



## Analisis Kinerja Instalasi Farmasi RSU Universitas Muhammadiyah Malang dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Ika Ratna Hidayati<sup>1\*</sup>, Rizka Novia Atmadani<sup>1</sup>, Desy Nurita<sup>1</sup>, Fatbela Zulfa Mazida<sup>1</sup>, Vita Maulidya Aristawaty<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Farmasi, Fakultas Ilmu Kesehatan, Universitas Muhammadiyah Malang, Malang, Indonesia

### INFO

### ARTIKEL

Sejarah artikel:

Penerimaan

naskah: 18

Februari 2022

Penerimaan

naskah revisi:

16 April 2022

Disetujui untuk

dipublikasikan:

22 Mei 2022

### ABSTRAK

Instalasi Farmasi RSU UMM belum pernah melakukan suatu pengukuran kinerja sehingga belum diketahui sejauh mana keberhasilan pengelolaan dalam mencapai visi dan tujuan organisasi. Selain itu, pengukuran kinerja juga diperlukan dalam mendukung proses akreditasi rumah sakit. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kinerja Instalasi Farmasi RSU UMM dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif bisnis internal, dan perspektif pelanggan. Penelitian ini dilakukan secara non eksperimental yang bersifat deskriptif untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan variabel penelitian yaitu kepuasan karyawan, semangat kerja karyawan, dan tingkat retensi karyawan. Pada perspektif bisnis internal penelitian dilakukan secara observasional dan dianalisis secara deskriptif dengan variabel penelitian yaitu *dispensing time*, tingkat ketersediaan obat, dan pemberian informasi obat. Pada perspektif pelanggan dilakukan secara non-eksperimental yang bersifat deskriptif analitik kuantitatif dengan variabel penelitian yaitu kepuasan pelanggan dan pertumbuhan pelanggan. Data diperoleh secara retrospektif dan prospektif. Kriteria data berupa data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif melalui wawancara. Data kuantitatif melalui kuesioner dan observasi langsung. Hasil penelitian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran indikator kepuasan karyawan berada pada tingkat puas dengan nilai total 2.724, pada indikator semangat kerja karyawan berada pada tingkat semangat yang tinggi dengan nilai total rata-rata 3,14 dan pada indikator tingkat retensi karyawan berada pada nilai normal dengan persentase rata-rata turnover 7,88%. Hasil penelitian kinerja pada perspektif bisnis internal indikator *dispensing time* untuk resep non racikan 22 menit dan untuk resep racikan 32 menit. Analisis indikator ketersediaan obat 100%, dan indikator pemberian informasi obat terlaksana 100% namun terdapat komponen informasi yang tidak disampaikan seperti dosis, efek samping, lama penggunaan, dan cara penyimpanan obat. Kinerja perspektif pelanggan dengan metode Servqual didapatkan nilai kesenjangan negatif menunjukkan pelanggan belum merasa puas. Analisis menggunakan metode IPA didapatkan hasil rata-rata persentase tingkat kesesuaiannya 93,00% dimana hasil sudah sesuai dengan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 129 tahun 2008 tentang SPM Rumah Sakit. Analisis indikator pertumbuhan pelanggan didapatkan hasil persentase tahun 2019 yaitu 101,39% dan tahun 2020 sebesar 100,35% melebihi rentang kriteria baik. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Instalasi Farmasi RSU UMM termasuk dalam kriteria baik, dengan beberapa saran dan perbaikan yang perlu dilakukan.

**Kata kunci:** *Balanced Scorecard*, analisis kinerja, instalasi farmasi rumah sakit

### *Performance Analysis of the Pharmacy Installation of the University of Muhammadiyah Malang Hospital with the Balanced Scorecard Approach*

### ABSTRACT

The Pharmacy Installation of the University of Muhammadiyah Malang Hospital has never conducted a performance measurement so it is not known how far the management has succeeded in achieving the organization's vision and goals. In addition, performance measurement is also needed to support the hospital accreditation process. This study was conducted to analyze the performance of the Pharmacy Installation of the University of Muhammadiyah Malang Hospital with a balanced scorecard approach from growth and learning perspective, internal business perspective and customer perspective. This research was conducted in a non-experimental descriptive for growth and learning perspectives with research variables employee satisfaction, work spirit, and retention rate of IFRSU UMM employees. In the internal business perspective, the research was conducted observationally and analyzed descriptively with the research variables, dispensing time, level of drug availability, and drug information services. From the customer perspective was conducted in a non-experimental, quantitative analytical descriptive with research variables customer satisfaction and customer growth. The data was collected with retrospective and prospective methods. This research used both qualitative and quantitative data. Qualitative data was obtained by interview. Quantitative data was obtained by questionnaires and direct observation. The results of performance research on the growth and learning perspective of employee satisfaction indicators are satisfaction with a total value of 2,724, the indicator of work spirit is high with an average total score of 3.14 and the indicator of the retention rate of IFRSU UMM employees is at a normal value with an average turnover percentage of 7.88%. The results of the performance study on the internal business perspective showed that the dispensing time indicators for regular prescriptions is 22 minutes and 32 minutes for compound prescriptions. Percentage of drug availability is 100% and the results of the evaluation study of drug information services indicators have been implemented 100%, but there are information components that are not conveyed such as dosage, side effects, duration of use, and drug storage methods. The performance customer perspective of customer satisfaction indicators with the Servqual method obtained a negative gap value indicating customers are not satisfied. Analysis using the IPA method obtained the average percentage level of conformity showed 93,00% where the results were in accordance with the Decree of the Minister of Health of the Republic of Indonesia Number 129 of 2008 concerning Hospital MSS. Analysis of customer growth indicators showed that the percentage results in 2019 were 101,39% and in 2020 it was 100,35%, exceeding the range of good criteria. It can be concluded the performance of the Pharmacy Installation of the University of Muhammadiyah Malang Hospital is quite good, but it is necessary to optimize and improvement.

