

PENGUKURAN KINERJA APOTIK KOPERASI PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM PUSAT DR. HASAN SADIKIN BANDUNG DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

THE PERFORMANCE MEASUREMENT OF EMPLOYEE COOPERATION CHEMIST-HASAN SADIKIN HOSPITAL BANDUNG USING BALANCED SCORECARD APPROACH

Sandra Liza¹, Sulanto Saleh Danu², Laksono Trisnantoro³

¹Balai Pemeriksaan Obat dan Makanan, Jayapura

²Bagian Farmakologi Klinik, FK UGM, Yogyakarta

³Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat, FK UGM, Yogyakarta

ABSTRACT

Background: One of the strategies to enhance the independence of Hasan Sadikin Public Hospital (RSHS) is giving autonomy to the units to manage their services. The Employee Cooperation Dispensary of Hasan Sadikin Public Hospital (AKP RSHS) is one of the unit in RSHS. The Units can improve their quality continuously if they know their performance. Balanced scorecard is a comprehensive performance measurement which has 4 perspectives, namely: customer, internal process, profit, and learning process

Objective: The objective of this study was to evaluate the AKP RSHS in the 4 perspectives of balanced scorecard.

Method: This study was designed as explorative and descriptive study. The data gathering was done by observation, survey and in depth interview with the Head of AKP RSHS. The data was analyzed descriptively.

Result: The study result showed :1) performance in learning perspective process: productivity level 89,78 %, employee motivation had 3 categories; low 30,7%, moderate 33,33%, high 36 %, 2) internal business process perspective: level of drug available 96,44%, defect level 0%, average of dispensing time in OPD 21,51 minutes, in IPD 17,22 minutes, and Askes Department 36,01 minutes, Intensity of queuing > 1, defect on labeling 0%, average of dispensing time 60,10 second , 3) customer perspective: level of customer retention 58,48%, proportion of patient satisfaction in location aspect 95,2%, waiting time 26,30%, accuracy 98,6%, quality of drug 73,4%, friendliness 94,8 %, the convenience of place 73,2%, drug information 86,19%, 4) profit perspective: TOR 8,96 time, Growth Ratio 9,7%, ROI 3,35% and profit margin on sales 6%.

Keywords: measurement, performance, balanced scorecard

PENGANTAR

Organisasi pelayanan kesehatan masyarakat, khususnya rumah sakit pada saat ini sedang berada dalam lingkungan yang terus berubah. Di masa yang lalu, rumah sakit dipandang semata-mata sebagai usaha sosial, namun seiring dengan meningkatnya pembiayaan dan tingkat kompetisi antar rumah sakit, serta semakin tingginya tuntutan

masyarakat akan pelayanan yang bermutu dan terjangkau, telah mengubah wajah rumah sakitan.

Pengelolaan rumah sakit harus mempertimbangkan kaidah-kaidah ekonomi meskipun tidak menghilangkan misi sosialnya. Saat ini kegiatan perumahnyasakit menjadi kegiatan yang padat dengan modal, padat karya dan padat teknologi yang membutuhkan

biaya investasi yang sangat besar dan biaya operasional yang tinggi pula.¹

Rumah Sakit Umum Pusat Dr. Hasan Sadikin (RSHS) Bandung sebagai pusat rujukan pelayanan kesehatan di seluruh Jawa Barat sangat menyadari perubahan lingkungan perumahnyasakit yang sedang berlangsung saat ini. Perubahan status menjadi unit swadana merupakan *moment* yang penting bagi RSHS, karena perubahan tersebut telah memberikan kesempatan kepada RSHS untuk melakukan berbagai upaya penyempurnaan dan perbaikan kualitas pelayanan yang berorientasi kepada kepentingan pasien yang tercermin dari visi dan misi baru RSHS:

Visi : Menjadi rumah sakit pusat unggulan yang mandiri dalam pelayanan, pemeliharaan dan pendidikan di bidang kesehatan tingkat nasional tahun 2005.

Misi : Menyediakan pelayanan dan pemeliharaan kesehatan menyeluruh dengan mutu yang dapat dipertanggungjawabkan bagi masyarakat Jawa Barat.

Dalam upaya mencapai misi dan visi tersebut, RSHS menganalisis berbagai faktor internal dan eksternal dengan metode *Strengthen, Weakness, Opportunity and Threat* (SWOT). Hasil analisis menunjukkan bahwa posisi RSHS berada pada daerah *aggressive maintenance* yang mendekati daerah *stable growth*.

