan pasien rawat jalan dengan jumlah resep yang masuk di IFRSD, yaitu

semakin banyak pasien yang datang berobat di Rumah Sakit, maka semakin banyak pula resep yang masuk di IFRSD. Upaya yang dapat dilakukan untuk tercapainya tingkat keterjaringan pasien yang maksimal di Instalasi Farmasi Rumah Sakit adalah dengan cara:

- Mempercepat *dispensing time*, sehingga pasien tidak menunggu lama;
- Identifikasi kebutuhan pelanggan;
- Memberikan pelayanan yang memuaskan;
- Melakukan pelayanan purna jual;
- Survei kepuasan pelanggan secara berkala <sup>(16)</sup>.

### Perspektif *Learning and Growth*

Salah satu sasaran dalam perspektif *learning and growth* menggambarkan sesuatu yang ingin dicapai oleh karyawan. Untuk mencapai visi tersebut, maka timbul pertanyaan bagaimana mempertahankan kemampuan yang dimiliki dan meningkatkannya <sup>(13)</sup>. Pada penelitian ini, perspektif *learning and growth* dapat dijelaskan melalui indikator semangat kerja dan tingkat produktivitas karyawan.

### Semangat Kerja

Uji validitas dan reliabilitas terhadap kuisioner semangat kerja tidak dilakukan dalam penelitian ini, karena jumlah karyawan IFRSD Liun Kendage berjumlah 21 orang, sedangkan persyaratan uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap minimal 30 responden. Hasil pengukuran dari jawaban responden merupakan data primer yang selanjutnya dianalisis dengan menggunakan skala Likert. Distribusi semangat kerja karyawan IFRSD Liun Kendage Tahuna dapat dilihat pada Tabel 5.

Pada Tabel 5 menunjukkan rata-rata karyawan memiliki semangat kerja tinggi, sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja IFRSD Liun Kendage.

Semangat kerja sangat tinggi pada umumnya berkaitan erat dengan loyalitas karyawan. Hal ini dibuktikan dengan lama masa kerja seseorang, seperti pada Apoteker 1 yang sudah mengabdikan hampir 30 tahun di RSD Liun Kendage dan merasa pekerjaan yang dilakukan adalah bagian dari tugas dan tanggungjawabnya sebagai tenaga kesehatan.

Semangat kerja karyawan yang tinggi didukung oleh adanya kesesuaian *jobdesk* dari masing-masing karyawan dengan tingkat pendidikan dan keahliannya. Hasil wawancara terhadap Kepala IFRSD Liun Kendage menyatakan bahwa pembagian tugas dari atasan sudah sesuai bidang keahliannya. Meskipun jumlah SDM di IFRSD tersebut sangat sedikit, namun masih mampu menyelesaikan tugas dengan baik <sup>(16)</sup>. Hal ini sejalan dengan penelitian tentang analisis kinerja Instalasi Farmasi RSUD Kota Surakarta yang menunjukkan bahwa semangat kerja karyawan IFRSD Kota Surakarta termasuk dalam kategori tinggi karena adanya pembagian tugas, wewenang dan jabatannya <sup>(17)</sup>.

Semangat kerja rendah diakibatkan

oleh berbagai faktor, antara lain:

1. Gaji/upah yang diberikan kurang. Tidak semua karyawan di IFRSD Liun Kendage adalah PNS, sehingga besaran gaji yang diterima pun berbeda.
2. Beban kerja tinggi. Semakin berat beban kerja, maka kinerja rendah. Berdasarkan penelitian sebelumnya terhadap pengaruh beban kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan dalam pelayanan kefarmasian menunjukkan bahwa karyawan tenaga teknis kefarmasian dengan beban kerja berat, sebagian besar memiliki kinerja yang rendah <sup>(18)</sup>.

Upaya meningkatkan semangat kerja karyawan dapat dilakukan melalui kegiatan di luar jam kerja. Kegiatan seperti *family gathering* dapat meningkatkan keakraban di antara karyawan, sehingga menumbuhkan kekompakan yang berpengaruh terhadap kinerja. Pemberian *reward* juga dapat meningkatkan motivasi kerja, dimana atasan menilai hasil kerja karyawan terhadap beberapa indikator penilaian kinerja <sup>(19)</sup>.

**Tabel 4.** Tingkat Pertumbuhan Pasien di IFRSD Liun Kendage Tahunan Tahun 2016 – 2019

Tahun	Jumlah Kunjungan Pasien Rawat Jalan	Jumlah Resep yang Masuk	Persentase Pertumbuhan Customer Tiap Tahun (%)
2016	19863	18311	92,3
2017	26147	24766	94,5
2018	30863	29399	95,3

Sumber: Arsip Resep Tahun 2016-2019

**Tabel 5.** Distribusi Semangat Kerja Karyawan IFRSD Liun Kendage Tahunan

Jabatan	Nilai Skala Semangat Kerja	Kategori
Apoteker 1	3,40	Sangat tinggi
Apoteker 2	2,66	Tinggi
Apoteker 3	2,80	Tinggi
Apoteker 4	3,13	Tinggi
Asisten Apoteker 1	2,73	Tinggi
Asisten Apoteker 2	3,20	Tinggi



