

## Evaluasi Kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit Pusat Otak Nasional Prof. Dr. dr. Mahar Marjono Jakarta dengan Metode Integrasi *Balanced Scorecard* dan *Objective Key Results*

*Evaluation of the Performance of the Pharmacy Installation at the Prof. National Brain Center Hospital Dr. Dr. Mahar Marjono Jakarta with the Balanced Scorecard Integration Method and Objective Key Results*

**Jatmiko<sup>1</sup>, Satibi<sup>2\*</sup>, Wakhid Slamet Ciptono<sup>3</sup>, Hadijah Tahir<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Magister Manajemen Farmasi, Fakultas Farmasi, Universitas Gadjah Mada

<sup>2</sup> Departemen Farmasi, Fakultas Farmasi, Universitas Gadjah Mada

<sup>3</sup> Departemen Ekonomi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada

<sup>4</sup> Departemen Farmasi, RS Pusat Otak Nasional Jakarta

Corresponding author: Satibi; Email: satibi@ugm.ac.id

Submitted: 21-08-2023

Revised: 28-08-2023

Accepted: 28-08-2023

### ABSTRAK

Evaluasi kinerja instalasi farmasi rumah sakit penting dilaksanakan terutama karena instalasi farmasi termasuk penyumbang pendapatan rumah sakit yang terbesar. Pengintegrasian *balanced scorecard* dengan *objective results*, dapat dijadikan sebagai fungsi evaluasi atau sistem umpan balik dan sistem analitik untuk mendapatkan data yang riil dan relevan dalam mengambil keputusan dan pemetaan strategi jangka panjang pada rumah sakit. Jenis penelitian yang digunakan merupakan penelitian *deskriptif kuantitatif dinarasikan secara imperatif* dengan menggunakan data primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari survei kepuasan pasien rawat jalan serta wawancara dan survei dengan karyawan di instalasi farmasi. Data sekunder mengambil data retrospektif dengan menelaah dokumen dari tahun 2019 sampai 2021. Hasil penelitian dari perpektif keuangan *fixed asset turnover* pada tahun 2019, 2020 dan 2021 adalah 16,20%; 19,15% dan 21,29% artinya rumah sakit dari tahun ke tahun tercatat semakin efisien dalam menggunakan asetnya. Indeks kepuasan pasien berdasarkan perspektif pelanggan adalah 92,5%, meningkat 21,4% pada 2019, turun 20,3% pada 2020, dan meningkat kembali 22,2% pada 2021, mencapai 94.711 pasien. Bisnis internal rata-rata waktu tunggu obat jadi 29,57; 26,18 dan 14,13 menit serta untuk obat racikan 36,29; 32,95 dan 17,93 menit dari tahun 2019 hingga 2021. Pertumbuhan dan pembelajaran kerjasama antar bagian, karier, motivasi yang baik dari para karyawan merupakan indikator yang diukur. Indikator iklim kerja di instalasi farmasi banyak pegawai menilai netral terkait kualitas layanan, masukan, saran dan umpan balik perbaikan. Karyawan memahami dalam melakukan budaya kejujuran, selalu kerjasama dalam suatu tim kerja. Strategi integrasi antara *balanced scorecard* dan *objective & key results* harus disesuaikan dengan tujuan, sumber daya, dan kebutuhan spesifik dari instalasi farmasi. Dengan merancang OKR yang relevan dan terukur, instalasi farmasi dapat bekerja menuju pencapaian tujuan yang lebih jelas dan mendorong perbaikan berkelanjutan dalam kinerja.

**Kata kunci:** *balanced scorecard; objective results; instalasi farmasi*

### ABSTRACT

Evaluation of the performance of hospital pharmacy installations is important, especially because pharmaceutical installations are the largest contributor to hospital revenue. Integrating the balanced scorecard with objective results, can be used as an evaluation function or feedback system and analytical system to obtain real and relevant data in making decisions and mapping long-term strategies at the hospital. The type of research used is descriptive quantitative research narrated imperatively using primary and secondary data. Primary data were obtained from outpatient patient satisfaction surveys as well as interviews and surveys with employees in pharmaceutical installations. Secondary data takes retrospective data by reviewing documents from 2019 to 2021. The results from a financial perspective of fixed asset turnover in 2019, 2020 and 2021 are 16.20%; 19.15% and 21.29%, meaning that hospitals are becoming more efficient from year to year in using their assets. Patient satisfaction index based on customer perspective is 92.5%, increased 21.4% in