**Keywords:** Balanced Scorecard, performance analysis, hospital pharmacy installation

\* Corresponding author: Ika Ratna Hidayati, Program Studi Farmasi, Fakultas Ilmu Kesehatan, Universitas Muhammadiyah Malang. E-mail: [hidayati@umm.ac.id](mailto:hidayati@umm.ac.id)

---

## PENDAHULUAN

Berdasarkan peraturan Menteri Kesehatan Nomor 72 tahun 2016 tentang upaya kesehatan yaitu suatu kegiatan yang memiliki tujuan untuk menciptakan derajat kesehatan yang optimum bagi masyarakat Indonesia. Bentuk upaya yang dijalankan oleh pemerintah untuk memajukan kesehatan masyarakat seperti dengan memaksimalkan akses masyarakat terhadap fasilitas serta sarana kesehatan yang telah disediakan untuk memajukan pelayanan kesehatan yang maksimum contohnya adalah rumah sakit (1). Rumah Sakit adalah suatu institusi dalam bidang pelayanan kesehatan bagi masyarakat yang menyediakan pelayanan kesehatan individu secara maksimum serta tersedia pelayanan rawat jalan, rawat inap, maupun gawat darurat (2). Rumah sakit diharuskan untuk mampu memberikan pelayanan yang berkualitas bagi masyarakat sesuai dengan standar yang ditentukan oleh pemerintah dan dapat menjangkau semua kalangan. Untuk mencapai kinerja yang berkualitas diperlukan fondasi yang kuat seperti organisasi yang dapat memaksimalkan kompetensi. Dapat disimpulkan bahwa kompetensi sangatlah penting dalam suatu institusi atau organisasi sehingga pemaksimalan kompetensi dapat mencapai kinerja yang tinggi (3). Pelayanan kesehatan paripurna adalah pelayanan kesehatan meliputi promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitative (4).

Faktor keberhasilan kinerja dari suatu organisasi dapat dilihat dari berbagai sisi, baik dari internal organisasi maupun dari eksternal organisasi. Bagi organisasi sektor publik yang memberikan pelayanan kepada masyarakat luas, penting sekali memperhatikan berbagai peraturan yang disyaratkan oleh pemerintah demi keberlangsungan organisasi tersebut (5). Cara untuk mendapatkan penilaian kinerja rumah sakit secara sempurna maka dibutuhkan suatu sistem penilaian kinerja yang mampu mengukur kinerja. Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan untuk melakukan pengukuran kinerja, salah satunya adalah menggunakan *Balanced Scorecard*.

*Balanced Scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang disusun dengan asumsi keseimbangan dari berbagai aspek, seperti keuangan dan non keuangan, dan aspek internal dan eksternal perusahaan (6). Metode ini menyeimbangkan perspektif keuangan dengan tiga perspektif non-keuangan yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Setiap perspektif terdiri dari beberapa indikator yang dapat diukur sehingga dapat memberikan informasi lebih banyak tentang keberhasilan suatu perusahaan (7). Hasil pengukuran *Balanced Scorecard* digunakan sebagai bahan evaluasi terkait pelayanan sehingga dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan masa depan organisasi. Metode *Balanced Scorecard* dalam mengukur suatu kinerja tidak hanya fokus pada bidang administrasi dan sarana/prasarana tetapi juga sumber daya manusia.

Instalasi farmasi rumah sakit sebagai salah satu divisi rumah sakit *mempunyai* pengaruh besar pada perkembangan profesional rumah sakit dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sistem pelayanan kesehatan rumah sakit

yang utuh dan berorientasi kepada pelayanan pasien untuk memberikan pelayanan kefarmasian. Standar Pelayanan Kefarmasian digunakan sebagai tolok ukur untuk tenaga kefarmasian dalam melaksanakan pelayanan kepada pasien. Pelayanan kefarmasian merupakan pelayanan langsung yang berhubungan dengan sediaan farmasi dan bertujuan untuk dapat meningkatkan kualitas hidup serta dapat dipertanggungjawabkan kepada pasien (4). RSU Universitas Muhammadiyah Malang merupakan rumah sakit tipe C. Instalasi Farmasi RSU UMM merupakan satu diantara bagian yang terpadu dengan bagian lain RSU Universitas Muhammadiyah Malang. Instalasi Farmasi RSU UMM berperan penting dalam memberikan pelayanan kefarmasian yang bermutu. Penelitian dengan pengukuran kinerja pernah dilakukan di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Karsa Batu dengan melihat salah satu perspektif yaitu perspektif pelanggan (8), sedangkan penelitian ini belum pernah dilakukan di RSU UMM dan dengan melihat dari tiga perspektif yaitu pertumbuhan dan pembelajaran, bisnis internal serta perspektif pelanggan.

Pemberian pelayanan yang bermutu dapat dicapai melalui *peningkatan* kinerja yang berkesinambungan dan meningkatkan kualitas sumber daya. Oleh karena itu perlu dilakukan suatu pengukuran kinerja untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan strategi manajemen rumah sakit. Metode pengukuran *Balanced Scorecard* belum pernah dilakukan di Instalasi Farmasi RSU UMM dalam pengukuran kinerjanya serta pada metode ini terdapat beberapa keunggulan yaitu komprehensif, koheren, balance dan terukur sehingga perlu diimplementasikan dengan harapan dapat membantu IFRS dalam meningkatkan kinerjanya dan mengetahui sejauh mana IFRS berhasil mencapai tujuan, visi dan misi yang ditetapkan.