Untuk mencapai posisi *stable growth*, yaitu posisi untuk mencapai kemandirian sesuai visi dan misi rumah sakit, maka RSHS memerlukan dukungan dari semua komponen penggerak rumah sakit. Salah satu langkah strategis yang ditempuh adalah dengan memberikan kewenangan otonomi yang lebih besar kepada unit kerja untuk menyelenggarakan pengelolaan unitnya secara mandiri tanpa terlalu banyak dicampuri oleh birokrasi.

Apotik Koperasi Pegawai (AKP RSHS) merupakan unit bisnis yang strategis. Untuk

dapat berkembang searah dengan misi dan visi RSHS berusaha menerapkan konsep *pharmaceutical care* dan konsep bisnis.

Balanced scorecard merupakan suatu konsep pengukuran kinerja secara komprehensif yang sangat relevan untuk diaplikasikan oleh pengelola obat di rumah sakit, karena konsep *balanced scorecard* memungkinkan organisasi melakukan peningkatan kualitas secara berkelanjutan sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan demikian perumusan masalah penelitian ini adalah: Bagaimanakah kinerja AKP RSHS dalam jika ditinjau dari 4 perspektif *balanced scorecard* (perspektif keuangan, perspektif *customer*, perspektif proses pelayanan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Tujuan umum dari penelitian ini adalah meningkatkan kinerja rumah sakit melalui peningkatan kinerja pelayanan kefarmasian yang efektif dan efisien, sedangkan tujuan khusus adalah: mengetahui kinerja di AKP RSHS Bandung melalui pengukuran kinerja yang berbasis pada 4 perspektif *balanced scorecard*.

Manfaat dari penelitian ini adalah: a) bagi manajemen rumah sakit, penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dalam mengembangkan dan mengevaluasi sistem pelayanan obat yang berorientasi kepada kepentingann *customer*, b) bagi pengelola obat rumah sakit, penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi upaya peningkatan pendapatan dan kualitas pelayanan secara berkelanjutan, c) bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan.

BAHAN DAN CARA PENELITIAN

Penelitian ini dirancang sebagai penelitian studi kasus non eksperimental yang bersifat deskriptif eksploratif terhadap data yang dihimpun. Penelitian ini menggunakan indikator kinerja pengelolaan obat dari 4 perspektif

balanced scorecard (perspektif keuangan, perspektif *customer*, perspektif proses pelayanan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). Pengumpulan data dilakukan secara retrospektif dan prospektif. Data yang dikumpul berupa data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif diperoleh melalui wawancara mendalam dengan Apoteker Pengelola AKP RSHS, penyebaran kuesioner dan skala yang diisi langsung oleh responden, sedangkan data kuantitatif diperoleh melalui pengamatan langsung, survai terhadap resep dan laporan.

Penelitian dilaksanakan di AKP RSHS. Materi penelitian ini terdiri dari data primer yang diperoleh dari survai terhadap arsip resep, bon dan label obat pasien dari bulan Januari 2000 sampai Desember 2000, observasi secara langsung dan wawancara mendalam, dan 2) data sekunder yang diperoleh dari laporan keuangan, laporan tahunan, data kunjungan pasien rawat jalan, laporan penjualan harian, serta laporan kepegawaian AKP RSHS

Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah: lembar kerja (*Work sheet*), kuesioner, skala psikologi, alat penghitung waktu, dan alat penghitung.

Variabel penelitian terdiri dari: variabel bebas yaitu pengelolaan obat di AKP RSHS dan variabel tergantung, yaitu: tingkat perputaran persediaan (TOR), nisbah laba dibandingkan penjualan (*profit margin*), tingkat pertumbuhan penjualan (*growth ratio*), nisbah pengembalian investasi (ROI), tingkat keterjaringan pasien, survai kepuasan pasien, tingkat ketersediaan obat, tingkat kesalahan penyerahan obat, rata – rata waktu penyediaan obat, rata – rata waktu pemberian informasi, tingkat produktivitas dan serta semangat kerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan melalui tahap: 1) Tahap persiapan dan pengurusan izin penelitian. Tahap ini diisi dengan kegiatan pengurusan izin penelitian dari pejabat yang ber-

wenang. Permohonan izin penelitian ditujukan kepada Direktur RSHS No 1086/ J01.4/ PP/ 01. Sambil menunggu proses penerbitan Surat Ijin Penelitian dari Direktur RSHS, peneliti melakukan uji coba alat ukur (skala semangat kerja), 2) Pelaksanaan penelitian meliputi: proses pengamatan, pengumpulan data serta terakhir dilakukan wawancara mendalam dengan Apoteker Pengelola Apotik mengenai misi dan visi organisasi.

