

**ANALISIS PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN  
PERTUMBUHAN DALAM MENGUKUR KINERJA  
INSTALASI FARMASI RSUD A.M. PARIKESIT TENGGARONG  
KUTAI KARTANEGARA KALIMANTAN TIMUR DENGAN  
PENDEKATAN *Balanced Scorecard***

**Submitted :** 15 April 2019

**Edited :** 15 Mei 2019

**Accepted :** 25 Mei 2019

Tria Saputra Saharuddin<sup>1,2\*</sup>, Satibi<sup>3</sup>, Tri Murti Andayani<sup>3</sup>

<sup>1</sup>fakultas Farmasi, Universitas Setia Budi

<sup>2</sup>Program Studi S1 Farmasi, Sekolah Tinggi Kesehatan Dirgahayu Samarinda

<sup>3</sup>fakultas Farmasi, Universitas Gadjah Mada

Email: saputra\_13051991@Yahoo.co.id

**ABSTRACT**

*Pharmacy Department A.M. Parikesit Regional General Hospital always working to improve the quality of service, analyses is need to find the performance in Pharmacy Department A.M. Parikesit Regional Public Hospital. The concept of the balanced scorecard is a performance evaluation tool that is comprehensive, coherent and relevant to be applied in hospitals for improving the performance of every aspect of total. The study to evaluate the performance Pharmacy Department A.M. Parikesit Regional General Hospital through learning and growth perspective. This research used non experimental case study arrangement research the explorative descriptive approach. Data collection was retrospective and prospectively in the form of quantitative data. Qualitative data was obtained by questionnaires, depth interview with the head of Pharmacy Departmen A.M. Parikesit. The quantitative data obtained through direct observation and personnel file. The results of research with the used balanced scorecard at a performance perspective learning and growth shown that: a. human capital: Good category productivity of employess, the level of employee productivity is 86.73%, the percentage of employees who received training in 2013, 2014 and from January to July 2015 is respectively for 15.38%, 32.25% and 97, 72%, the average value of the high category in morale, job satisfaction, knowledge, empskill and talent; b. information capital showed the average category of high on the aspect of information technology, a database and network, but need the information management system updates for support the management and drug reporting and need to improve communication with the customer network.; c. organization capital showed the value of the average category of high on the aspect of cultural organization ,leadership and alignment.*

**Keywords :** Evaluation, Balanced Scorecard, Performance.

**PENDAHULUAN**

Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas pelayanannya, sehingga demi tercapainya tujuan tersebut perlu dilakukan analisis kinerja di Instalasi

Farmasi RSUD A.M. Parikesit dalam upaya peningkatan kinerja dan profit pada bisnis rumah sakit. Evaluasi kerja yang belum rutin dilakukan serta kemampuan, pengalaman, dan kompetensi yang tidak merata

menyebabkan pencapaian kerja yang telah dilakukan tidak dapat diketahui.

Menurut Zelman (2003) konsep *balanced scorecard* relevan diterapkan pada organisasi kesehatan secara luas terutama dalam manajemen strategi yang difokuskan pada masalah kualitas, *outcomes* dan proses<sup>(1)</sup>. Konsep *balanced scorecard* dapat diresepkan dalam pelayanan farmasi untuk mencapai pelayanan yang *cost effective* dan *pharmaceutical care* yang lebih bermutu. *Balanced scorecard* merupakan konsep pengukuran kinerja yang komprehensif dan koheren sangat relevan untuk diaplikasikan dalam pengelolaan obat di rumah sakit dalam mengelola strategi organisasi dan memperbaiki kinerja dari setiap aspek total.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan masalah penelitian yaitu bagaimana kinerja Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit jika ditinjau dari pendekatan *balanced scorecard* pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui kinerja Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit ditinjau dari pendekatan *balanced scorecard* pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian non eksperimental dengan rancangan deskriptif eksploratif. Data diperoleh secara retrospektif dan prospektif. Kriteria data yang dikumpulkan berupa data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif diperoleh berdasarkan kuisisioner dengan skala yang diisi secara langsung oleh responden, wawancara mendalam dengan apoteker kepala Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit. Data kuantitatif diperoleh melalui observasi langsung dan arsip kepegawaian Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit.

Kuisisioner yang digunakan dalam penelitian telah diuji validitas dan reliabilitas sebelumnya Jumlah responden uji coba

kuisisioner menggunakan jumlah minimal yaitu 30 responden. butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai *r* hitung > *r* tabel dapat dilihat dari *corrected item total correlation*. Sedangkan uji reliabilitas dapat dilihat pada nilai *Cronbach's Alpha*, jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 maka konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi *variable* adalah reliabel.