---

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif non eksperimental yang bersifat deskriptif analitik terhadap data yang dihimpun untuk menganalisis kinerja Instalasi Farmasi RSU UMM. Data diperoleh secara retrospektif dan prospektif. Data kuantitatif berdasarkan kuesioner dengan skala yang diisi oleh responden dan observasi langsung. Data kualitatif diperoleh melalui wawancara mendalam dengan Kepala Instalasi Farmasi RSU UMM. Penelitian dilakukan di Instalasi Farmasi RSU UMM selama 1 bulan yakni pada bulan November 2021.

Indikator kinerja yang diukur pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu meliputi kepuasan karyawan, semangat kerja karyawan dan tingkat retensi karyawan. Pada perspektif bisnis internal indikator yang diukur meliputi *dispensing time*, ketersediaan obat dan pemberian informasi obat. Sedangkan pada perspektif pelanggan indikator yang diukur adalah tingkat kepuasan pelanggan dan pertumbuhan pelanggan.

Bahan yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari dua data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan yaitu kuesioner untuk pasien rawat jalan yang menebus obat di Instalasi Farmasi RSU UMM, kuesioner untuk karyawan tetap dan kontrak Instalasi

Farmasi RSU UMM, Lembar Pengumpul Data (LPD) untuk indikator *dispensing time*, ketersediaan obat, dan pemberian informasi obat. Data sekunder yang digunakan yaitu data jumlah karyawan keluar, jumlah karyawan pada awal tahun dan akhir tahun dan data resep yang masuk ke Instalasi Farmasi RSU UMM.

Instrumen penelitian yang digunakan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada indikator kepuasan karyawan dan semangat kerja karyawan adalah kuesioner dengan menggunakan empat skala *likert* dengan skor jawaban 4 bermakna sangat setuju (SS), skor jawaban 3 bermakna setuju (S), skor jawaban 2 bermakna tidak setuju (TS), dan skor jawaban 1 bermakna sangat tidak setuju (STS). Instrumen yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan adalah kuesioner dengan menggunakan lima skala *likert*. Interpretasi skala digunakan untuk menerjemahkan skala pada bagian harapan dan kenyataan. Bagian harapan skala 1 bermakna sangat tidak puas (STP), skala 2 tidak puas (TP), skala 3 cukup puas (CP), skala 4 puas (P) dan skala 5 sangat puas (SP). Bagian kenyataan interpretasi skala 1 adalah sangat tidak penting (STP), skala 2 penting (TP), skala 3 cukup penting (CP), skala 4 penting (P) dan skala 5 sangat penting (SP). Sedangkan untuk mengukur perspektif bisnis internal, indikator retensi karyawan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, serta indikator pertumbuhan pelanggan pada perspektif pelanggan menggunakan Lembar Pengumpul Data (LPD) sebagai instrumen penelitian.

### Populasi dan Sampel

Sampel pada penelitian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada indikator kepuasan karyawan dan semangat kerja karyawan adalah seluruh karyawan Instalasi Farmasi RSU UMM sebanyak 48 karyawan yang terdiri dari Apoteker, Tenaga Teknis Kefarmasian (TTK) dan Asisten Tenaga Kesehatan (ATK). Sampel pada indikator tingkat retensi karyawan diambil dari arsip data karyawan mulai tahun 2016 sampai tahun 2020.

Sampel pada penelitian perspektif bisnis internal dan kepuasan pelanggan untuk perspektif pelanggan yaitu pasien rawat jalan di Rumah Sakit UMM yang mendapat pelayanan kefarmasian serta memenuhi kriteria inklusi, ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{84.118}{1 + 84.118(0,10)^2}$$

$$= 99,88 \text{ sampel} \sim 100 \text{ sampel}$$

Keterangan:

- n = jumlah sampel  
 N = ukuran populasi (84.118 = Data IFRSU UMM bulan Januari-Agustus 2021)  
 e = tingkat kesalahan 0,10 (10%)

Sampel untuk indikator pertumbuhan pelanggan diambil dari arsip data pasien rawat jalan berdasarkan resep yang masuk setiap bulannya pada tahun 2019 dan 2020.

### Kriteria Inklusi

- Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
  - Karyawan tetap dan karyawan kontrak yang bekerja di Instalasi Farmasi RSU UMM.
- Perspektif Bisnis Internal
  - Pasien rawat jalan yang mendapatkan pelayanan kefarmasian di Instalasi Farmasi RSU UMM.
  - Pasien rawat jalan yang menebus obat di Instalasi Farmasi RSU UMM.
  - Pasien yang dapat mendengar dan berkomunikasi menggunakan Bahasa Indonesia dengan baik dan benar.
- Perspektif Pelanggan
  - Pasien yang merupakan pasien rawat jalan dan pernah mendapat pelayanan kefarmasian di Instalasi Farmasi RSU UMM.
  - Pasien yang bersedia mengisi kuesioner yang diberikan.
  - Pasien yang mendapatkan pelayanan kefarmasian di Instalasi Farmasi RSU UMM lebih dari satu kali.
  - Pasien yang berumur 17 tahun ke atas.

### Kriteria Eksklusi

- Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
  - Karyawan tetap maupun kontrak Instalasi Farmasi RSU UMM yang tidak mengisi kuesioner dengan lengkap.
- Perspektif Bisnis Internal
  - Pasien yang tidak bersedia diberikan informasi dan edukasi terkait obat oleh petugas kefarmasian di Instalasi Farmasi RSU UMM.
- Perspektif Pelanggan
  - Pasien yang tidak menjawab seluruh pertanyaan pada lembar kuesioner.

### Analisis Data

Data yang didapatkan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran indikator kepuasan karyawan dan semangat kerja karyawan dianalisis berdasarkan skala penilaian tingkat kepuasan dan semangat kerja karyawan. Data yang dikumpul dari proses bisnis internal, pertumbuhan pelanggan untuk perspektif pelanggan dan tingkat retensi karyawan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan perhitungan, dibandingkan dengan standar yang ada yang disajikan dalam bentuk frekuensi dan persentase. Kepuasan pelanggan pada perspektif pelanggan dianalisis menggunakan metode *Servqual* dan IPA (*Importance Performance Analysis*).