Asisten Apoteker 3	2,53	Tinggi
Asisten Apoteker 4	3,00	Tinggi
Asisten Apoteker 5	2,86	Tinggi
Asisten Apoteker 6	2,06	Rendah
Administratif 1	3,46	Sangat tinggi
Administratif 2	3,00	Tinggi
Administratif 3	2,33	Rendah
Administratif 4	3,00	Tinggi
Administratif 5	3,53	Sangat tinggi
Administratif 6	2,60	Tinggi
Administratif 7	3,13	Tinggi
Administratif 8	1,93	Rendah
Administratif 9	2,73	Tinggi
Staf 1	2,73	Tinggi
Staf 2	3,06	Tinggi
<b>Rata-rata</b>	<b>2,85</b>	<b>Tinggi</b>

Keterangan:

Rendah = Semangat Kerja < 2,50

Tinggi = 2,50 < Semangat Kerja ≤ 3,25

Sangat tinggi = 3,25 < Semangat Kerja ≤ 4,0

### Produktivitas Karyawan

Pengukuran kinerja karyawan dititik beratkan pada pengukuran produktivitas. Sebanyak 16 orang yang dijadikan subyek penelitian dari 21 orang karyawan yang bekerja di IFRSD Liun Kendage Tahuna. Terdapat 5 orang karyawan yang tidak diikutsertakan sebagai subyek penelitian, yaitu kepala IFRSD, 2 karyawan administratif dan 2 staf yang berada diruangan berbeda dengan peneliti, sehingga tidak memungkinkan untuk dilakukan pengamatan. Produktivitas karyawan diukur dengan cara pengamatan langsung terhadap perilaku karyawan pada saat jam kerja dimulai dari jam 07.00 – 14.00 WITA (*shift* I) yang merupakan jam sibuk dibandingkan dengan jam kerja pada *shift* lain. Persentase produktivitas pemanfaatan waktu kerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 6.

Produktivitas dibagi menjadi dua, yaitu kegiatan produktif dan kegiatan non-produktif. Tabel 6 menunjukkan hasil pengukuran tingkat produktivitas karyawan yang diperoleh dari pengamatan perilaku produktif karyawan dibandingkan

dengan keseluruhan waktu yang tersedia menunjukkan rata-rata karyawan di IFRSD Liun Kendage menggunakan 78,64% waktu kerja untuk kegiatan produktif.

Berdasarkan hasil pengamatan, kegiatan produktif berhubungan langsung dengan pelayanan kefarmasian di Instalasi Farmasi mulai dari penerimaan resep, *skrinning* resep, penyiapan obat, penyerahan obat sampai pemberian informasi obat, serta kegiatan yang berhubungan dengan pengarsipan dan pelaporan. Penelitian tentang penilaian kinerja Instalasi Farmasi di Rumah Sakit Islam Sultan Agung menunjukkan tingkat pemanfaatan waktu kerja produktif langsung sebesar 75% sudah dapat dikatakan baik <sup>(18)</sup>. Hal ini sejalan dengan penelitian tingkat produktivitas di Instalasi Farmasi RSUD Kota Surakarta yang dikatakan baik dengan nilai sebesar 75,18% <sup>(17)</sup>. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa tingkat produktivitas di IFRSD Liun Kendage Tahuna adalah baik (78,64%).

**Tabel 6.** Pemanfaatan Waktu Kerja Karyawan IFRSD Liun Kendage Tahuna

Jabatan	Persentase Produktivitas (%)	Kategori
Apoteker 1	94,12	Sangat Tinggi
Apoteker 2	93,75	Sangat Tinggi
Apoteker 3	94,37	Sangat Tinggi
Asisten Apoteker 1	80,62	Sangat Tinggi
Asisten Apoteker 2	89,28	Sangat Tinggi
Asisten Apoteker 3	75,00	Tinggi
Asisten Apoteker 4	80,87	Sangat Tinggi
Asisten Apoteker 5	75,00	Tinggi
Asisten Apoteker 6	66,87	Tinggi
Administratif 1	82,12	Sangat Tinggi
Administratif 2	69,37	Tinggi
Administratif 3	82,25	Sangat Tinggi
Administratif 4	69,62	Tinggi
Administratif 5	68,12	Tinggi
Administratif 6	68,75	Tinggi
Administratif 7	68,12	Tinggi
<b>Rata-rata</b>	<b>78,64</b>	<b>Sangat Tinggi</b>

Keterangan:

Sedang =  $41,665 < \text{produktifitas} \leq 58,335$

Tinggi =  $58,335 < \text{produktifitas} \leq 75,005$

Sangat tinggi =  $\text{Produktifitas} > 75,005$

Pemanfaatan waktu untuk kegiatan non-produktif sebesar 21,36%. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa kegiatan non-produktif yang sering dilakukan karyawan Instalasi Farmasi antara lain: berdiam diri, bercakap-cakap mengenai hal di luar pekerjaan, serta sibuk dengan telepon seluler. Adapun kegiatan pribadi seperti makan, minum, ke kamar kecil, serta beribadah juga rutin dilakukan.