Kuisisioner pada penelitian ini dilakukan dengan analisis item – item pernyataan dalam kuisisioner yang terdiri dari pernyataan *favourable* dan *unfavourable*. Skala *likert* penilaian kuisisioner Penilaian kuisisioner dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 1.** Penilaian Kuisisioner

Jawaban <i>Favourable</i>	Nilai	Jawaban <i>Unfavourable</i>
Sangat setuju	4	Sangat tidak setuju
Setuju	3	Tidak setuju
Tidak setuju	2	Setuju
Sangat tidak setuju	1	Sangat setuju

Sumber : Azwar dalam Anggraini (2011)<sup>(2)</sup>

Semua hasil dari jawaban kuesioner merupakan data primer yang dianalisis dengan menggunakan skala *Likert* yang diacu dari Azwar dalam Anggraini (2011)<sup>(2)</sup>. Range skor kuisisioner untuk materi penilaian 1 sampai 4 dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 2.** Range Skor Kuisisioner

Range Skor	Kriteria penilaian
1,0 ≤ x ≤ 1,75	Sangat Rendah
1,75 ≤ x ≤ 2,5	Rendah
2,5 ≤ x ≤ 3,25	Tinggi
3,25 ≤ x ≤ 4,0	Sangat Tinggi

Range penilaian dibuat dengan skala 0,75 dan cara perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$= \frac{\text{Jumlah pilihan jawaban pada kuisisioner} - 1}{\text{Jumlah Kriteria Penilaian}} = \frac{4 - 1}{4} = 0,75$$

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dibagi menjadi 3 aspek pengukuran, yaitu *human capital*, *organization capital*, *information capital*. Masing-masing memiliki beberapa indikator untuk dilakukan pengukuran kinerja di Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit.

**Human Capital**

*Human Capital* adalah modal manusia yang dimiliki Instalasi Farmasi yang menjanjikan keunggulan dan kesuksesan bagi organisasi. *Human capital* harus terus dikembangkan untuk menunjang peningkatan kinerja perusahaan<sup>(3)</sup>. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *organization capital* adalah dengan mengikuti pelatihan-pelatihan yang berhubungan dengan aspek-aspek yang ada dalam *organization capital* serta dengan meningkatkan interaksi dan komunikasi secara lebih mendalam antara para karyawan di dalam organisasi<sup>(4)</sup>. Pada indikator ini dilakukan dengan menggunakan kuisisioner yang dibagikan kepada karyawan farmasi sebanyak 41 orang karyawan yang bersedia mengisi kuisisioner. Berikut adalah hasil pengukuran dari indikator *human capital* di Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit yang diteliti :

**Semangat kerja karyawan**

Pengukuran semangat kerja karyawan dilakukan dengan menggunakan kuisisioner semangat kerja yang dibuat oleh Azwar (1999)<sup>(2)</sup>. Skala semangat kerja terdiri dari

24 pertanyaan meliputi pertanyaan *favorable* dan *unfavorable*. Pada item pertanyaan yang memberi respon positif (*favorable*) penskalaan subjek akan memberi skor tertinggi bagi jawaban sangat setuju, sedangkan pada item yang memberi respon negatif (*unfavorable*) penskalaan subjek akan memberi nilai tertinggi bagi jawaban sangat tidak setuju.

Hasil pengukuran skala semangat kerja karyawan Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit dapat dilihat pada tabel 3.

**Tabel 3.** Hasil Pengukuran Skala Semangat Kerja Karyawan Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit

Keterangan	Skala Semangat Kerja	Keterangan
Rata-rata	3,18	Tinggi
Minimal	2,95	Tinggi
Maksimal	3,58	Sangat Tinggi