Data yang diperoleh dikelompokkan menjadi data kualitatif dan data kuantitatif. Analisis data kualitatif dilakukan dengan analisis isi, yaitu pertama identifikasi temuan, kedua dilakukan kodifikasi dan hasilnya dikelompokkan. Data kuantitatif disajikan dalam bentuk tabel

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kinerja keuangan dari indikator nisbah perputaran persediaan (TOR), dapat diketahui bahwa tingkat perputaran dana dalam persediaan AKP RSHS (8,96 kali) mendekati nilai rata – rata industri sebesar 9 kali, sehingga dapat dikatakan bahwa dana yang diserap untuk persediaan telah digunakan secara efektif (tidak terjadi *over investment* pada persediaan).

Dari informasi nilai penjualan obat di AKP RSHS sepanjang tahun 1998 – 2000 juga menunjukkan tingkat pertumbuhan penjualan sebesar 9,7 melebihi rata – rata industri (7,4). Peningkatan penjualan tertinggi terjadi pada periode 1998 – 1999 sebesar 50%, karena pada periode tersebut (awal 1998) merupakan awal dimulainya kerjasama antara AKP RSHS dengan PT Askes Indonesia dan adanya kenaikan harga obat – obatan akibat krisis moneter.

Hasil perhitungan nisbah laba terhadap penjualan (*profit margin on sales*) selama tahun 2000 sebesar 6%, jika dibandingkan dengan nilai rata – rata industri sebesar 5%, maka nilai yang sudah dicapai sangat baik, hal

ini menunjukkan bahwa AKP RSHS sangat efisien dalam mengelola biaya.

Indikator kinerja keuangan merupakan gambaran dari kinerja perspektif non keuangan.² Apabila hasil ini dikaitkan dengan kinerja AKP RSHS dari perspektif *customer* tampak bahwa kehilangan penerimaan resep telah mempengaruhi pendapatan perusahaan. Meskipun penjualan persediaan terus meningkat setiap tahunnya, tetapi tidak sebanding dengan investasi yang telah ditanamkan.

Dari hasil perhitungan ROI yang diperoleh sebesar 3,35% jauh di bawah rata-rata industri ataupun bunga bank saat ini. Seandainya sebagian dari modal/dana AKP RSHS berasal dari kreditur, maka dengan ROI sebesar 3,35% ini, AKP RSHS akan mengalami kesulitan dalam pengembalian utang.

Dengan mencari hubungan antara ROI dengan *profit margin on sales* dapat diketahui tingkat perputaran aktiva RSHS sebesar 0,56 kali, ini berada di bawah tingkat perputaran aktiva total rata-rata industri sebesar 2 kali, atau dengan kata lain penggunaan dana/aktiva di luar persediaan barang jauh lebih besar daripada tingkat penjualannya. Faktor tersebut menyebabkan ROI AKP RSHS menjadi rendah. Untuk meningkatkan ROI, maka AKP RSHS harus meningkatkan penjualan atau lebih mengefektifkan penggunaan aktiva.

Kinerja AKP RSHS dari perspektif *customer* memperlihatkan bahwa hanya 58,48% dari keseluruhan pasien rawat jalan yang mengambil obat di unit pelayanan AKP RSHS, ini berarti telah kehilangan pelanggan yang berasal dari pasien rawat jalan sebesar 41,52%. Dari hasil survei kepuasan pasien diketahui bahwa keluhan terbanyak adalah masalah waktu pelayanan yang terlalu lama dan kondisi ruang tunggu serta fasilitas apotik OPD yang kurang memadai.

Dari hasil survei juga terungkap beberapa alternatif pemecahan masalah yang disarankan pasien, antara lain: menambah loket/

saluran pelayanan, menambah pegawai, memperbesar kapasitas ruang tunggu, menambah fasilitas ruang tunggu. Antrian panjang yang harus dialami pasien/ keluarga pasien untuk memperoleh pelayanan di apotik telah menurunkan tingkat kepuasan pasien (74,80% pasien menyatakan tidak puas dengan waktu pelayanan apotik). Pasien yang tidak puas menyebabkan apotik kehilangan penerimaan resep, dari hasil pengukuran tingkat keterjaringan pasien, hanya 58,48% pasien rawat jalan RSHS yang mengambil obat di AKP RSHS (kebanyakan resep yang hilang tersebut berasal dari pasien tunai).