Penelitian ini telah mendapatkan izin penelitian dari Komisi Etik Penelitian Kesehatan (KEPK) UMM dengan No.E.5.a/229/KEPK-UMM/XI/2021 untuk perspektif bisnis internal, No.E.5.a/230/KEPK-UMM/XI/2021 untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dan No.E.5.a/231/KEPK-UMM/XI/2021 untuk perspektif pelanggan.

## HASIL DAN DISKUSI

### a. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Kepuasan Karyawan

Pengambilan data indikator kepuasan karyawan dilakukan dengan memberikan kuesioner dalam bentuk googleform kepada karyawan tetap maupun kontrak di Instalasi Farmasi RSU UMM. Berdasarkan hasil penelitian terkait kepuasan karyawan Instalasi Farmasi RSU UMM merupakan hasil penelitian kuantitatif dimana terdapat indikator antara lain kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap gaji, kepuasan pada hubungan dengan kepala instalasi, kepuasan terhadap promosi jabatan serta kepuasan pada hubungan dengan rekan kerja didapatkan hasil nilai tertinggi pada item –item pernyataan kepuasan pada hubungan dengan rekan kerja. Menurut Suciadi (9) dukungan rekan kerja, termasuk mentoring dari rekan kerja, keramahan dan pengaruh yang positif, dapat meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu jika dalam rekan kerja memiliki komunikasi yang baik maka hal tersebut akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan untuk dapat memberikan kontribusi terhadap kualitas dan kuantitas pekerjaannya. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tawalujan dkk (10) di Instalasi Farmasi RSUD Datoe Binangkang dimana nilai tertinggi berada pada pernyataan kepuasan pada hubungan dengan rekan kerja dikarenakan terjalin hubungan yang baik antar sesama karyawan dengan cara saling menghargai dan menghormati serta komunikasi yang baik demi tercapainya tujuan bersama. Menurut Saharudin dkk (11) karyawan yang senang dan puas terhadap pekerjaannya dapat meningkatkan produktivitas kerja sehingga akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Tentu saja hal tersebut juga berkaitan langsung dengan kinerja karyawan, dimana tingkat kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja yang dihasilkan oleh karyawan (10), artinya semakin baik nilai kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan juga akan berdampak terhadap kinerja yang diberikan untuk melakukan pelayanan kefarmasian di RSU UMM.

### **Semangat Kerja Karyawan**

Data semangat kerja karyawan Instalasi Farmasi RSU UMM didapatkan melalui pembagian kuesioner dalam bentuk googleform kepada karyawan tetap maupun kontrak. Hasil penelitian terkait semangat kerja karyawan Instalasi Farmasi RSU UMM merupakan penelitian kuantitatif dengan indikator yang mendasari karyawan dalam memiliki semangat kerja antara lain adanya motivasi dan dorongan untuk bekerja, komitmen dalam melakukan pekerjaan, serta rasa cinta terhadap pekerjaan yang ia miliki didapatkan hasil nilai total rata-rata jawaban responden yaitu 3,14 dimana hasil ini menunjukkan semangat kerja karyawan di Instalasi Farmasi RSU UMM berada pada tingkat tinggi sesuai dengan range skor penilaian semangat kerja karyawan. Nilai rata-rata jawaban tertinggi terdapat pada item –item pernyataan semangat kerja yang didasari oleh adanya komitmen dalam melakukan pekerjaan. Komitmen karyawan merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berminat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (12). Seorang karyawan dapat memiliki komitmen organisasional yang tinggi apabila memiliki

kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi, berkeinginan untuk berusaha kearah pencapaian tujuan organisasi, serta memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Menurut Pratama & Wardani (13) semakin tinggi semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan dalam melakukan pelayanan kefarmasian.

### **Tingkat Retensi Karyawan**

Hasil penelitian terkait tingkat retensi karyawan merupakan hasil penelitian kuantitatif yang merujuk pada tabel 1 dimana didapatkan hasil yang beragam setiap tahunnya. Persentase retensi karyawan setiap tahunnya dapat digambarkan melalui persentase turnover karyawan. Menurut Manik Aditya Budi Suta & Ardana (14), nilai turnover berbanding terbalik dengan tingkat retensi, artinya apabila nilai turnover rendah, maka tingkat retensi karyawan pada suatu perusahaan bernilai tinggi. Nilai turnover karyawan disebut rendah apabila berada pada nilai antara 5-10% per tahun, disebut normal apabila berada pada nilai antara 5 – 10% per tahun dan disebut tinggi apabila lebih dari 10% per tahun. Pada tahun 2016, Instalasi Farmasi RSU UMM memiliki nilai turnover sebesar 12,5% yang didapatkan dengan cara mengolah data karyawan yang keluar dengan karyawan pada awal dan akhir tahun. Nilai turnover tersebut termasuk dalam kategori tinggi dan mengindikasikan tingkat retensi pada tahun 2016 rendah. Namun pada tahun 2017 Instalasi Farmasi RSU UMM memiliki nilai turnover dalam kategori normal dengan nilai 8,7% sehingga tingkat retensi karyawan bernilai normal. Hasil pengolahan data karyawan pada tahun 2018 dan 2019 memberikan nilai turnover yang rendah dengan nilai berturut-turut 4,4%; dan 0% sehingga tingkat retensi karyawan bernilai tinggi. Namun pada tahun 2020 memberikan nilai turnover yang tinggi yaitu 13,8% yang mengindikasikan tingkat retensi karyawan pada tahun 2020 rendah, hal ini dikarenakan jumlah karyawan keluar pada tahun 2020 sebanyak 6 karyawan dimana merupakan jumlah karyawan keluar tertinggi selama tahun 2016 sampai 2020. Melalui wawancara yang dilakukan kepada kepala Instalasi Farmasi RSU UMM, faktor utama yang mempengaruhi keluarnya karyawan antara lain mendapat pekerjaan baru dan alasan keluarga. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Andu (15) bahwa empat alasan utama yang menjadi penyebab seorang karyawan mengajukan pengunduran diri antara lain : mendapat pekerjaan baru, alasan keluarga, kesehatan dan wirausaha. Dari penjabaran diatas, jika dihitung rata-rata nilai turnover di Instalasi Farmasi RSU UMM dapat dikategorikan sebagai nilai normal sebesar 7,88% sehingga secara keseluruhan tingkat retensi karyawan di Instalasi Farmasi RSU UMM bernilai normal. Menurut Pratiwi dan Sriathi (16), semakin tinggi tingkat retensi karyawan maka akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam mencapai suatu tujuan dan misi organisasi yang dalam hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan dalam melakukan pelayanan kefarmasian.