2019, decreased 20.3% in 2020, and increased again 22.2% in 2021, reaching 94,711 patients. Internal business, the average waiting time for finished drugs is 29.57; 26.18 and 14.13 minutes and for concoction drugs 36.29; 32.95 and 17.93 minutes from 2019 to 2021. Growth and learning of collaboration between departments, careers, good motivation of employees are the indicators measured. The working climate indicators in pharmaceutical installations are considered by many employees to be neutral in terms of service quality, input, suggestions and feedback for improvements. Employees understand in carrying out a culture of honesty, always working in a team. The integration strategy between the balanced scorecard and objective & key results must be adapted to the specific objectives, resources and needs of the pharmaceutical installation. By designing relevant and measurable OKRs, pharmaceuticals can work towards achieving clearer goals and driving continuous improvement in performance.

**Keywords:** balanced scorecard; objective results; pharmaceutical installation

---

## PENDAHULUAN

Pelayanan farmasi rumah sakit merupakan salah satu kegiatan yang menunjang pelayanan kesehatan yang bermutu. Salah satu pendapatan rumah sakit berasal dari pengelolaan perbekalan farmasi, sehingga perbekalan farmasi perlu dikelola dengan bertanggung jawab dan selalu dievaluasi untuk menjaga pendapatan rumah sakit (Suciati, 2006). Metode evaluasi yang sering diaplikasikan adalah metode *balance score card* (BSC). BSC adalah suatu kerangka kerja yang disusun untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi organisasi guna mencapai visi misi nilai tujuan, sasaran, target yang diselaraskan dengan kinerja individu dan tim (David Wilsey, 2020). BSC bukan hanya untuk mengevaluasi kinerja namun dapat digunakan dalam sistem manajemen untuk membangun proses pengembangan organisasi dan sebagai alat untuk merumuskan strategi dan melakukan perubahan serta dapat diintegrasikan dengan metode strategi bisnis dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan (Rangkuti Freddy, 2017). Hasil pengukuran kinerja dengan *balance scorecard* dapat dijadikan sebagai fungsi evaluasi atau sistem umpan balik dan sistem analitik untuk mendapatkan data yang riil dan relevan untuk mengambil keputusan dan pemetaan strategi jangka panjang (Satibi, et al., 2011). Namun BSC ini cenderung kurang fokus pada kriteria finansial dan kriteria pelanggan sehingga perlu diintegrasikan dengan metode lain diantaranya *objective key results* (OKR).

OKRs adalah kerangka berpikir kritis dan disiplin yang berkelanjutan serta berupaya memastikan pegawai bekerjasama dalam rangka memfokuskan untuk dapat memberikan kontribusi yang terukur yang bertujuan untuk mendorong kemajuan suatu organisasi. OKRs sendiri terdiri dari dua frasa; 1) *objective* dan 2) *key result*, masing masing frasa ini memiliki arti dan pengertian sendiri (Niven and Lamorte, 2016). Mengintegrasikan *balanced scorecard* dengan *objective key results* dapat mengelola aktivitas dan prestasi karyawan dilakukan dengan keselarasan visi misi suatu organisasi dimana prinsip *balanced scorecard* membuat *objective results* menjadi lebih efektif.

Rumah Sakit PON Prof. Dr. dr. Mahar Mardjono merupakan rumah sakit Rujukan Nasional tipe A di bidang otak dan persarafan. Rumah sakit ini telah menetapkan sasaran-sasaran strategis dalam empat perspektif yaitu: 1) perspektif pemangku kepentingan (*stakeholder*); 2) perspektif proses bisnis internal; dan 3) perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan organisasi dan 4) perspektif keuangan (Renstra RS PON, 2020). Evaluasi telah dilaksanakan pada lingkup rumah sakit secara periodik. Namun evaluasi ini belum berfokus di Instalasi Farmasi Rumah Sakit (IFRS) sebagai bagian yang cukup vital dalam rumah sakit ini. Sehingga perlu dibangun instrument yang efektif untuk evaluasi di IFRS sebagai bagian dari organisasi rumah sakit itu sendiri.