Berdasarkan hasil pengukuran tingkat ketersediaan obat di AKP RSHS sebesar 96,44%, apabila dibandingkan dengan target AKP RSHS sebesar 0%, maka ketersediaan obat sudah baik. Tersedianya obat secara lengkap di AKP RSHS tidak terlepas dari tersedianya sistem informasi manajemen yang mendukung sistem pengendalian persediaan secara akurat, cepat dan efisien.

Hasil penelitian rata-rata waktu penyediaan obat di AKP RSHS relatif baik. Indikator rata-rata waktu penyediaan obat dapat menggambarkan kinerja organisasi secara keseluruhan, karena kecepatan pelayanan obat di apotik sangat dipengaruhi oleh: *lay out* pelayanan, beban kerja karyawan, ketersediaan obat di unit pelayanan, teknis dan cara penyimpanan, tingkat pengetahuan dan keterampilan karyawan serta komitmen dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan.³ Proses penyediaan obat yang terlalu lama akan menurunkan kepuasan pasien, menurunkan kepercayaan serta menurunkan motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, semua obat yang diserahkan kepada pasien telah memuat komponen informasi minimal yang harus tertera dalam etiket obat. Bagi SDM ketepatan pemberian label merupakan indikator

seberapa besar penguasaan karyawan terhadap obat-obatan, sedangkan bagi pasien informasi tertulis yang tepat dan memadai akan menjamin ketepatan penggunaan obat.

Rata-rata waktu pemberian informasi obat di AKP RSHS adalah 60,10 detik. Jika dibandingkan dengan hasil penelitian yang diperoleh Adnyana,⁴ dimana rata-rata pemberian informasi obat di Puskesmas Badung setelah intervensi DKK hanya meningkat sampai sebesar 13,8 detik, maka hasil yang diperoleh di AKP RSHS masih lebih baik.

Dilihat dari kelengkapan informasi yang disampaikan, 100% penyerahan obat di apotik OPD disertai dengan pemberian informasi minimal yang dibutuhkan pasien, 47% diantaranya disertai dengan informasi tambahan antara lain efek samping, kontra indikasi dan cara penyimpanan. Di apotik Askes, 41% pemberian informasi tidak disertai komponen informasi yang memadai. Jika ditelusuri lebih jauh, hal ini kemungkinan disebabkan kurangnya interaksi antara asisten apoteker dan apoteker di apotik Askes rawat jalan.

Kinerja dari perspektif bisnis internal menunjukkan bahwa konsep *pharmaceutical care* yang dibangun organisasi ke dalam proses pelayanan obat melalui program jaminan mutu (*zero defect*) telah terlaksana dengan baik. Manajemen apotik telah melakukan monitoring dan evaluasi terhadap beberapa indikator proses, antara lain terhadap tingkat ketidakterersediaan obat, pemberian informasi, *medication error*, *dispensing time*, ketepatan pemberian label obat, serta memberi *feed back* kepada seluruh karyawan. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja apotik relatif baik untuk indikator – indikator tingkat ketersediaan obat, tingkat kesalahan pemberiaan obat, ketepatan pemberian label, pemberian informasi, meskipun masih memerlukan perbaikan dan penyempurnaan secara terus menerus.

Masalah antrian pasien ditempat pelayanan kurang mendapat perhatian manajemen. Lamanya waktu antrian ditambah dengan kondisi ruang tunggu apotik OPD yang kurang nyaman menurut pandangan pasien (sempit dan panas) akan dapat menurunkan kepuasan pasien. Dari hasil penelitian diketahui bahwa kecepatan kedatangan pengguna jauh melebihi kecepatan pelayanan (intensitas antrian > 1) hal ini menyebabkan pertumbuhan garis tunggu berkembang di luar batas (panjang antrian dan waktu antrian menjadi tidak berhingga).

Waktu antrian yang terlalu lama ini akan menurunkan penerimaan resep. Hal yang sama juga terungkap pada penelitian yang dilakukan oleh Purnamawati,⁵ yang menyatakan bahwa lamanya waktu antrian merupakan faktor penyebab turunnya pendapatan di apotik RSUD Tarakan, Jakarta.

Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, upaya AKP RSHS untuk menciptakan *healthy learning environment* dan *knowledge management* melalui pendekatan *cross functional management* dan *sharing information* telah memberi dampak positif bagi pertumbuhan karyawan.