Tabel 3 menunjukkan semangat kerja karyawan dalam kategori tinggi sehingga hal ini akan berpengaruh pada kinerja Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit karena semangat kerja yang baik seringkali seiring dengan adanya loyalitas petugas terhadap perusahaan<sup>(5)</sup>. Menurut Satibi *et al* (2007), semangat kerja karyawan yang tinggi didukung oleh adanya kesesuaian *job desk* dari masing-masing karyawan dengan tingkat pendidikan dan keahliannya, selain itu semangat kerja tinggi juga dipengaruhi pendapatan karyawan yang layak dan sesuai dengan tugas, wewenang, serta jabatannya<sup>(6)</sup>. Berdasarkan wawancara dengan kepala Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit, upaya yang dilakukan demi meningkatkan semangat kerja karyawan yaitu melakukan pertemuan rutin tiap minggu untuk saling bertukar pikiran tentang kendala-kendala di unit pelayanan dan saling memberi semangat atau motivasi sehingga hal tersebut

diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

### Produktifitas karyawan

Produktifitas petugas diukur dengan cara pengamatan langsung terhadap perilaku petugas pelayanan resep pada jam selama 6 hari kerja. Subjek dalam penelitian yakni 7 asisten apoteker rawat jalan yang memungkinkan untuk dilakukan pengamatan karena berada dalam 1 ruangan. Rata-rata tingkat pemanfaatan waktu kerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.

**Tabel 4.** Pemanfaatan Waktu Kerja Petugas Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit

Keterangan Kegiatan	Persentase Rata-rata (%)
1. Produktif Langsung (PL)	76,83
2. Produktif Tidak Langsung (PTL)	9,90
3. Kegiatan Pribadi (P)	6,22
4. Non Produktif	7,05
<b>Total</b>	<b>100</b>

Tabel 4 menunjukkan bahwa petugas Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit menghabiskan waktu sebanyak 76,83 % kerjanya untuk kegiatan produktif langsung, Menurut Sinungan dalam Sulistyaningrum *et al* (2013) tingkat pemanfaatan waktu kerja produktif langsung sebesar 75 % sudah dapat dikatakan baik<sup>(5)</sup>. Sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat produktifitas di Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit adalah baik dikarenakan persentase tingkat produktif langsung sebesar 76,82 %. Tingkat produktifitas karyawan tertinggi untuk kegiatan produktif langsung pada hari senin, hal ini terjadi dimungkinkan karena hari minggu adalah hari libur dan poli rawat jalan hanya buka dari hari senin hingga sabtu sehingga pada hari senin terjadi

penumpukan pasien. Tingkat produktifitas karyawan secara tidak langsung juga dapat menggambarkan budaya kerja serta tingginya tingkat produktifitas memberikan petunjuk tingginya volume kerja/ beban kerja karyawan, beban kerja karyawan yang tinggi akan mempengaruhi semangat kerja. Persentase pelatihan karyawan

Karyawan Instalasi Farmasi rumah sakit sebagai salah satu motor penggerak rumah sakit yang berada digaris depan dalam memberikan pelayanan kepada pasien sudah seharusnya menjadi pelatihan terkait dengan peningkatan kapabilitas dan kompetensinya sehingga dapat berkontribusi positif terhadap rumah sakit<sup>(7)</sup>.

Pada indikator ini penelitian dilakukan dengan melakukan survey terhadap dokumen dan arsip Instalasi Farmasi RSUD A.M Parikesit pada tahun 2013 dan 2014 dan Januari hingga Juli 2015 serta melakukan wawancara mendalam dengan Kepala Instalasi Farmasi RSUD A.M Parikesit. Data persentase pelatihan karyawan Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit dapat dilihat pada tabel 5.

**Tabel 5.** Data Persentase Pelatihan Karyawan

Keterangan	Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015 (Januari-Juli)
Jumlah Total Karyawan	26	31	44
Jumlah Karyawan Yang Mendapat Pelatihan	4	10	43
Persentase Karyawan Yang Mendapatkan Pelatihan (%)	15,38	32,25	97,72

Tabel 3 menunjukkan persentase karyawan yang mengikuti pelatihan mengalami peningkatan tiap tahunnya. Namun, perlu adanya target jumlah pelatihan bagi karyawan Instalasi Farmasi dan kebijakan agar pada setiap kegiatan pelatihan yang ada diberlakukan sistem *rolling* karyawan yang menjadi peserta pelatihan sehingga pemerataan jumlah karyawan yang memperoleh pelatihan semakin besar dan merata. Berdasarkan wawancara mendalam dengan kepala Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit rendahnya persentase pelatihan karyawan pada tahun 2013 dan 2014 dikarenakan kurangnya karyawan kefarmasian sehingga pihaknya hanya mendapatkan izin dari pihak rumah sakit pada karyawan dengan status pegawai negeri sipil dan kepala Instalasi. Upaya peningkatan kompetensi karyawan yang dilakukan Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit yaitu dengan mengikuti pelatihan dan seminar yang terkait kefarmasian serta mengadakan diskusi ilmiah kefarmasian tentang informasi terbaru yang terkait kefarmasian yang dilakukan tiap bulan dengan tema yang berbeda-beda.