Penerapan *balance scorecard* memberikan arahan yang sistematis terhadap manajemen rumah sakit untuk mengevaluasi setiap perspektif dan dapat menjadi pedoman di rumah sakit untuk menentukan pedoman tujuan, kebijakan, strategi untuk meningkatkan kapabilitas dan kualitas dari rumah sakit (Sirait, 2021). OKRs memungkinkan transparansi pada tingkat antar tim yang memungkinkan tim meyelelarkan antar fungsi, mendapatkan umpan balik dan berkolaborasi (Stray et al., 2022). Sehingga penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit Pusat Otak Nasional Prof. Dr. dr. Mahar Marjono Jakarta dengan metode integrasi *Balanced Scorecard* dan *Objective Key Results*.

## METODE

Jenis penelitian yang digunakan merupakan penelitian campuran *deskriptif kuantitatif dinarasikan secara imperatif*, dengan menggunakan data primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari survei kepuasan pasien rawat jalan di instalasi farmasi, dengan pengolahan data menggunakan pendekatan pengukuran skala likerart. Data primer juga diambil dengan melakukan observasi terhadap indikator: perspektif pelanggan, perpektif pertumbuhan dan pembelajaran *organization capital, human capital dan information capital* serta melakukan wawancara dengan pihak yang terkait di instalasi farmasi rumah sakit.

Validitas kuesioner kepuasan pasien dan karyawan mengacu pada sejauh mana kuesioner secara efektif dan mengukur apa yang sebenarnya ingin dituju dan reliabilitas kuesioner mengacu pada konsistensi dan stabilitas pengukuran yang diberikan oleh kuesioner dan menguji realibilitas menggunakan koefesien *alpha Cronbach*.

Data sekunder diperoleh dari pengambilan data retrospektif dengan menelaah dokumen pada tahun 2019 dan 2021 terhadap indikator: dari perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal.

### **Balance scorecard (BSC)**

Penelitian ini menggunakan empat perspektif yang dijadikan indikator dari *balanced scorecard* yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Gurd and Gao, 2007).

Indikator perspektif keuangan diukur melalui alokasi dana pengadaan obat, TOR (*Turn Over Ratio*) dan *fixed asset turnover*. Perspektif pelanggan diukur dengan menentukan indikator kepuasan eksternal dan pertumbuhan pasien. Pengukuran dari sudut pandang proses bisnis internal dengan indikator: kesesuaian item obat yang tersedia dengan Fornas dan Formulorium RS, ketepatan perencanaan, persentase dan nilai obat rusak, persentase dana perencanaan, penyimpangan perencanaan, persentase nilai obat yang kadaluarsa atau rusak, persentase stok mati dan rata-rata waktu yang digunakan untuk melayani resep sampai ke tangan pasien. Pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran meliputi tiga aspek yaitu *organization capital, human capital dan information capital*.

### **Objective key results (OKR)**

Di dalam studi ini *Balance scorecard* (BSC) yang diintegrasikan dengan *objective key results* (OKR) yaitu dilakukan melakukan observasi dan analisis hasil BSC yang bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, sehingga dapat dirumuskan upaya strategi untuk mencapai kinerja yang tinggi dan dapat berdampak cukup signifikan (Rojas-Chipana et al., 2021).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### **Perpektif keuangan**

#### **Alokasi dana pengadaan obat**

Perspektif keuangan dengan indikator alokasi dana pengadaan obat, alkes, BHMP dan gas medis disajikan pada Tabel I. Data menunjukkan terjadi kenaikan dari tahun 2019 hingga 2021 yaitu masing-masing ditia tahunnya sebesar Rp 48.355.280.365; Rp 45.068.282.409 dan Rp 65.913.636.863 dengan total selama tiga tahun sebesar Rp 159.337.198.637.

Kenaikan dana yang tercatat dapat mengindikasikan permintaan obat yang semakin meningkat yang artinya meningkatkan pendapatan. Namun bisa memiliki beberapa implikasi yang perlu dipertimbangkan oleh instalasi farmasi, karena kenaikan alokasi dana untuk pengadaan obat dapat menyebabkan peningkatan biaya, oleh karena itu instalasi farmasi perlu melakukan evaluasi dan perencanaan yang lebih baik terkait kebutuhan obat serta pemilihan obat yang efisien dan efektif (Vermeulen et al., 2018). Instalasi farmasi perlu memastikan bahwa obat yang dibeli benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan tidak mengalami pemborosan serta memastikan bahwa stok obat tidak berlebihan, sehingga mengurangi risiko kerugian akibat kadaluarsa atau penurunan kualitas obat (Lega et al., 2013).