## SIMPULAN

Berdasarkan data yang diperoleh dan analisis yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Instalasi Farmasi RSD Liun Kendage Tahuna dari perspektif *customer*, yaitu kepuasan konsumen menunjukkan pasien belum puas terhadap pelayanan yang diberikan dan tingkat pertumbuhan pasien mengalami peningkatan. Berdasarkan perspektif *learning and growth* terhadap kinerja Instalasi Farmasi RSD Liun Kendage

Tahuna menunjukkan semangat kerja karyawan tinggi dan produktivitas karyawan baik. Dengan demikian, kinerja Instalasi Farmasi RSD Liun Kendage Tahuna dengan pendekatan *balanced scorecard* menunjukkan kinerja yang sudah baik, meskipun masih perlu perbaikan dari segi kepuasan konsumen.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Menteri Kesehatan Republik Indonesia. Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2016 tentang Standar Pelayanan Kefarmasian di Rumah Sakit. Jakarta.
2. Satibi, Furdianti NH, Rahmawati M. Evaluasi Kinerja Suatu Apotek X di Yogyakarta dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Majalah Farmasi Indonesia*. 2007, 18: 71-80.
3. Koesomowidjojo SRM. *Balance Scorecard*. Jakarta: Raih Asa Sukses; 2017.

4. Inamdar N, Kaplan RS, Bower M. Applying the balanced scorecard in healthcare provider organizations. *J Healthc Manag.* 2002; 47:179-95.
5. Nangaro J, Citraningtyas C, Sudewi S. Analisis Tingkat Kepuasan Pasien Rawat Jalan Terhadap Kualitas Pelayanan Obat di Instalasi Farmasi RSUD Liun Kendage Tahuna. *Pharmacon.* 2019; 8(2): 287-296.
6. Sari ER. Analisis Kinerja Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto dengan Metode *Balanced Scorecard* dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan [Skripsi]. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya; 2015.
7. Dahlan MS. Besar Sampel dan Cara Pengambilan Sampel dalam Penelitian Kedokteran dan Kesehatan. Edisi 3. Jakarta: Salemba Medika; 2013.
8. Riduwan A. Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistik. Bandung: Alfabeta; 2005.
9. Kholil M, Agustina A, Tumin. Analisis Kualitas Pelayanan dengan Metode Servqual untuk Meningkatkan Kepuasan Konsumen Di PT. NGK Ceramics Indonesia. *PASTI.* 2011; 5(3): 48-63.
10. Baker HK, Powell GE. Dividend Policy In Indonesia: Survey Evidence From Executives. *Journal Of Asia Business Studies.* 2009; 6(1): 79-92.
11. Rikmasari Y, Satibi, Andayani TM. Pengukuran Kinerja Instalasi Farmasi X dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *JMPF.* 2014; 4(2).
12. Priyatno D. Paham Analisa Statistik Data dengan SPSS, (Cetakan ke-1). Yogyakarta: MadiaKom. 2010; p90, 97-98.
13. Kaplan RS. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Working Paper. Harvard University: Harvard Business School. 2010; p1-37.
14. Citraningtyas G, Jayanto I, Nangaro J, Nangaro A. Analisis Tingkat Kepuasan Pasien Rawat Inap Terhadap Pelayanan Kefarmasian di Instalasi Farmasi RS X Tahuna. *JMPF.* 2020; 10(1).
15. Taufiqurokhman dan Satispi E. Teori dan Perkembangan Manajemen Pelayanan Publik. Jakarta: UMJ Press; 2020.
16. Satibi, Fudholi A, Kusnanto H, dan Jogiyanto. Evaluasi Kinerja Instalasi Farmasi RSUD Kota Yogyakarta dengan Pendekatan *Balanced Scorecard.* *Majalah Farmaseutik.* 2011; 7(3): 77-85.
17. Sumiati L, Sunarni T, Purwidyaningrum I. Analisis Kinerja Instalasi Farmasi RSUD Kota Surakarta dengan Pendekatan Balanced Scorecard [Tesis]. Surakarta: Universitas Setia Budi; 2019.
18. Nurmaya I, Qomaruddin B, Retno D. Pengaruh Beban Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pelayanan Farmasi (Studi di Intalasi Farmasi RSUD Bhakti Dharma Husada Surabaya [Tesis]. Surabaya: Universitas Airlangga; 2017.
19. Iveta G. Human resources key performance indicators. *Journal Of Competitiveness.* 2012; 4: p177-128.
20. Sulistyaningrum IH, Wirastuti K, Santoso A, Afif MM. Performance appraisal in pharmacy department Sultan Agung Islamic Hospital by balanced scorecard approach on internal business perspectives. *Journal Of Medicine and Health Sains Medika.* 2019; 7: p21-24.