#### Kepuasan kerja karyawan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepuasan karyawan pada 7 indikator yaitu kepuasan terhadap jasa, pekerjaan, pengawasan, hubungan dengan kepala Instalasi, promosi jabatan, jam kerja dan pembagian tugas kerja. Pada indikator ini dilakukan dengan menggunakan kuisioner yang dibagikan kepada karyawan farmasi sebanyak 41 orang karyawan yang bersedia mengisi kuisioner. Hasil penelitian rata-rata kepuasan kerja karyawan dapat dilihat pada tabel 6.

**Tabel 6.** Rata-rata Kepuasan Kerja Karyawan

No.	Indikator Pertanyaan	Nilai Rata -rata	Keterangan
1	Kepuasan terhadap jasa	2,53	Tinggi
2	Kepuasan pada pekerjaan	3,07	Tinggi
3	Kepuasan pada pengawasan	2,92	Tinggi
4	Kepuasan hubungan dengan Kepala IFRS	3,07	Tinggi
5	Kepuasan pada promosi jabatan	2,85	Tinggi
6	Kepuasan jam kerja	2,97	Tinggi
7	Kepuasan Pembagian tugas Kerja	2,90	Tinggi
<b>Rata- rata</b>		2,90	Tinggi

Tabel 6 menunjukkan bahwa rata-rata tingkat kepuasan kerja karyawan berada pada kategori tinggi, namun pada butir pertanyaan kepuasan responden terhadap jasa yang diperoleh berada pada nilai yang terendah. Berdasarkan hasil wawancara dengan responden hal ini dikarenakan uang jasa yang mereka terima belum sesuai dengan volume kerja yang ada. Berdasarkan pengamatan selama penelitian berlangsung tingginya volume kerja dikarenakan SIM yang ada belum mendukung pelaporan dan dokumentasi sehingga proses input data dilakukan secara manual oleh karyawan pada jam kerja. Peningkatan kepuasan kerja dapat meningkatkan perasaan positif karyawan terhadap organisasi tempatnya

bekerja<sup>(8)</sup>. Menurut Buitenbach dan De Witt (2005) karyawan yang senang terhadap pekerjaannya maka akan meningkatkan produktivitas kerja sehingga hasilnya akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi<sup>(9)</sup>.

### **Knowledge**

Pada indikator ini dilakukan dengan menggunakan kuisisioner yang dibagikan kepada karyawan farmasi sebanyak 41 orang karyawan yang bersedia mengisi kuisisioner. Hasil penelitian menunjukkan *knowledge* responden dalam kategori yang tinggi. Upaya Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit untuk meningkatkan pengetahuan karyawan yaitu dengan mengikuti berbagai pelatihan yang diselenggarakan serta melakukan diskusi ilmiah internal karyawan Instalasi Farmasi terkait kefarmasian setiap sebulan sekali.

### **Talent**

Pada indikator ini dilakukan dengan menggunakan kuisisioner yang dibagikan kepada karyawan farmasi sebanyak 41 orang karyawan yang bersedia mengisi kuisisioner. Hasil penelitian menunjukkan *talent* responden dalam kategori tinggi. Hal tersebut bermakna bahwa karyawan Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit memiliki *talent* yang sudah baik dalam melakukan pekerjaannya. Upaya yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan melalui berbagai pelatihan sesuai dengan bidang yang dikerjakan oleh karyawan. Dengan adanya pelatihan ini, efisiensi dan kecepatan bekerja setiap karyawan akan meningkat yang akan menyebabkan peningkatan pelayanan farmasi dan peningkatan keuntungan rumah sakit<sup>(4)</sup>.

### **Empskill**

Pada indikator ini dilakukan dengan menggunakan kuisisioner yang dibagikan kepada karyawan farmasi sebanyak 41 orang

karyawan yang bersedia mengisi kuisisioner. Hasil penelitian menunjukkan *empskill* responden dalam kategori tinggi. Hal tersebut bermakna bahwa karyawan Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit memiliki *empskill* yang sudah baik dalam melakukan pekerjaannya. Keterampilan karyawan perlu ditingkatkan secara terus menerus sehingga meningkatkan pelayanan kefarmasian agar terjadi peningkatan *profit* bagi rumah sakit. Menurut Sambodo (2007), upaya yang bisa dilakukan untuk meningkatkan keterampilan yaitu sebaiknya dilakukan pelatihan yang mendorong kemampuan karyawan untuk terampil secara berkala, sehingga pelayanan farmasi di Instalasi Farmasi dapat terus ditingkatkan<sup>(10)</sup>.