Tabel I. Data alokasi dana pengadaan obat

No	Kelompok Barang	Nilai Belanja (Rp)			Total Per Kelompok
		2019	2020	2021	
1	Obat	Rp 22.600.000.000	Rp 16.552.114.931	Rp 22.049.617.936	Rp 61.201.732.867
2	Alkes Habis Pakai	Rp 17.031.125.000	Rp 18.752.012.709	Rp 29.702.104.110	Rp 65.485.241.819
3	BMHP	Rp 7.986.832.185	Rp 8.923.442.469	Rp 12.777.995.137	Rp 29.688.269.791
4	Gas Medis	Rp 737.323.180	Rp 840.711.300	Rp 1.383.919.680	Rp 2.961.954.160
<b>Total Per Tahun</b>		<b>Rp 48.355.280.365</b>	<b>Rp 45.068.281.409</b>	<b>Rp 65.913.636.863</b>	<b>Rp 159.337.198.637</b>

### Turnover ratio

Rasio perputaran persediaan obat meningkat secara signifikan dari tahun 2019 hingga 2020, sebesar 1,2 dan 3,7 kali. Peningkatan ini menunjukkan bahwa IFRS dapat mengelola persediaan obat dengan lebih efisien (Lega et al., 2013). Hal tersebut dapat meningkatkan likuiditas dan menurunkan biaya penyimpanan, yang dapat berdampak positif pada arus kas dan profitabilitas. Peningkatan efisiensi penjualan obat ditunjukkan oleh peningkatan rasio perputaran penjualan, sehingga instalasi farmasi dapat meningkatkan penjualan per periode dan potensi laba bersihnya.

### Fixed asset turnover

*Fixed asset turnover* merupakan salah satu indikator perpektif keuangan yang berfungsi mengukur efisiensi penggunaan aset tetap oleh rumah sakit untuk menghasilkan pendapatan. Ini menunjukkan seberapa baik rumah sakit menggunakan aset tetapnya dalam menghasilkan pendapatan rumah sakit. Hasil pengukuran *fixed asset turnover* menunjukkan kenaikan dari tahun 2019, 2020 dan 2021 adalah 16,20%; 19,15% dan 21,29% artinya rumah sakit lebih efisien dalam menggunakan asetnya. Angka *fixed asset turnover* yang lebih tinggi menunjukkan bahwa rumah sakit lebih efisien dalam menggunakan aset tetapnya untuk menghasilkan pendapatan. Suatu organisasi yang mengadopsi startegi diferensiasi dapat meningkatkan margin keuntungan, sebaliknya perusahaan yang mengadopsi strategi biaya rendah dapat meningkatkan perputaran asetnya (Hanafi and Halim, 2012).

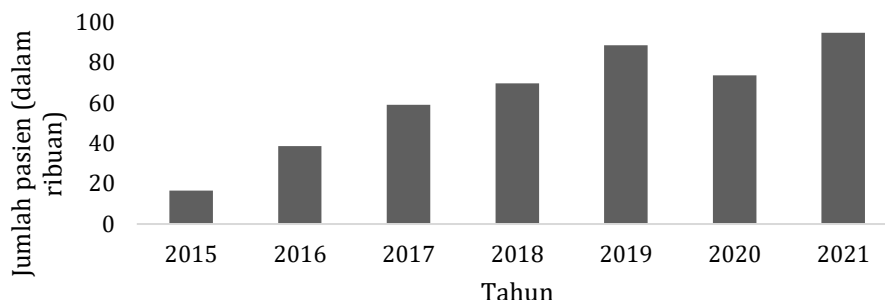
### Perspektif pelanggan

#### Survey kepuasan pasien rawat jalan

Survei kepuasan pasien dilakukan menggunakan kuesioner yang disusun sebagai instrument dalam penelitian ini. Pengukuran kevalidan dan keandalan instrumen kuesioner menggunakan teknik *Cronbach's alpha*, dicobakan pada 60 responden dengan 31 pertanyaan (unsur U1-31) di dalam kuesioner. Hasil memberikan nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0.946, yang artinya bahwa tingkat reliabilitas internal sangat tinggi. Nilai *Cronbach's alpha* ini berkisar antara 0 hingga 1 dan semakin mendekati 1 semakin tinggi tingkat konsistensi antara item dalam kuesioner. Survei kepuasan pasien dilakukan pada 273 responden dan hasilnya disajikan pada Tabel II.