**Tabel 1.** Hasil Analisa Tingkat Retensi Karyawan

Tahun	Turnover (%)	Kategori Turnover	Tingkat Retensi
2016	12,5%	Tinggi	Rendah
2017	8,7%	Normal	Normal
2018	4,4%	Rendah	Tinggi
2019	0 %	Rendah	Tinggi
2020	13,8%	Tinggi	Rendah
<b>Total rata-rata</b>	<b>7,88%</b>	<b>Normal</b>	<b>Normal</b>

### b. Perspektif Bisnis Internal *Dispensing Time*

Pengukuran *dispensing time* dilakukan melalui pengamatan secara langsung terhadap proses *dispensing*. Penghitungan waktu dilakukan mulai sejak pasien menyerahkan resep sampai dengan obat siap diserahkan kepada pasien. Pengukuran kecepatan waktu pelayanan resep (*dispensing time*) dikatakan dapat memenuhi syarat

apabila sesuai dengan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 129 tahun 2008 tentang Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit, sebagai berikut (17):

1. Resep obat non racikan, dapat memenuhi syarat apabila durasi waktu pelayanan  $\leq 30$  menit.
2. Resep obat racikan, dapat memenuhi syarat apabila durasi waktu pelayanan  $\leq 60$  menit.

**Tabel 2.** Hasil *Dispensing Time* Instalasi Farmasi RSU UMM

Keterangan	Waktu Penyediaan Obat	
	Non Racikan	Racikan
Jumlah sampel (lembar resep)	50 sampel	50 sampel
Rata – rata	22 menit	32 menit
Waktu tercepat	8 menit	13 menit
Waktu terlama	33 menit	63 menit

Hasil dari Tabel 2 merupakan hasil dari penelitian kuantitatif menunjukkan bahwa *average dispensary time* di instalasi farmasi rawat jalan RSU UMM yaitu untuk obat non racikan 22 menit, sedangkan untuk resep obat racikan rata – rata *dispensing time* yang didapatkan yaitu 32 menit. Hal ini memenuhi Standar Pelayanan Minimal Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No.129/Menkes/SK/II/2008 yaitu waktu rata – rata untuk obat non racikan adalah  $\leq 30$  menit dan untuk obat racikan adalah  $\leq 60$  menit. Sedangkan untuk waktu terlama dari hasil penelitian untuk resep non racikan yaitu 33 menit dan resep racikan 63 menit. Rata-rata *dispensing time* pada penelitian ini lebih lambat dibandingkan dengan penelitian oleh Malara (18) di IFRS Advent Manado untuk rata-rata *dispensing time* resep racikan 14 menit dan resep non racikan yaitu 28 menit, sedangkan untuk waktu tercepat yaitu untuk resep racikan yaitu 7 menit dan waktu terlama resep racikan 63 menit serta waktu tercepat resep non racikan 7 menit dan waktu terlama non racikan adalah 42 menit. Berdasarkan pengamatan, lama waktu penyediaan obat terjadi karena dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain penumpukan resep yang terjadi di tempat penerimaan resep. Praktik dokter di tiap poliklinik buka pada jam yang sama, sebagian besar poliklinik buka pada pukul 08.00 WIB sehingga resep-resep yang masuk di IFRS akan menumpuk. Alasan lainnya yaitu, ketidakterediaan obat di instalasi farmasi rawat jalan, sehingga petugas harus mencari stok obat yang tersedia di depo farmasi lainnya dan terdapat obat yang butuh konfirmasi dari dokter sehingga butuh waktu

lebih untuk itu (19).

### Ketersediaan Obat

Hasil dari penelitian ini merupakan hasil dari penelitian kuantitatif. Persentase ketersediaan obat dihitung dari perbandingan jumlah item obat yang diserahkan dengan jumlah item obat yang diresepkan masuk ke IFRS. Jumlah sampel resep yang diperoleh sebanyak 100 lembar dari 100 pasien. Persentase ketersediaan obat di Instalasi Farmasi RSU UMM menunjukkan jumlah item obat yang tersedia di IFRS sebesar 242 dari 242 total item obat yang diresepkan, sehingga persentase yang didapat Instalasi Farmasi RSU UMM adalah 100%. Dengan ini dapat dikatakan bahwa tingkat ketersediaan obat di Instalasi Farmasi RSU UMM termasuk kategori baik (20). Namun, terdapat resep yang diminta codein 10 mg sebanyak 42 tablet, namun yang tersedia di Instalasi Farmasi RSU UMM adalah codein 20 mg. Menurut hasil wawancara dengan kepala instalasi farmasi rawat jalan RSU UMM, dalam hal ini apoteker menginformasikan kepada dokter yang bersangkutan bahwa obat yang tersedia di instalasi berbeda dengan yang diresepkan, sehingga dokter menyarankan untuk memberikan codein 20 mg sebanyak 21 tab dengan signa berbeda sesuai saran dari dokter. Setiap apoteker yang melakukan konfirmasi kepada dokter maka hal tersebut wajib didokumentasikan dalam buku konfirmasi dokter (21). Hasil dari tingkat ketersediaan obat di Instalasi Farmasi RSU UMM jika dibandingkan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Gagola, Citraningtyas

dan Jayanto (22) di IRFS Daerah Liun Kendage diperoleh hasil ketersediaan obat sebesar 89%. IFRS Advent Manado menunjukkan hasil ketersediaan obat sebesar 93,30% (18). Hal ini menunjukkan ketersediaan obat di Instalasi Farmasi RSUD UMM sangat baik karena memiliki presentase sebesar 100%.