### **Information Capital**

Kapabilitas sistem informasi terutama dalam bidang kesehatan sangat krusial untuk menunjang terciptanya pengembangan sistem informasi kesehatan. Pengembangan sistem informasi manajemen di sektor kesehatan sangat penting untuk menunjang terciptanya sistem pelayanan kesehatan yang memenuhi harapan konsumen karena teknologi yang terus berkembang<sup>(11)</sup>. Pada penelitian indikator *information capital* dilakukan dengan menggunakan kuisisioner yang dibagikan kepada karyawan farmasi sebanyak 41 orang karyawan yang bersedia mengisi kuisisioner Berikut adalah hasil pengukuran dari indikator *information capital* di Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit yang diteliti :

### **Teknologi informasi**

Hasil penelitian menunjukkan teknologi informasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit dalam kategori tinggi. Namun Instalasi Farmasi belum memiliki teknologi informasi paling mutakhir hal ini dikarenakan teknologi informasi yang digunakan merupakan program sistem informasi manajemen tahun 2013 dan

teknologi informasi yang ada belum bisa mendukung pengelolaan obat karena data dalam sistem yang tersedia belum valid sehingga dalam kegiatan pengelolaan obat seperti pada tahap pengadaan perbekalan farmasi untuk mengetahui jumlah stok perbekalan farmasi yang telah kosong tidak bisa dilakukan dikarenakan dokumentasi stok obat masih dilakukan secara manual. Sistem teknologi yang digunakan di Instalasi Farmasi yang ada dalam mendukung pelayanan kefarmasian masih terbatas pada aspek administratif.

#### **Database**

Hasil penelitian menunjukkan aspek *database* Farmasi RSUD A.M. Parikesit dalam kategori tinggi, namun berdasarkan pengamatan selama penelitian berlangsung rekapitulasi data dan dokumen masih dilakukan secara manual sehingga hal tersebut menyebabkan peningkatan beban kerja bagi karyawan di Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit.

#### **Network**

Hasil penelitian menunjukkan aspek *network* Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit dalam kategori tinggi namun perlu adanya jaringan komunikasi yang baik dengan *customer*. Hal ini dikarenakan dalam membangun jaringan komunikasi dengan *customer* pihak Instalasi Farmasi hanya memiliki media komunikasi berupa *call centre* yang terhubung dengan apoteker dan terbatas pada pelayanan informasi obat dan belum adanya *website* khusus Instalasi Farmasi.

#### **Organization capital**

*Organization capital* adalah modal informasi yang dimiliki agar karyawan dapat bekerja secara efektif dalam mewujudkan tujuan organisasi. Pada indikator ini dilakukan dengan menggunakan kuisioner yang dibagikan kepada karyawan farmasi

sebanyak 41 orang karyawan yang bersedia mengisi kuisioner.

#### **Budaya organisasi**

Menurut Satibi *et al* (2011) budaya organisasi penting untuk diperhatikan karena keterampilan dalam berbudaya organisasi akan menunjang peningkatan kinerja dalam melakukan pelayanan kefarmasian di Instalasi Farmasi Rumah Sakit<sup>(4)</sup>. Hasil penelitian menunjukkan aspek budaya dalam kategori tinggi. Budaya organisasi merupakan alat perekat yang mampu membuat kelompok organisasi menjadi lebih dekat, yang dapat menjadi sebuah energi positif yang mampu membawa organisasi ke arah yang lebih baik<sup>(12)</sup>.

#### **Leadership**

Terdapat pengaruh *leadership* terhadap kinerja, dengan kata lain dengan *leadership* yang baik maka akan dapat meningkatkan kinerja dari rumah sakit tersebut. Dengan demikian, peningkatan kinerja perlu adanya peningkatan *leadership* juga, baik dari faktor motivasi maupun faktor kemampuan. Sehingga diharapkan dengan meningkatnya kinerja di rumah sakit maka dapat meningkatkan jumlah kunjungan rumah sakit tersebut<sup>(13)</sup>. Hasil penelitian menunjukkan aspek *leadership* di Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit masuk dalam kategori tinggi. Menurut Satibi *et al* (2011) kepemimpinan dalam sebuah organisasi dapat ditingkatkan dengan mengikuti pelatihan-pelatihan dasar kepemimpinan yang diadakan oleh lembaga khusus diluar kefarmasian dan pelatihan-pelatihan tersebut dapat diikuti terutama oleh apoteker yang menjabat sebagai Kepala Instalasi Farmasi<sup>(4)</sup>.