Dari hasil survei terhadap 273 respoden menunjukkan nilai index kepuasan adalah 92,5 yang berarti bahwa pasien sangat puas terhadap pelayanan instalasi farmasi, yang terdiri dari persyaratan pelayanan, prosedur pelayanan, waktu tunggu pelayanan, biaya obat, produk layanan, kompetensi karyawan, sarana prasarana, dan perilaku petugas instalasi farmasi. Kepuasan pelanggan merupakan perbandingan antara tingkat kebutuhan, harapan dan keinginan dengan kenyataan yang didapatkan ketika menggunakan suatu produk atau pelayanan (Gaspersz, 2003).

Berdasarkan keputusan Menpan reformasi birokrasi Nomor 14 tahun 2017 tentang pedoman umum penyusunan indeks kepuasan masyarakat unit pelayanan instansi pemerintah indeks kepuasan 92,5% termasuk sangat puas dengan mutu layanan dengan nilai A.



**Gambar 1. Grafik data kunjungan pasien rawat jalan periode 2015-2021**

**Tabel II. Nilai NRR unsur dan timbangan survei kepuasan pasien (n=273)**

	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11
NRR unsur	3,68	3,65	3,65	3,65	3,65	3,65	3,64	3,63	3,68	3,61	3,91
NRR timbangan	0,118	0,117	0,117	0,117	0,117	0,117	0,116	0,116	0,118	0,116	0,125
	U12	U13	U14	U15	U16	U17	U18	U19	U20	U21	
NRR unsur	3,71	3,73	3,68	3,78	3,69	3,68	3,71	3,68	3,68	3,89	
NRR timbangan	0,119	0,119	0,118	0,121	0,118	0,118	0,119	0,118	0,118	0,124	
	U22	U23	U24	U25	U26	U27	U28	U29	U30	U31	
NRR unsur	3,72	3,68	3,70	3,72	3,68	3,75	3,78	3,76	3,78	3,72	
NRR timbangan	0,119	0,118	0,118	0,119	0,118	0,120	0,121	0,120	0,121	0,119	

$\Sigma$  NRR terimbang = 3,7; Index kepuasan =  $\Sigma$  NRR terimbang x 25 = 3,7 x 25 = 92,5

**Pertumbuhan pasien rawat jalan**

Profil kunjungan pasien rawat jalan disajikan pada Gambar 1. Pertumbuhan pasien rawat jalan dari tahun 2015 hingga 2021 menunjukkan trend meningkat dengan rata-rata peningkatan 27,44% per tahun. Hasil menunjukkan trend peningkatan sampai tahun 2019, tetapi menurun pada tahun 2020 sebesar 20,3% lalu beranjak meningkat lagi di tahun 2021. Hal ini disebabkan oleh pandemi covid-19 dimana terdapat kebijakan bahwa pasien rawat jalan yang mempunyai kormobid dilarang berkunjung ke rumah sakit. Hal ini menunjukkan pertumbuhan pasien juga dipengaruhi oleh kondisi global dan kebijakan pemerintah yang cukup dinamis dalam bidang kesehatan.

Kenaikan terjadi kembali pada tahun 2021 sebesar 22,2% yaitu mencapai 94.711 pasien yang berkunjung ke rumah sakit sebagai pasien rawat jalan. Semakin banyak pasien yang terjaring, semakin besar potensi untuk mendapatkan rekomendasi positif dari pasien yang puas kepada orang lain. Hal ini dapat meningkatkan reputasi instalasi farmasi di mata masyarakat dan meningkatkan jumlah pasien secara berkelanjutan.

