



Tinjauan *Balanced Scorecard* Dalam Mengukur Kinerja Rumah Sakit

Review of Using Balanced Scorecard to Measure Hospital Performance

Niken Dyahariesti⁽¹⁾, Richa Yuswantina⁽²⁾, Ni Nyoman Sri Ayu Sumarningsih⁽³⁾, Analia Dian Ningrum⁽⁴⁾

⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾ Program Studi Farmasi, Fakultas Kesehatan, Universitas Ngudi Waluyo

⁽⁴⁾ Instalasi Farmasi, RSUD KRT Setjonegoro Wonosobo

Email: nikenariesti09@gmail.com

ABSTRAK

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* (BSC) dapat menganalisis dari 4 perspektif meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini untuk menganalisis dan mengevaluasi kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit Roemani Kota Semarang pada tahun 2017 dan 2018 dengan pendekatan BSC. Metode penelitian ini deskriptif non eksperimental yang bersifat deskriptif analitik. Data dianalisa menggunakan SPSS dan excel untuk dibandingkan dengan nilai standar pada masing-masing pengukuran. Hasil dari perspektif keuangan : NPM tahun 2017 6,49% dan tahun 2018 6,15%, ROI tahun 2017 7,17% tahun 2018 6,18%, ITOR tahun 2017 sebesar 10,24 kali dan tahun 2018 12,41 kali, Rasio efektivitas tahun 2017 104,70% dan tahun 2018 96,55%, rasio efisiensi tahun 2017 63,10% tahun 2018 58,54%. Hasil dari perspektif pelanggan : retensi pelanggan tahun 2017 92,91% dan tahun 2018 95,24%, tingkat keterjaringan tahun 2017 96,27% dan tahun 2018 91,42%, kepuasan pelanggan pasien merasa puas. Pada perspektif bisnis internal *dispensing time* resep racikan 78 menit dan resep non racikan 34 menit. Tingkat ketersediaan obat sebesar 99,25%. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada indikator *human capital* dan *organization capital* tinggi, indikator *information capital* cukup tinggi. Evaluasi kinerja IFRS Roemani Kota Semarang pada perspektif keuangan dapat dikatakan cukup baik dan evaluasi kinerja pada perspektif pelanggan sudah baik. Perspektif bisnis internal belum memenuhi standar pelayanan minimal untuk resep racik maupun non racik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada indikator *human capital* dan *organization capital* kategori tinggi, sedangkan pada indikator *information capital* kategori cukup tinggi.

Kata Kunci : Analisis Kinerja, *Balanced Scorecard*, Instalasi Farmasi Rumah Sakit

ABSTRACT

Performance measurement can be done with the *Balanced Scorecard* (BSC) approach. The *Balanced Scorecard* (BSC) can analyze 4 perspectives, including financial perspective, customer perspective, internal business perspective and learning and growth perspective. This research aimed to analyze and evaluate the performance of Roemani Hospital Semarang Pharmacy Installation in 2017 and 2018 using BSC approach. The method used was a non-experimental descriptive analytic descriptive study. Data were analyzed using SPSS and Excel to be compared with the standard values for each measurement. Results from the financial perspective were: NPM was 6.49% (2017) and 6.15% (2018); ROI was 7.17 (2017) and 6.18 in 2018; ITOR in



2017 was 10.24 times and 12.41 times (2018), effectiveness ratio in 2017 was 104.70% and 96.55% (2018) ; efficiency ratio in 2017 was 63.10% and 58.54% (2018). Results from a customer perspective were; customer retention in 2017 92.91% and 95.24% (2018), the 2017 network size was 96.27% and 91.42% in 2018, and the customer satisfaction level of patients was satisfied. For the internal business perspective, dispensing time was 78 minutes and non-dispensed drug was 34 minutes. The availability level of drugs was 99.25%. The performance of learning and growth perspectives on the indicators of human capital and organization capital was high, while the indicator of information capital was quite high. It can be concluded that the pharmacy department of Roemani Hospital performance's evaluation from a financial perspective was quite good and the performance evaluation from the customer's perspective was good. From the internal business perspectives, it did not meet the minimum service standards for both dispensed and non-dispensed drugs. The learning and growth perspective on the indicator of human capital and organization capital was high, while the information capital indicator was quite high.