Pengorganisasian karyawan dengan pendekatan lintas fungsional sangat sesuai dengan kebutuhan/ tuntutan lingkungan bisnis saat ini. Semua unit/fungsi dilibatkan dalam proses untuk memenuhi/memuaskan kebutuhan *customer*.

Penggalangan kompetensi dan sumber daya antar unit/fungsi dalam memberi *value* kepada *customer* akan membentuk *learning organizational*. Upaya organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan telah mendorong karyawan untuk mempelajari dan menyesuaikan kompetensi mereka dengan kondisi lingkungan yang dihadapi.

Karyawan tumbuh dan berkembang seiring dengan pertumbuhan organisasi. Hal ini dapat terlihat dari budaya kerja, rasa tanggung jawab yang besar terhadap peker-

jaan serta keinginan karyawan untuk terus belajar. Namun proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bisa terlaksana lebih progresif jika saja tenaga profesional tersedia dalam jumlah yang cukup. Evaluasi terhadap kinerja karyawan dititikberatkan pada pengukuran semangat kerja dan produktivitas, karena karyawan merupakan penggerak organisasi sedangkan semangat kerja dan produktivitas merupakan komponen pembentuk kinerja SDM.

Dilihat dari pemanfaatan waktu selama jam kerja, rata – rata karyawan apotik menggunakan 89,78 % waktu kerja untuk kegiatan produktif (baik produktif langsung maupun tidak langsung), hasil ini menunjukkan bahwa tingkat produktivitas karyawan apotik sudah sangat baik. Tingkat pemanfaatan waktu kerja sebesar 75% sudah dapat dikatakan produktif.⁶ Jika hasil penelitian ini dibandingkan dengan hasil penelitian yang dilakukan Zakaria dalam Ilyas,⁷ tingkat produktivitas karyawan AKP RSHS melebihi produktivitas perawat rumah sakit *for profit* sebesar 89,2%. Tingkat produktivitas karyawan AKP ini secara tidak langsung juga dapat menggambarkan budaya kerja di AKP RSHS sudah baik.

Tingginya tingkat produktivitas karyawan juga dapat menjadi petunjuk tingginya volume kerja / beban kerja karyawan, beban kerja yang tinggi akan mempengaruhi semangat kerja. Hasil pengukuran semangat kerja menunjukkan adanya sejumlah karyawan AKP RSHS yang memiliki semangat kerja rendah (30,7 %). Sebagian karyawan AKP RSHS yang memiliki semangat kerja rendah tersebut berasal dari kelompok asisten apoteker (60, 9%) yang merupakan tenaga pelaksana pelayanan obat langsung kepada pasien. Berdasarkan hasil pengukuran tingkat produktivitas dan semangat kerja karyawan dapat diduga bahwa kapasitas kerja karyawan AKP RSHS hampir mencapai tingkat maksimal. Penambahan beban kerja akan dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan, untuk itu diperlukan

upaya dari manajemen apotik untuk memberi *support* kepada karyawan.

Jika dilihat dari tujuan umum AKP RSHS sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari pelayanan kefarmasian rumah sakit yang merupakan bagian dari pelayanan kesehatan, semestinya dapat mengintegrasikan kebijakan nasional dan kebijakan rumah sakit ke dalam kegiatan organisasinya seperti upaya peningkatan perasionalan penggunaan obat. Namun dengan posisi AKP RSHS yang tidak terlalu jelas dalam struktur organisasi RSHS dan IFRS, implementasi kebijakan tersebut kurang dapat berjalan dengan baik.

Dilihat dari visi dan misi AKP RSHS, terlihat bahwa pengembangan organisasi memiliki arah yang sama dengan pengembangan RSHS. Pengembangan tersebut diarahkan untuk membangun kekuatan yang mampu tumbuh secara berkesinambungan atas dasar profesionalisme, kemitraan, keandalan dan kesetiaan, melalui upaya-upaya: 1) penyediaan pelayanan kesehatan yang bermutu serta terjangkau, dan 2) dengan memanfaatkan peluang bisnis industri pelayanan yang ada. Meskipun AKP RSHS belum menerapkan konsep *balanced scorecard* dalam menjalankan organisasinya, namun manajemennya telah memiliki perhatian besar pada proses pembelajaran dan pertumbuhan SDM, peningkatan kualitas pelayanan dan aspek kepuasan *customer*.

Hasil pengukuran kinerja AKP RSHS berdasarkan 4 *perspektif balanced scorecard* menunjukkan adanya hubungan sebab akibat antara ukuran kinerja dari suatu perspektif dengan perspektif lainnya, atau dengan kata lain kinerja dari suatu perspektif akan menjelaskan kinerja dari perspektif lainnya.