**Perspektif Proses Bisnis internal**

**Waktu tunggu obat**

Berdasarkan rata-rata waktu yang digunakan dalam melayani resep sampai ke tangan pasien dari tahun 2019- 2021 adalah 29,57; 26,18; dan 14,13 menit untuk obat jadi dan 36,29; 32,95 dan 17,93 menit untuk obat racikan. Menurut permenkes 72 tahun 2016 dan SNAR akreditasi RS standar waktu tunggu obat jadi dan obat racikan sesuai waktu tunggu pelayanan farmasi menurut SNAR akreditasi RS untuk obat jadi  $\leq$  30 menit dan obat racikan  $\leq$  60 menit Kecepatan dalam memberikan obat dapat dianggap sebagai tanda bahwa proses pengelolaan obat berjalan dengan baik dan berpotensi meningkatkan reputasi dan citra instalasi tersebut di mata pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya. Namun, perlu diingat bahwa meskipun waktu pelayanan obat yang lebih cepat dapat memberikan manfaat dalam perspektif bisnis internal, juga penting untuk tetap

memperhatikan kualitas, keamanan, dan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku, yang akhirnya dapat berdampak positif pada pendapatan.

### **Perpektif pertumbuhan dan pembelajaran**

#### ***Human capital***

Indikator yang diukur dalam perpektif ini adalah: loyalitas kerja, kualitas tim kerja, motivasi karyawan, kepuasan kerja, kepemimpinan, dan sikap terhadap profesi. Indikator loyalitas kerja mendapatkan respon “netral” dari hampir seluruh pertanyaan. Karyawan merasa biasa saja bekerja di IFRS namun masih menjaga komunikasi dan suasana kerja yang menyenangkan. Indikator kualitas tim kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan memberikan respon “setuju” atau dengan kata lain karyawan puas dengan indikator tersebut. Nilai kepemimpinan dirasa menunjukkan bahwa pemimpin di instalasi farmasi rumah sakit dapat melakukan perubahan dengan baik, dan mampu menjadi penggerak serta siap dikritik dan menunjukkan moralitas yang tinggi. Indikator motivasi karyawan, dan sikap terhadap profesi menunjukkan respon yang beragam antara “netral sampai setuju” dimana karyawan masih sebagian yang merasa puas di indikator ini. Motivasi karyawan untuk subindikator pemberian salary dan reward masih dianggap netral yang menunjukkan adanya harapan karyawan ada peningkatan di sub indikator ini. Sikap terhadap profesi menunjukkan bangga menjalani profesi sebagai Apoteker/TTK/Staf dan kedepan mereka ingin terus ingin meningkatkan kompetensinya. Sebagian merespon bahwa tidak ingin tetap diposisi sekarang, hal ini menunjukkan kecenderungan karyawan yang ingin berkembang dalam karirnya.

#### ***Organization Capital***

Indikator yang diukur dalam perpektif ini adalah: budaya organisasi, iklim kerja, dan *learning organization*. Budaya organisasi di instalasi farmasi rumah sakit mendapatkan respon “baik” dari Sebagian besar responden, ini mengindikasikan karyawan setuju, memahami dan melakukan budaya kejujuran, selalu terbuka dengan masukan dan selalu kerjasama dalam suatu tim kerja. Iklim kerja di instalasi farmasi umumnya direspon “netral” terkait kualitas layanan, masukan, saran dan umpan balik untuk perbaikan layanan farmasi. Sedangkan untuk *learning organization* karyawan memahami namun bagaiman untuk mencapainya responden umumnya menjawab “netral” dalam mengikuti nilai-nilai yang berlaku di rumah sakit. Karyawan juga merasa pimpinana dapat menerima masukan dari para karyawan dengan *responsive*.