Key word: Performance analysis, Balanced Scorecard, hospital pharmacy installation

PENDAHULUAN

Pengukuran keberhasilan penerapan manajemen dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat dilihat dari kinerja organisasi atau perusahaan tersebut (Hidayati, *et al.* 2013). Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis dalam rangka memberikan pelayanan bermutu melalui peningkatan kinerja secara berkesinambungan dan peningkatan kualitas SDM. Salah satu pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan metode *Balanced Scorecard* (BSC) yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton

Rumah Sakit Roemani merupakan salah satu rumah sakit umum swasta milik Yayasan Muhammadiyah di Kota Semarang, yang senantiasa memberikan pelayanan kesehatan secara profesional, dengan layanan prima berbasis islami, dan mengutamakan kepercayaan pasien dalam pelayanan. Sebagai rumah sakit swasta, kepercayaan pasien terhadap pelayanan ataupun kinerja rumah sakit menjadi salah satu kunci keberlangsungan hidup dari rumah sakit. *Balanced Scorecard* merupakan alat ukur kinerja yang bersifat komprehensif dengan

mengkombinasikan perspektif finansial dan perspektif non finansial (*customer*, proses bisnis internal, pembelajaran-pertumbuhan) (Sueno *et al.*, 2012).

Perspektif finansial atau keuangan merupakan salah satu indikator yang mudah untuk dilihat dan dianalisa karena dalam perspektif ini terdapat hasil tertulis yang mampu menggambarkan bagaimana kondisi organisasi tersebut dilihat dari pengelolaan keuangan yang dilakukan. Pengukuran kinerja rumah sakit tidak lagi dianggap baik jika hanya dilihat dari sisi keuangan saja, yang dianggap tidak mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat dalam rumah sakit, karena tidak memperhatikan hal-hal lain diluar finansial, seperti sisi pelanggan yang merupakan faktor penting bagi rumah sakit. Hasil penelitian Kairu, *et al.*, (2013) menunjukkan bahwa pengukuran kinerja non keuangan memiliki kedudukan yang sama penting dengan pengukuran kinerja keuangan, dan integrasi kedua sistem pengukuran kinerja dapat diperoleh hasil yang superior.

Pada penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Sri Lestari (2016) berhasil mengungkapkan bahwa dengan menggunakan

Balanced Scorecard terdapat variasi hasil pengukuran kinerja RS yaitu, dari perspektif keuangan memperoleh hasil penilaian NPM, ROI, dan rasio efisiensi yang baik karena terjadi peningkatan pada tahun 2013 hingga 2014. Sedangkan untuk penilaian rasio efektivitas mengalami penurunan. Dari perspektif pelanggan dengan indikator retensi pelanggan mendapatkan hasil baik karena ada peningkatan retensi pelanggan dari 61,19 % di tahun 2013 menjadi 61,32 % pada tahun 2014. Pada indikator kepuasan pelanggan juga mendapatkan skor baik karena mampu mencapai skor 4769.

Berdasarkan latar belakang dan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan evaluasi kinerja pada IFRS Roemani Kota Semarang dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dari 4 perspektif meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilaksanakan merupakan penelitian deskriptif non

eksperimental yang bersifat deskriptif analitik terhadap data yang didapatkan untuk mengevaluasi kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit Roemani Kota Semarang. Data didapatkan secara retrospektif dan prospektif. Pengumpulan data retrospektif digunakan untuk perspektif keuangan dengan menggunakan data dari tahun 2017-2018. Data yang bersifat prospektif digunakan untuk perspektif pelanggan,

Pada perspektif keuangan data yang diambil adalah *Net Profit Margin* (NPM), *Return of Investment* (ROI), *Inventory Turn Over Ratio* (ITOR), rasio efektifitas dan rasio efisiensi. Sedangkan pada perspektif pelanggan dilakukan evaluasi pada retensi pelanggan, tingkat keterjaringan pasien, dan kepuasan pelanggan. Indikator kinerja yang diukur pada perspektif bisnis internal yaitu *dispensing time* dan ketersediaan obat. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan indikator yang diukur meliputi *human capital*, *organization capital*, dan *information capital*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perspektif Keuangan

Tabel 1. *Net Profit Margin* (NPM) IFRS Roemani tahun 2017-2018

Tahun	Total Penjualan (Rp)	Laba Bersih (Rp)	Presentase (%)	Standart (%)
2017	28.195.250.894,48	1.829.404.291,76	6,49	5-7,5 (Seto, 2001)
2018	28.925.432.002,85	1.779.554.343,96	6,15	