### Pemberian Informasi Obat

Pemberian informasi merupakan salah satu tahap pada proses pelayanan resep (23). Pemberian informasi obat pada pasien rawat jalan di Instalasi Farmasi RSUD UMM sudah terlaksana dengan realisasinya sesuai target, yaitu dari 100 pasien semuanya mendapatkan pemberian informasi obat oleh tenaga kefarmasian di instalasi farmasi rawat jalan. Komponen informasi obat yang disampaikan oleh apoteker pada saat menyerahkan obat kepada pasien rawat jalan di Instalasi Farmasi RSUD UMM dapat dilihat pada:

**Tabel 3.** Hasil Pemberian Informasi Obat

Informasi yang diberikan kepada pasien	Presentase
Nama Obat	97%
Indikasi	94%
Dosis	5%
Aturan Pakai	100%
Efek samping obat	0%
Lama Penggunaan	3%
Cara Penyimpanan	1%

Tabel 3 merupakan hasil dari penelitian kuantitatif menunjukkan hasil setiap komponen informasi obat yang disampaikan oleh tenaga kefarmasian kepada pasien. Pemberian informasi obat tentang nama obat telah terealisasi 97% dan masih terjadi kesenjangan negatif sebesar 3%. Ada beberapa pasien yang tidak diberikan informasi obat tentang nama obat karena pasien sudah jelas mengenai nama obat yang diberikan. Pemberian informasi obat tentang indikasi obat sudah terealisasi sebesar 94%, ada beberapa obat yang tidak diberikan dengan alasan pasien sudah biasa menggunakan obat tersebut, terutama pada pasien yang mendapatkan obat yang sama dengan resep sebelumnya. Pemberian informasi dosis obat terealisasi sebesar 5%, dimana realisasinya masih jauh dari target yang diinginkan. Pemberian informasi obat tentang aturan pakai penggunaan obat sudah terealisasi sebesar 100%. Cara aturan pakai penggunaan obat diberikan apoteker kepada pasien agar dapat menggunakan obat dengan tepat dan benar (23).

Hasil dari pemberian informasi obat kepada pasien di Instalasi Farmasi RSUD UMM, jika dibandingkan dengan hasil penelitian oleh Indrayanti, Sunarni dan Purwidyaningrum (19) di IFRS Airlangga Jombang menunjukkan bahwa setiap komponen informasi obat yang diberikan kepada pasien masih belum tersampaikan 100%. Untuk pemberian informasi nama obat, indikasi, dan aturan pakai susah terealisasi 100%, sedangkan untuk informasi dosis yaitu 99,34%, efek samping 75,08%, lama penggunaan 69,94%, cara penyimpanan 57,14% yang berarti presentase komponen pemberian informasi obat di

Instalasi Farmasi RSUD UMM masih jauh tertinggal dibandingkan dengan IFRS Airlangga Jombang (19).

### c. Perspektif Pelanggan Kepuasan Pelanggan

Kualitas pelayanan kesehatan harus dilakukan pengukuran kinerja agar dapat dijadikan sebagai evaluasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan sehingga instansi tersebut mempunyai pelanggan yang loyal. Demografi responden menggambarkan tertinggi mengunjungi IFRS adalah umur 26-35 tahun (28%), perempuan (65%), pendidikan sarjana (S1) (38%), dan sebagai karyawan swasta (31%). Berdasarkan berbagai rincian dalam melakukan analisis terhadap level pengukuran *Servqual* dan *Importance Performance Analysis* (IPA) atas masing-masing indikator kualitas layanan yang diberikan oleh Instalasi Farmasi RSUD UMM, maka dapat diketahui tingkat kesesuaian antara harapan dan kinerja karyawan terhadap kualitas layanan yang telah diberikan. Hasil analisa metode *Servqual* terhadap kelima dimensi kualitas pelayanan pada penelitian ini didapatkan seluruh indikator memiliki nilai negatif yang memiliki suatu arti yaitu kepuasan pelanggan terhadap 26 pernyataan tersebut di Instalasi Farmasi RSUD UMM masih berada di bawah harapan pelanggannya.

Hasil dari penelitian ini merupakan hasil dari penelitian kuantitatif. Hasil penelitian merujuk pada Tabel 4 diketahui bahwa urutan nilai ketidakpuasan paling tinggi adalah *Reliability* (-0,43), sedangkan paling rendah adalah *Emphaty* (-0,19). Hasil tersebut menunjukkan bahwa kualitas layanan di Instalasi Farmasi RSUD UMM secara keseluruhan masih belum memuaskan keinginan pelanggan. Hal ini dibuktikan dengan adanya nilai gap total sebesar -0,32 dan tingkat kesesuaian dari kelima dimensi didapatkan sebesar 93,00%. Menurut Julianto Dwi Putra dan Tri Anggraeny (24) kriteria penilaian tingkat kepuasan adalah termasuk dalam kategori tidak puas karena nilai tingkat kesesuaian < 100%. Meskipun begitu hasil persentase tingkat kesesuaian sudah sesuai dengan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 129 tahun 2008 tentang Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit (17) dimana jenis pelayanan farmasi indikator kepuasan pelanggan memiliki minimal standar  $\geq 80\%$ .