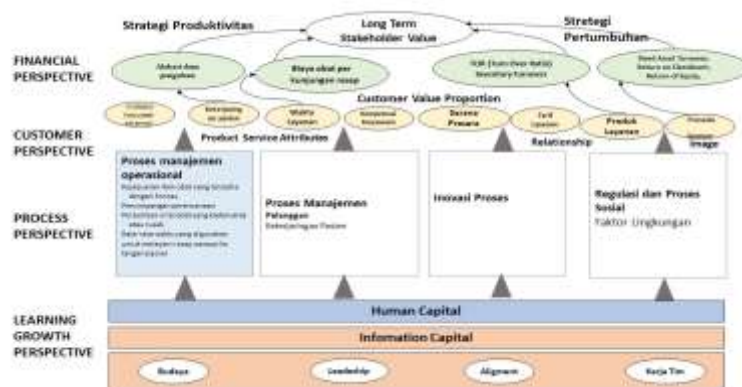
#### ***Information Capital***

RS Pusat Otak Nasional Prof. Dr. dr. Mahar Mardjono memiliki dan mengembangkan beberapa aplikasi dalam memberikan informasi yang komprehensif. Aplikasi pertama adalah TellPON, aplikasi ini merupakan aplikasi telemedicine RPON yang dapat di akses oleh seluruh penduduk Indonesia. Aplikasi yang kedua adalah CheckPON yang merupakan aplikasi pemeriksa aktivitas pasien pada pelayanan rawat jalan, dari pasien reservasi *online* konfirmasi kedatangan, konsultasi, prosedur, dan tindakan penunjang, pengambilan obat dan pembayaran. Rumah sakit ini juga dilengkapi dengan aplikasi SIMBA yang merupakan sistem informasi medis dan biaya. Aplikasi ini dibuat untuk memfasilitasi asuransi dan RS melakukan komunikasi dan koordinasi terkait penjaminan pasien seperti konfirmasi biaya sementara, kondisi medis pasien, pemeriksaan tindakan dan lain-lain dengan kemudahan akses yang diberikan. Aplikasi-aplikasi yang dijalankan merupakan komitmen untuk memberikan kecepatan informasi yang dibutuhkan customer.

### **Integrasi antara *Balanced Scorecard* dan *Objective & Key Results***

Metode integrasi BSC dan OKR digunakan untuk lebih memberikan gambaran konkret dari evaluasi kinerja di instalasi farmasi. Gambar 2 menunjukkan hubungan asset tidak berwujud dan proses dengan nilai proposional, pelanggan dan keuangan.

Dapat dilihat keterkaitan antar indikator yang sudah dievaluasi sebelumnya seperti pada Gambar 2. Dengan proses integrasi tersebut dapat di tentukan dengan metode OKR terkait langkah strategi selanjutnya dalam mengelola dan mengukur kinerja secara keseluruhan dan fokus pada pencapaian tujuan strategis. Penyusunan OKR dari hasil BSC IFRS disajikan pada Tabel III.



Gambar 2. Hubungan asset tidak berwujud dan proses dengan nilai proposional, pelanggan dan keuangan

Tabel III. OKR dan Initiatives Instalasi Farmasi

<i>Objective</i>	<i>Key Result</i>	<i>Initiatives</i>	<i>PIC</i>	<i>Due Date</i>
Terwujudnya kepuasan <i>Stakeholder</i>	Tingkat Kepuasan Pasien dan Keluarga 85%	Melakukan survei kepuasan pelanggan tiap 2-3 bulan dan menggunakan e-Kuesioner dan langsung menindaklanjuti temuan ketidaksesuaian	Instalasi Farmasi Mutu	1 Agustus 2023
	Kepatuhan penggunaan Formularium Nasional (Fornas) > 85%.	Melakukan koordinasi bersama komite farmasi dan terapi per pekan	Instalasi Farmasi Mutu	Tiap minggu
	Kecepatan waktu tunggu kurang dari 14 menit	Menambah personil di waktu <i>load</i> resep dalam jumlah banyak yaitu pukul 09-12 WIB	Instalasi Farmasi Mutu	Tiap hari dan di evaluasi
Terwujudnya peningkatan kompetensi SDM	Tingkat Kepuasan Pegawai 82%	Reward terhadap jasa medik IFRS dinaikan	Instalasi Farmasi Mutu	1 bulan
	Persentase SDM yang tersertifikasi 55%	Membuat perencanaan <i>schedule</i> pelatihan yang daiadakan BNSP atau lingkungan Kementerian Kesehatan	Instalasi Farmasi Mutu	3 bulan
Terwujudnya efisiensi dan efektifitas penggunaan sumber daya		Membuat bagan organisasi IFRS agar sesuai tupoksi pimpinan, penanggung jawab, dan karyawan	Instalasi Farmasi Mutu	1 bulan
		Membuat alur proses kerja pelayanan, distribusi obat agar dapat dipahami semua karyawan	Instalasi Farmasi Mutu	1 bulan

Integrasi antara *balanced scorecard* dan *objective key results* instalasi farmasi RSPON Prof.Dr. dr. Mahar Mardjono dapat membantu organisasi dalam mengelola dan mengukur kinerja mereka secara keseluruhan dan fokus pada pencapaian tujuan strategis, disusun atas: pengukuran dan evaluasi keberhasilan dan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi sebagai satuan kerja dilingkungan instalasi farmasi RSPON dan sebagai tolak ukur atas pencapaian kinerja yang telah dicapai untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja secara terus menerus dan berkesinambungan (*sustainable and continuous improvement*) (Chen et al., 2012).