Net Profit Margin (NPM) dapat digunakan untuk mengetahui laba bersih yang diperoleh dari penjualan. Besarnya NPM RS.Roemani Semarang pada tahun 2017 dan 2018 sudah baik, masuk dalam standart yang ditentukan. Tetapi terjadi sedikit penurunan NPM pada tahun 2018 dibandingkan tahun 2017 walaupun total penjualan meningkat. Hal ini disebabkan karenapergeseran dari sistem pembayaran berobat pasien. Pasien sebagian besar

adalah pasien BPJS, sehingga proses pembiayaannya pun juga berubah menyesuaikan kebijakan dari BPJS. Untuk pengadaan obat, alkes dan BMHP juga disesuaikan dengan Fornas dan ketentuan BPJS, sehingga margin keuntungan tidak bisa besar. Menurut Seto (2001), persentase laba bersih dapat ditingkatkan dengan menaikkan persentase laba kotor dengan cara menaikkan harga atau membeli barang dengan biaya lebih rendah atau mengurangi beban usaha.

Tabel 2 Return Of Investmen (ROI) IFRS Roemani tahun 2017-2018

Tahun	Total Aktiva (Rp)	Laba Bersih (Rp)	Presentase (%)	Standart (%)
2017	25.503.383.305,06	1.829.404.291,76	7,17	< 12 %
2018	28.758.213.819,46	1.779.554.343,96	6,18	(Seto,2001)

Indikator ROI digunakan untuk mengukur kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan total aktiva dalam menghasilkan keuntungan bersih. Nilai ROI dari Instalasi Farmasi RS tidak memnuhi standart karena tidak lengkapnya data mengenai kepemilikan aktiva tetap yang dimiliki pada Instalasi Farmasi Roemani Kota Semarang, sehingga aktiva yang digunakan dalam perhitungan hanya menggunakan aktiva lancar yang dimiliki. Hasil dari ROI menunjukkan bahwa kemampuan Instalasi Farmasi Rumah Sakit Roemani Kota Semarang dalam memberdayakan seluruh sumber dana yang dimiliki masih sangat rendah. Rendahnya nilai ROI merupakan indikator adanya kekurangefektifan penggunaan aktiva perusahaan. Penyebab utama dari hal ini dapat dikarenakan tingkat perputaran aktiva yang rendah atau karena profit margin yang tidak memadai (Machfoedz, cit Liza, 2001).

Tabel 3 Investmen Turn Over Ratio (ITOR) IFRS Roemani 2017-2018

Tahun	HPP (Rp)	Rata-Rata Persediaan (Rp)	ITOR	Standart (%)
2017	23.183.616.925	27.324.588.520	10,24	6 - 12
2018	26.413.022.868	25.561.375.976	12,41	(Dessele, 2009)

Perhitungan ITOR untuk mengetahui seberapa besar tingkat perputaran barang. Tabel 3 menjelaskan bahwa instalasi Farmasi Rumah Sakit Roemani Kota Semarang sudah efisien dalam menggunakan aset yang dimilikinya, hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai ITOR yang masuk ke dalam rentang nilai ITOR yang baik yakni 6-12 kali (Dessele,2009). Nilai ITOR yang baik menunjukkan barang yang dikelola IFRS RS.Roemani selalu bergerak, tidak ada stok mati. Dengan tingginya perputaran barang maka perputaran modalpun juga lancar. Tingkat perputaran yang baik menunjukkan bahwa drug manajemen cycle berjalan dengan baik .

Tabel 4 Rasio Efektivitas IFRS Roemani tahun 2017-2018

Tahun	Realisasi Pendapatan (Rp)	Target Pendapatan(Rp)	Rasio Efektivitas (%)	Standart (%)
2017	33.923.696.699,23	32.400.000.000,00	104,70	> 100 (Mahsun, 2006)
2018	37.994.421.369,51	39.351.251.778,00	96,55	