#### **Alignment**

Hasil penelitian menunjukkan aspek *alignment* atau keselarasan masuk dalam kategori tinggi. Demi mendukung visi, misi

dan tujuan strategi RSUD A.M. Parikesit maka perlu keselarasan antara tiap unit bisnis di RSUD A.M. Parikesit misalnya keselarasan antara unit bisnis poliklinik rawat jalan dengan dokter dan unit bisnis Instalasi Farmasi.

### SIMPULAN

Kinerja Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dibagi menjadi 3 aspek, diantaranya : a. *Human capital* menunjukkan bahwa tingkat produktifitas kerja karyawan yang baik dengan persentase tingkat produktifitas sebesar 86,73 %, persentase karyawan yang mendapatkan pelatihan pada tahun 2013, 2014 dan Januari hingga Juli 2015 berturut-turut sebesar 15,38 %, 32,25 % dan 97, 72 %, nilai rata-rata kategori tinggi pada semangat kerja karyawan, kepuasan kerja karyawan, *knowledge*, *empskill* dan *talent*. b. *Information capital* menunjukkan nilai rata-rata kategori tinggi pada aspek teknologi informasi, *database* dan *network*, namun perlu adanya pemutakhiran SIM yang mendukung pengelolaan obat serta pelaporan obat, kemudahan dalam mengakses data dan perlunya peningkatan jaringan komunikasi dengan *customer*. c. *Organization capital* menunjukkan nilai rata-rata kategori yang tinggi pada aspek budaya organisasi, *leadership*, *alignment*.

### DAFTAR PUSTAKA

1. Zelman., W.N., Pink., G.H., Mathias C.B., 2003, Use of the Balanced Scorecard in Health Care, *Journal of Health Care Finance*, 23: 154-162.
2. Azwar, S. 1999, *Penyusunan Skala Psikologi*, Pustaka Pelajar, Jakarta, 107 – 184.
3. Iveta, G., 2012, Human Resources Key Performance Indicators., *Journal of Competitiveness*. 4 (1):117-128.
4. Satibi., Fudholi., A., Kusnanto., H., Jogyanto., 2011., Pengaruh Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Proses Bisnis Internal: Studi Kasus Instalasi Farmasi Rumah Sakit DIY. *Majalah Farmasi Indonesia*. 22 (3): 238 – 250.
5. Sulistyaningrum., I.H., Satibi., Trimurti., A., 2013, Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam Mengukur Kinerja Instalasi Farmasi RSUD X dengan Pendekatan Balanced Scorecard., *Sains Medika*., Vol. 5. No. 2. 90-93.
6. Satibi, Furdianti N.H., Rahmawati M., 2007., Evaluasi Kinerja Suatu Apotek X di Yogyakarta dengan Pendekatan Balanced Scorecard, *Majalah Farmasi Indonesia*, 18(2):71-80.
7. Harsono S.B.M., 2010, Analisis Kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit Medika Mulya Wonogiri dengan Pendekatan Balanced Scorecard, [Thesis], Surakarta : Pasca Sarjana Fakultas Farmasi, Universitas Setia Budi Surakarta.
8. Gaither, C.A., Kahaleh, A.A., Doucette W.R., Mott D.A., Pederson C.A., Schommer J.C., 2008, A modified model of pharmacists' job stress: The role of organizational, extra-role and individual factors on workrelated outcomes, *Res Social Adm Pharm*. 4 (3) :231-43.
9. Buitenbach, J.H., & De, W.H., 2005, Job insecurity extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organizational commitment of maintenance workers in parastatal, *South African journal of Business Management*, 36(2). 27-39.
10. Sambodo, D.K., 2007, Analisis Kinerja Instalasi Farmasi RSUD Djojonegoro Temanggung dengan Pendekatan Balanced Scorecard, [Thesis]. Yogyakarta: Pasca Sarjana Fakultas Farmasi, Universitas Gajah Mada.



11. Mercer, K., 2001, Examining the Impact of Health Information Networks on Health System Integration in Canada. *Leadership in Health Services*. 14 (3): 1 – 30.
12. Trang., D.S., 2013., Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal EMBA*, Vol. 1. No.3. 208-216.
13. Sholihah., M.A., Heksama., S., 2014., Pengaruh Leadership Terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soegiri Lamongan, *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*. Vol. 2, No. 4.