## KESIMPULAN

Evaluasi kinerja IFRS menggunakan *balanced scorecard* dengan empat perspektif, yaitu dengan hasil kinerja yang baik diantaranya perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan serta adanya pengembangan aplikasi informasi. Hasil kinerja yang memerlukan perhatian dan pengembangan adalah kepuasan kerja karyawan, pelatihan karyawan, dan peningkatan suasana kerja. Hasil analisa OKR perlu dilakukan upaya peningkatan di beberapa indikator berikut: tingkat kepuasan pasien dan keluarga, tingkat kepuasan pegawai, Kepatuhan penggunaan Formularium Nasional, pelayanan resep yang makin cepat, dan persentase karyawan yang tersertifikasi dengan adanya pelatihan-pelatihan dan pengembangan kompetensi yang dibutuhkan.

## UCAPAN TERIMA KASIH

dr. Mursyid Bustami, Sp.S (K) KIC, M.A.R.S. )Plt. Direktur Utama RSPON) Dra.Hadijah Tahir,Apt.,Sp.FRS Kepala IFRS RSPON), Yenni Syafitri (Sub-substansi Pengembangan SDM, Pendidikan dan Penelitian RSPON) yang telah memungkinkan terealisasinya penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Chen, H.-F., Hou, Y.-H., Chang, R.-E., 2012. Application of the balanced scorecard to an academic medical center in Taiwan: The effect of warning systems on improvement of hospital performance. *J. Chin. Med. Assoc.* 75, 530–535.
- David Wilsey, 2020. Using OKRs with Balanced Scorecard.
- Gurd, B., Gao, T., 2007. Lives in the balance: an analysis of the balanced scorecard (BSC) in healthcare organizations. *Int. J. Product. Perform. Manag.* 57, 6–21.
- Lega, F., Marsilio, M., Villa, S., 2013. An evaluation framework for measuring supply chain performance in the public healthcare sector: evidence from the Italian NHS. *Prod. Plan. Control* 24, 931–947.
- Niven, P., Lamorte, B., 2016. Introduction to OKRs. pp. 1–27.
- Rojas-Chipana, Iy., Aguilar-Pelizzoli, N., Quiroz-Flores, J.C., Collao-Diaz, M., Flores-Perez, A., 2021. Increasing Profitability Through the Implementation of an Integrated Balance Score Card & Objectives Key Results Model in a Digital Agency: A Research in Perú. *IEEE Trans. Softw. Eng.*
- Satibi, Fudholi, A., Kusnanto, H., Jogiyanto, 2011. Evaluasi Kinerja Instalasi Farmasi RSUD Kota Yogyakarta Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Majalah Farmaseutik*, 7(3), pp.77-86.
- Sirait, R.I., 2021. Kajian Pustaka: Analisis Balanced Scorecard (BSC) pada Pengukuran Kinerja Rumah Sakit di Indonesia Literature Review: Balanced Scorecard (BSC) Analysis on Hospital Performance Measurement in Indonesia.
- Stray, V., Moe, N.B., Vedal, H., Berntzen, M., 2022. Using Objectives and Key Results (OKRs) and Slack: A Case Study of Coordination in Large-Scale Distributed Agile.
- Suciati, S., 2006. Analisis perencanaan obat berdasarkan ABC indeks kritis di instalasi farmasi. *J. Manaj. Pelayanan Kesehatan*. 9.
- Vermeulen, L.C., Kolesar, J., Crismon, M.L., Flynn, A.J., Stevenson, J.G., Almeter, P.J., Heath, W.M., Short, G.T., Enright, S.M., Ploetz, P., Swarthout, M.D., Zellmer, W.A., Saenz, R., Devereaux, D.S., Zilz, D.A., Hoffman, J.M., Evans, W.E., Knoer, S.J., Ray, M.D., 2018. ASHP Foundation Pharmacy Forecast 2018: Strategic Planning Advice for Pharmacy Departments in Hospitals and Health Systems. *Am. J. Health. Syst. Pharm.* 75, 23–54.