Rasio efektivitas merupakan rasio yang menggambarkan keberhasilan suatu institusi dalam mencapai tujuannya. Pada rasio efektivitas dihitung dengan membandingkan realisasi pendapatan dengan target pendapatan. Persentase rasio efektivitas tahun 2017 yang ditunjukkan pada tabel 4 menjelaskan bahwa dengan perolehan persentase tersebut dapat dikatakan bahwa IFRS Roemani Kota Semarang masuk dalam kategori efektif karena persentasinya keefektifan dikatakan efektif jika perolehannya melebihi 100% (Mahsun, 2006). Sedangkan pada tahun 2018 adanya penurunan kinerja sebesar 8,15% menjadi 96,55% sehingga kinerja keuangan Instalasi Farmasi Rumah Sakit Roemani menjadi tidak efektif karena nilai yang didapatkan dibawah kategori nilai efektif. Penurunan ini disebabkan karena target pendapatan yang ditingkatkan dengan asumsi awal jumlah pasien BPJS yang berobat akan meningkat, tetapi kenyataannya peningkatan pasien BPJS yang berkunjung tidak semua mendapatkan resep karena tidak semua poli yang dikunjungi memberikan resep seperti poli BKIA, poli senam hamil, poli psikologi dan poli konsultasi gizi.

Tabel 5 Rasio Efisiensi IFRS Roemani tahun 2017- 2018

Tahun	Realisasi Belanja (Rp)	Realisasi Pendapatan (Rp)	Persentase (%)	Standart (%)
2017	21.406.019.287,10	33.923.696.699,23	63,10	< 60 % (Abdul Halim.2007)
2018	22.241.102.162,96	37.994.421.369,51	58,54	

Rasio efisiensi adalah rasio yang menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan yang diterima. Dari tabel 5 dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan IFRS Roemani Kota Semarang pada tahun 2017 sudah efisien karena persentase yang didapatkan mencapai 63,10%. Kinerja keuangan pada tahun 2018 menunjukkan adanya peningkatan efisiensi kinerja keuangan karena penilaian efisiensi pada tahun 2018 mencapai 58,54%. Menurut (Abdul Halim, 2007) apabila persentase efisiensi <60% menunjukkan bahwa perusahaan tersebut sangat efisien. Adanya peningkatan efisiensi kinerja dari tahun 2017 ke tahun 2018 karena adanya peningkatan pelayanan BPJS. Pemenuhan obat untuk pasien BPJS disesuaikan dengan Fornas dan peraturan penggunaan obat untuk pasien BPJS.

2. Perspektif Pelanggan

Tabel 6 Retensi Pelanggan IFRS Roemani Tahun 2017-2018

Tahun	Jumlah Kunjungan Pasien Lama	Total Kunjungan	Persentase Retensi (%)	Standart (%)
2017	109.322	117.660	92,91	
2018	186.059	195.354	95,24	90 - 100

Dari perspektif pelanggan yang ditunjukkan pada tabel 6 menjelaskan bahwa IFRS Roemani Kota Semarang memiliki kemampuan untuk mempertahankan pelanggannya secara berkelanjutan. Dari hasil diatas terlihat bahwa terjadi peningkatan persentase retensi pelanggan dari tahun 2017 – 2018 sebesar 2,33%. Retensi pelanggan digunakan untuk menggambarkan kemampuan IFRS Roemani Kota Semarang dalam mempertahankan pasien yang sudah ada dengan melihat kunjungan pasien lama yang terus mengalami peningkatan.. Kemampuan retensi pelanggan dikatakan baik apabila hasil dari pengukuran retensi pelanggan yang didapatkan dapat mencapai persentase 90% - 100%. Peningkatan retensi pelanggan menunjukkan kualitas pelayanan rumah sakit yang memuaskan. Pelayanan rumah sakit yang diberikan seperti a penambahan poli pada rumah sakit, pemberlakuan BPJS pada rumah sakit sehingga banyak pasien yang dirujuk ke RS Roemani. Selain itu adanya jasa *delivery* obat dapat menjadi alternatif pasien dalam mengambil obat. Penambahan jasa ini bermanfaat bagi pasien yang tidak ingin menunggu obat terlalu lama.