Hubungan antar perspektif tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: karyawan AKP RSHS telah memiliki produktivitas, komitmen yang baik dalam bekerja, namun jumlah karyawan yang ada tersebut kurang memadai dibandingkan dengan volume kerja yang ada.

Kekurangan jumlah karyawan mempengaruhi proses pelayanan kepada pasien, kapasitas pelayanan tidak mampu menampung kedatangan pasien, akibatnya pasien harus menunggu lama untuk mendapatkan pelayanan.

Antrian panjang yang harus dialami pasien/keluarga untuk memperoleh pelayanan di apotik telah menurunkan tingkat kepuasan pasien (74,80% pasien menyatakan tidak puas dengan waktu pelayanan). Pasien yang tidak puas menyebabkan apotik kehilangan penerimaan resep. Dari hasil pengukuran tingkat keterjaringan pasien, hanya 58,48% pasien rawat jalan RSHS yang mengambil obatnya di AKP RSHS (sebagian besar resep yang hilang tersebut berasal dari pasien tunai). Kehilangan penerimaan resep dari perspektif *customer* telah mempengaruhi pendapatan AKP RSHS yang dapat dilihat dari rendahnya pencapaian ROI.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

1. Kinerja dari perspektif keuangan menunjukkan AKP RSHS efisien dalam mengelola persediaan dan biaya, tetapi kurang efektif dalam mengelola aktiva. Rendahnya tingkat perputaran aktiva disebabkan oleh: tingkat penjualan yang tidak sebanding dengan aktiva yang telah ditanamkan, tingginya retur obat, adanya keterlambatan pembayaran piutang oleh debitur, serta adanya piutang pasien yang tidak tertagih
2. Kinerja dari perspektif *customer* menunjukkan bahwa kepuasan pasien relatif tinggi untuk aspek: kemudahan mencapai lokasi unit pelayanan, ketelitian, harga, keramahan, mutu, pemberian informasi, serta kenyamanan ruang tunggu di apotik Askes rawat jalan. Ketidakpuasan pasien tinggi pada aspek: waktu pelayanan dan kenyamanan ruang tunggu di Apotik OPD.

Ketidakpuasan pada lamanya waktu tunggu telah menurunkan penerimaan resep pasien rawat jalan.

3. Kinerja dari perspektif proses pelayanan menunjukkan hasil yang baik untuk indikator: ketersediaan obat, ketepatan pemberian obat, rata-rata waktu penyediaan obat, ketepatan pemberian label obat, rata-rata waktu pemberian informasi, tetapi indikator waktu tunggu pasien untuk memperoleh pelayanan cukup tinggi.
4. Kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan secara keseluruhan produktivitas karyawan cukup tinggi dengan semangat kerja yang relatif baik, namun ditemukan pula sejumlah karyawan (30,7%) dengan semangat kerja rendah.
5. Pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dapat diaplikasikan pada Apotik Koperasi Pegawai RSHS meskipun AKP RSHS belum menerapkan konsep tersebut.
6. Hasil pengukuran kinerja dari 4 perspektif menunjukkan adanya hubungan sebab akibat antara ukuran kinerja AKP RSHS dari suatu perspektif dengan ukuran kinerja dari perspektif yang lain.

KEPUSTAKAAN

1. Budiarmo, A.W., Strategi Manajemen Rumah Sakit dalam menghadapi era Reformasi, Majalah Perumah Sakitan Irsjam 1999;50: 17 – 20.
2. Mulyadi, *Balanced Scorecard: Usaha Cerdas untuk Melipatgandakan Kinerja Perusahaan*, HBL Consulting Indonesia, Jakarta. 1999.
3. WHO, *How to Investigate Drug Use in Health Facilities, Selected Drug Use Indicator, Action Programme on Essential Drug*, WHO, Geneva. 1993.
4. Adnyana, IGAS., Peningkatan kualitas informasi obat bagi petugas penyerah obat

- puskesmas dengan diskusi kelompok kecil, Tesis, Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta. 1999.
5. Purnamawati, Peningkatan kecepatan pelayanan Obat di Apotik Tarakan melalui Pembenahan Alur Pelayanan, Tesis, Program pascasarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta. 1999.
 6. Sinungan, M., Produktivitas, Apa dan Bagaimana, Bina Aksara, Jakarta. 1996; 3.
 7. Ilyas, I., Kinerja, Teori Penilaian dan Penelitian, Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia, Jakarta. 1999.