### Pertumbuhan Pelanggan

Pertumbuhan pelanggan diukur dengan melihat jumlah pertumbuhan pelanggan di Instalasi Farmasi RSUD UMM per bulannya pada tahun 2019 dan 2020. Data yang diambil adalah jumlah resep pasien rawat jalan yang masuk. Hasil dari penelitian ini merupakan hasil dari penelitian kuantitatif. Hasil penelitian merujuk pada Tabel 5 ditunjukkan bahwa rerata pertumbuhan pelanggan di Instalasi Farmasi RSUD UMM tahun 2019 adalah 101,39% dan tahun 2020 adalah 100,35% dimana menurut Dyahariesti *et al* (25) pertumbuhan pelanggan yang didapatkan dapat mencapai persentase 90% - 100%, dikatakan kemampuan pertumbuhan pelanggan sudah baik. Dari hasil yang diperoleh tingkat pertumbuhan pelanggan mengalami penurunan dari tahun 2019 ke tahun 2020 dengan jumlah penurunan mencapai 1,04%. Salah satu

faktor penyebab menurunnya tingkat pertumbuhan pelanggan tersebut yaitu karena terdapat penurunan kunjungan yang signifikan pada bulan April 2020. Hasil ini sama dengan penelitian dari Fadillah dan Febiana (26) dimana pada hasil penelitian mereka menunjukkan kunjungan pelanggan ke instalasi farmasi RSUD Majalaya sangat menurun pada bulan April 2020 hingga Mei 2020.

Hasil kualitatif didapatkan berdasarkan wawancara langsung dengan Kepala Instalasi Farmasi RSUD UMM yang menerangkan bahwa penurunan signifikan tersebut dapat disebabkan karena munculnya pandemi Covid-19 di Indonesia sejak bulan Maret 2020 yang menjadikan masyarakat mulai panik dan mengurangi kedatangan mereka

ke rumah sakit. Penerapan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) oleh pemerintah sangat berdampak besar terhadap penurunan aktivitas di luar ruangan. Masyarakat memilih untuk beraktivitas di rumah dan memiliki kecenderungan menahan diri untuk melakukan kegiatan berpergian termasuk mengunjungi rumah sakit. Mengingat di masa pandemi ini masyarakat di himbau agar memenuhi atau menjalankan protokol kesehatan agar terhindar dari Covid-19 sedangkan jika pasien berkunjung ke rumah sakit pasti akan bertemu dengan orang banyak dan resiko terpapar virus corona akan semakin besar.

**Tabel 4.** Hasil Analisa *Service Quality* dan Tingkat Kesesuaian

Dimensi Kualitas Jasa Layanan/ <i>Service Quality</i>	Nilai Rata-Rata Kenyataan	Nilai Rata-Rata Harapan	Gap	%
Kehandalan ( <i>Reliability</i> )	4,02	4,45	-0,43	90,33%
Ketanggapan ( <i>Responsiveness</i> )	3,98	4,38	-0,40	90,80%
Kepedulian ( <i>Empathy</i> )	4,38	4,57	-0,19	95,84%
Bukti Langsung ( <i>Tangible</i> )	4,21	4,53	-0,32	93,02%
Jaminan ( <i>Assurance</i> )	4,52	4,76	-0,24	95,02%
<b>Rata-rata</b>	4,22	4,54	-0,32	93,00%

**Tabel 5.** Hasil Tingkat Rata-Rata Persentase Pertumbuhan Pelanggan

Tahun	Persentase Pertumbuhan Pelanggan (%)
2019	101,39%
2020	100,35%

Berdasarkan data yang diperoleh maka kepuasan karyawan Instalasi Farmasi RSUD UMM berada pada tingkat puas dengan nilai total 2,767. Tingkat semangat kerja karyawan berada tingkat tinggi dengan nilai total rata-rata 3,14 dan tingkat retensi karyawan berada pada nilai normal dengan persentase rata-rata turnover 7,88%. *Dispensing time* untuk resep non racikan adalah 22 menit dan untuk resep racikan adalah 32 menit. Tingkat ketersediaan obat di Instalasi Farmasi RSUD UMM rawat jalan memiliki presentase 100%. Pemberian informasi obat pada pasien rawat jalan di RSUD UMM sudah terlaksana dengan realisasi sebesar 100%. Komponen informasi obat yang disampaikan masih belum maksimal. Pelanggan belum merasa puas pada pelayanan di Instalasi Farmasi RSUD UMM terutama pada dimensi *reliability*. Tingkat pertumbuhan pelanggan ditinjau dari setiap bulannya didapatkan baik pada tahun 2019 dan 2020 namun tidak terjadi peningkatan pertumbuhan pelanggan secara signifikan pada tahun 2019 dan 2020 justru terjadi penurunan sebesar 1,04%.

#### DAFTAR PUSTAKA

1. Permenkes RI. *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2016 tentang Standar Pelayanan Kefarmasian di Rumah Sakit*. Jakarta :
2. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia 2016 p. 11–40.
3. Permenkes RI. *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 03 Tahun 2020 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit [Internet]*. Jakarta : Kementerian Kesehatan Republik Indonesia 2020 p. 1–15. Available from: <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/152506/permenkes-no-3-tahun-2020>
4. Khoirurrisza M, Mandagi CKF, Kolibu FK, Kesehatan F, Universitas M, Ratulangi S, et al. *Analisis Proses Penyimpanan Obat Di Puskesmas Teling Atas Kecamatan Wanea Kota Manado*. Kesmas. 2017;6(4):1–16.
5. Hidayati IR, Satibi S, Fudholi A. Analisis Kinerja Instalasi Farmasi RSUD Kanjuruhan Kabupaten Malang Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. *J Manaj Dan Pelayanan Farmasi. Journal Manag Pharm Pract*. 2013;3(3):191–6.
5. Sari MR. Pengaruh Akuntabilitas, Faktor Organisasional, Dan Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Organisasi (The Effect of Accountability, Organizational Factors, and the Use of Performance Measurement System on Organizational Performance). *J Akunt dan Keuang Indones*.