Tabel 7 Keterjaringan Pasien IFRS Roemani Tahun 2017-2018

Tahun	Jumlah Resep Masuk	Total Kunjungan	Tk.Keterjaringan pasien (%)	Standart (%)
2017	110.471	114.754	96,27	> 90
2018	135.379	149.184	91,42	

Tingkat keterjaringan pasien merupakan suatu indikator kemampuan instalasi Farmasi dalam melayani resep. Tingkat keterjaringan pasien termasuk tinggi walaupun jumlah kunjungan pasien bertambah sehingga menyebabkan antrian pengambilan obat juga bertambah tetapi hal ini dapat ditangani pihak IFRS dengan cara *delivery* obat bagi pasien yang tidak mau menunggu lama. Tabel 7 menggambarkan bahwa keterjaringan pasien pada tahun 2017 sebesar 96,27% dan tahun 2018 menurun menjadi 91,42%. Meskipun nilai dari keterjaringan pasien memenuhi standar nilai yang baik karena diatas 90%, akan tetapi secara keseluruhan tingkat keterjaringan mengalami penurunan. Penurunan ini dikarenakan pada tahun 2018 terdapat penambahan poli rawat jalan akan tetapi pada poli tersebut hanya melakukan pelayanan konsultasi tanpa resep, antara lain pada poli BKIA, poli psikologi, poli fisioterapi, poli konsultasi gizi, poli rehab medik, poli senam hamil, dan MCU.

Tabel 8 Rata-rata Nilai Indeks Kepuasan Pelanggan Pada 5 Dimensi

No	Dimensi	Nilai Indeks Kepuasan (%)	Keterangan
1	Tangibles	74,1	Puas
2	Empathy	77,25	Puas
3	Reliability	70,72	Cukup puas
4	Responsiveness	76,95	Puas
5	Assurance	85,2	Puas
Rata-Rata		76,84	Puas

Tingkat kepuasan pasien terhadap pelayanan kefarmasian masuk dalam kategori tinggi. Tingkat kepuasan diukur berdasarkan penilaian responden terhadap kelima dimensi yang diajukan kepada pasien. Secara keseluruhan pasien merasa puas dengan pelayanan kefarmasian yang diberikan karena memiliki persentase sebesar 76,84% dan masuk kategori puas. Jika dibandingkan pada tiap dimensi, Instalasi Farmasi Rumah Sakit Roemani Semarang harus melakukan peningkatan layanan pada dimensi *reliability* (kehandalan) antara lain melakukan peningkatan pelayanan sehingga waktu tunggu pasien tidak menjadi terlalu lama. Selain itu masih jarang nya layanan ESO menjadikan hal yang disoroti oleh pasien sehingga perlu ditingkatkan pula pada pelayanan tersebut (Enwere,2014). Dari kelima dimensi yang diujikan yang memiliki penilaian tertinggi adalah pada dimensi *assurance* dengan persentase 85,2%. Hal ini menunjukkan bahwa pasien merasakan adanya jaminan saat memperoleh obat di Rumah Sakit Roemani Semarang.

3. Perspektif Bisnis Internal

Tabel 9. Dispensing Time Di IFRS Roemani Tahun 2018

Keterangan	Dispensing Time (menit)	
	IFRS RS.Roemani	Standart (Kepmenkes , 2008)
Racikan	78	60
Non racikan	34	30

Dispensing time dilakukan dengan menghitung waktu yang diperlukan sejak pasien mulai menyerahkan resep hingga menerima obat. *Dispensing time* dalam penelitian ini dibedakan menjadi resep racikan dan non racikan. Berdasarkan hasil penelitian, *dispensing time* di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Roemani belum memenuhi standart menurut Kepmenkes No 129/Menkes/SK/II/2008 dan standart yang ditetapkan di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Roemani yaitu 60 menit untuk resep racik dan 30 menit untuk resep

non racik. Salah satu faktor yang menyebabkan lamanya waktu penyediaan obat yaitu jadwal praktik dokter yang tidak sesuai dengan yang ditentukan, dimana praktik dokter yang seharusnya buka jam 07.00 pagi akan tetapi baru mulai dibuka rata-rata jam 09.00 sehingga menyebabkan penumpukkan pasien pada jam 10.00 ke atas, akibatnya resep yang masuk ke Instalasi Farmasi juga menumpuk pada jam-jam tersebut sehingga *dispensing time* menjadi lebih lama.

Tabel 10. Ketersediaan Obat di IFRS Roemani Tahun 2018

Keterangan	Jumlah Item Obat Yang Diresepkan	Jumlah Item Obat Yang Diserahkan	Persen tase (%)	Standart (%)
Jumlah ketersediaan	402	399	99,25	100

Hasil penelitian tingkat ketersediaan obat dihitung berdasarkan jumlah item obat yang diserahkan dibandingkan dengan jumlah item obat yang diresepkan. Sampel yang digunakan yaitu sebanyak 100 lembar resep. Hasil penelitian rata-rata tingkat ketersediaan obat yaitu sebesar 99, 25 %. Dimana standart untuk ketersediaan obat adalah 100%. Kekosongan obat sangat terkait dengan manajemen pengadaan dan pengendalian obat di Instalasi Farmasi Rumah Sakit yang akan mempengaruhi proses pelayanan (Satibi, *et al.* 2011). Menurut Kepala Instalasi Farmasi Rumah Sakit adapun faktor yang mempengaruhi belum tercapainya ketersediaan obat 100% yaitu seperti tidak masuknya obat dalam formularium nasional ataupun formularium rumah sakit, kekosongan obat nasional kemudian obat masih baru, waktu tunggu (*lead time*) yang dibutuhkan mulai dari obat tersebut dipesan ke PBF sampai obat tersebut datang. Upaya yang dapat dilakukan untuk peningkatan ketersediaan obat diperlukan perencanaan kebutuhan obat yang matang dan komunikasi yang baik dengan dokter untuk meresepkan sesuai dengan formularium.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Indikator human capital merupakan indikator yang mengukur semangat kerja karyawan. Pengukuran semangat kerja karyawan diukur dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada seluruh karyawan instalasi farmasi Rumah Sakit Roemani dengan nilai skala sebagai berikut :

Tabel 11. Hasil Pengukuran Semangat Kerja Karyawan Instalasi Farmasi Rumah Sakit Roemani

Kategori	Jumlah karyawan	Persentase (%)
Sangat Rendah	0	0
Rendah	0	0
Cukup Tinggi	3	9,09
Tinggi	30	90,91
Sangat Tinggi	0	0

Pengukuran semangat kerja karyawan sangat berhubungan dengan loyalitas karyawan terhadap institusi atau perusahaan. Seorang karyawan yang tidak senang dapat membuat lingkungan kerja menjadi tidak nyaman bagi karyawan lainnya. Hari kerja akan menjadi lebih lama dan menjadi lebih stress. Perasaan tidak senang atau tidak mempunyai semangat dalam melakukan pekerjaan dapat menyebabkan kurangnya motivasi untuk menjaga keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki (Deselle, 2009).

Semangat kerja karyawan yang tinggi didukung oleh adanya kesesuaian antara tugas atau kewajiban karyawan dengan tingkat pendidikan dan keahliannya, selain itu semangat kerja juga dipengaruhi oleh pendapatan karyawan yang layak sesuai dengan tugas, wewenang, serta masa kerja dan golongan karyawan. Semangat kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui kegiatan diluar kerja dan adanya system reward (Iveta, 2012). Pengukuran Organization Capital terdiri dari 3 aspek yaitu Budaya Organisasi, Leadership, Teamwork yang diukur menggunakan kuesioner dengan nilai skala pada masing-masing aspek sebagai berikut :

Tabel 12. Hasil Pengukuran *Organization Capital* Instalasi Farmasi Rumah Sakit Roemani

Karakteristik	Rata-rata	Keterangan
Budaya organisasi	15,52	Tinggi
<i>Leadership</i>	28,21	Tinggi
<i>Teamwork</i>	22,27	Tinggi

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak. Sedangkan *Leadership* adalah suatu aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (Satibi, et al, 2015). Dan *teamwork* atau kerjasama tim merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi (Lawasi, 2017). Dari hasil perhitungan nilai budaya organisasi, *leadership*, dan *teamwork* masuk ke dalam kategori tinggi. Upaya untuk meningkatkan *organization capital* dapat dengan mengikuti pelatihan-pelatihan yang berhubungan dengan aspek-aspek yang ada dalam *organization capital* serta dengan meningkatkan interaksi dan komunikasi secara mendalam antar karyawan di dalam organisasi (Satibi, et al, 2011).

Information Capital Pengukuran tingkat *information capital* dalam keberlangsungan kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit Roemani menggunakan kuesioner . Indikator information capital dibagi menjadi 3 yaitu sistem informasi, database, networking.