- 2016;13(2):117–33.
6. Soetjipto HN. *Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan Dalam Implementasi Balance Scorecard Sebagai Instrumen Penilaian Kinerja*. Penerbit K-Media. 2018.
  7. Burhany DI, Novianty I, Suwondo S, Akuntansi J, Bandung PN. Pengukuran Kinerja Lingkungan dengan Sustainability Balanced Scorecard: Seimbang, Komprehensif, dan Strategis. *J Ris Akunt dan Keuang*. 2021;9(1):149–64.
  8. Aldy A, Miandi R, Hidayati IR, Yunita SL, Astuti EJ. *Pengukuran Kinerja Ifrs Karsa Batu Pada Perspektif Pelanggan Dari Pendekatan Balanced Scorecard*. 2022;5(1):33–44.
  9. Suciadi I, Angelo Wijaya M, Marcus Remiasa I. Analisa Pengaruh Pekerjaan Itu Sendiri, Kompensasi, Rekan Kerja,Operasional Restoran Carnivor Steak and Grill Surabaya. *J Hosp dan Manaj*. 2017;
  10. Tawalujan WP, Citraningtyas G, Rumondor EM. Pengukuran Kinerja Instalasi Farmasi Rsud Datoe Binangkang Dengan Metode Balanced Scorecard Berdasarkan Perspektif Pelanggan Serta Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran. *Pharmacon*. 2020;9(3):381.
  11. Saharuddin TS, Satibi S, Andayani TM. Analisis Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan Dalam Mengukur Kinerja Instalasi Farmasi Rsud A.M. Parikesit Tenggarong Kutai Kartanegara Kalimantan Timur Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *J Ilm Manuntung*. 2019;5(1):97.
  12. Fitria NL, Yasa AD. Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Kebudayaan Provinsi Bali Public Inspiration : Jurnal Administrasi Publik. *J Adm Publik*. 2018;3(1):46–52.
  13. Pratama AAN, Wardani A. Pengaruh Kemampuan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal). *Muqtasid J Ekon dan Perbank Syariah*. 2018;8(2):119.
  14. Suta IGMAB, Ardana IK. Pengaruh Kompensasi, Persepsi Dukungan Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manaj Univ Udayana*. 2018;8(2):1087.
  15. Andu CP. Analisis Penyebab Karyawan Resign pada Project Perusahaan BPO (Business Process Outsourcing): Studi PT. Transcosmos Indonesia Project Tokopedia Semarang. *J Represent*. 2021;7(01):1–9.
  16. Pratiwi L, Sriathi A. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Pada Hotel Santika Nusa Dua Bali. *E-Jurnal Manaj Univ Udayana*. 2017;6(3):252647.
  17. Menteri Kesehatan. Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor : 129/Menkes/SK/II/2008 tentang Standar *Pelayanan Minimal Rumah Sakit*. Jakarta : Kementerian Kesehatan Republik Indonesia 2008 p. 69–73.
  18. Malara JR, Citraningtyas G, Datu OS. Pengukuran Kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit Advent Manado Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Perspektif Keuangan Dan Perspektif Proses Bisnis Internal. *Pharmacon*. 2020;9(4):512.
  19. Indrayanti D, Sunarni T, Purwidyaningrum I. Analisis Kinerja Dalam Rangka Penyusunan Peta Strategi Instalasi Farmasi Rumah Sakit Airlangga Jombang dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *JPSCR. J Pharm Sci Clin Res*. 2020;5(2):121.
  20. Gagola MCA, Citraningtyas G, Jayanto I. Pengukuran Kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit Daerah Liun Kendage Tahuna Dengan Metode Balanced Scorecard. *Pharmacon J Ilm Farm*. 2020;9(1):23.
  21. Diana K, Kumala A, Nurlin N, Tandah MR. Evaluasi Penggunaan Obat Berdasarkan Indikator Pereseapan dan Pelayanan Pasien di Rumah Sakit Tora Belo. *J Farm Dan Ilmu Kefarmasian Indones*. 2021;7(1SI):13.
  22. Nugraheni DA, Widiyanti P, Assaidi CS, Hariyadi CH, Pratiwi KD. Faktor yang Menentukan Pengetahuan Akhir Pasien tentang Obat di Puskesmas. *J Pharmascience*. 2019;6(2):91.
  23. Aryzki S, Hereyanti D. Gambaran Pemberian Informasi Obat Pasien Hipertensi Di Puskesmas Kuin Raya Banjarmasin. *J Insa Farm Indones*. 2018;1(mei):42–50.
  24. Julianto Dwi Putra R, Tri Anggraeny F. Analisis Kualitas Website Fakultas Hukum Universitas Hang Tuah Dengan Webqual 4.0 Dan Ipa. *J Inform dan Sist Inf*. 2021;02(2):2722–130.
  25. Dyahariesti N, Yuswantina R, Sumarningsih NNSA, Ningrum AD. Tinjauan Balanced Scorecard Dalam Mengukur Kinerja Rumah Sakit. *Indones J ofPharmacy Nat Prod* [Internet]. 2007;3(3):395–404. Available from: <http://dx.doi.org/10.1057/9781137294678.0037>
  26. Fadillah F, Febiana C. Gambaran Data Kunjungan Pasien Poliklinik Ke Instalasi Farmasi Rsud Majalaya Selama Pandemi. *J Menara Med* [Internet]. 2021;4(1):36. Available from: <https://jurnal.umsb.ac.id/index.php/menaramedika/index>