Tabel 13. Hasil Pengukuran *Information Capital* Instalasi Farmasi Rumah Sakit Roemani

Parameter	Skor	Keterangan
Sistem Informasi	10,79	Cukup Tinggi
<i>Database</i>	10,94	Cukup Tinggi
<i>Networking</i>	9,27	Cukup Tinggi

Dari hasil penelitian pada tabel 13 menunjukkan indikator *information capital* dalam kategori cukup tinggi. Di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Roemani sudah tersedia Sistem Informasi Manajemen (SIM) yang sudah terkomputerisasi dan sudah terintegrasikan. Dengan menggunakan SIMRS, berbagai tugas akan lebih cepat ditangani tanpa perlu membuang banyak waktu dan tenaga. Pelayanan pasien juga lebih efektif karena pihak rumah sakit dengan mudah hanya perlu mencari data dan riwayat kesehatan pasien.

Database adalah sekumpulan informasi yang tersimpan di komputer secara sistematis, sehingga mudah untuk diakses oleh sebuah program komputer untuk memperoleh informasi data (Prayitno, 2015). Dari hasil penelitian *information capital* pada aspek *database* menunjukkan *database* IFRS dalam kategori cukup tinggi. *Database* menjamin keamanan suatu informasi dan data, dapat memudahkan karyawan untuk mengakses dan mendapatkan data secara mudah karena semua data sudah secara sistematis tersimpan di dalam *database* dan terorganisir dengan baik.

Jaringan komunikasi di IFRS Roemani kepada *customer* sudah terjalin baik. Rumah Sakit Roemani memiliki jaringan berupa *website* sehingga mempermudah *customer* untuk melakukan pendaftaran secara *online*. Sedangkan untuk koneksi jaringan yang ada di IFRS masih tidak stabil, sehingga dalam mengakses data ataupun informasi pasien terkadang menjadi lambat yang akan mempengaruhi kinerja karyawan.

SIMPULAN

Evaluasi kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit Roemani ditinjau dengan *Balanced Scorecard* dari perspektif keuangan sudah

baik, perspektif pelanggan sudah baik, perspektif bisnis internal perlu adanya perbaikan untuk *dispensing time* dan ketersediaan obat, sedangkan perspektif pembelajaran dan bisnis internal sudah tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. (2007) *Akuntansi Sektor Publik : Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Deselle, S.P, Zgarrick D.P. (2009) *Pharmacy Management Essentials For All Practice Settings, Second Edition*. USA : McGraw-Hill Companies.
- Enwere, E.N., Keating, E.A., Weber,R.J. (2014). *Balanced Scorecards As a Tool for Developing Patient-Centered Pharmacy Services. Hospital Pharm*. Volume 49 (6).
- Hidayati, Ika Ratna., et al. 2013. Analisis Kinerja Instalasi Farmasi RSUD Kanjuruhan Kabupaten Malang Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi*. Volume 3 No. 3.
- Iveta, G. 2012. Human Resources Key Performance Indicators. *Journal Of Competitiveness*. Volume 4 No. 1.
- Kairu, Esther W., et al. 2013. Effects Of *Balanced Scorecard* On Performance Of Firms In The Service Sector. *European Journal of Business and Management*. Volume 5 No. 9.
- Kementerian Kesehatan. 2008. *Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 129/Menkes/SK/II/2008 Tentang Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit*. Jakarta: Departemen Kesehatan Republik Indonesia
- Lawasi, Eva Silvani., Boge Triatmanto. 2017. Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kerjasama Tim Terhadap



- Peningkatan Kinerja Karyawan.
Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Volume 5 No.1
- Lestari, Sri. (2016) Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Pku Muhammadiyah Gombong Tahun 2013 Dan 2014. *Skripsi*. Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Mahsun. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE
- Prayitno, Agus.,Yulia Safitri. 2015. Pemanfaatan Sistem Informasi Perpustakaan Digital Berbasis Website untuk Para Penulis. *Indonesian Jurnal on Software Engineering*. Volume 1 No. 1
- Satibi, Achmad Fudholi, *et al.* 2011. Evaluasi Kinerja Instalasi Farmasi RSUD Kota Yogyakarta Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. *Journal Of Pharmaceutics*. Volume 7 No. 3.
- Satibi.,M.R.Rokhman.,Hardika Aditama. 2015. *Manajemen Apotek*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Seto, S. (2001) *Manajemen Apoteker*. Airlangga University Press. Surabaya.
- Suena, Ni,Made,D.,S., Fudholi, A., Satibi. 2012. Analisis Kinerja PT. Arjuna Yoga Sakti dengan Metode Balanced Scorecard (BSC). *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi*. Volume 2 (1).