



MEDIA FARMASI INDONESIA

- Granul Effervescent Ekstrak Kulit Bawang Merah (*Allium cepa* L.) Sebagai Obat Herbal Pengobatan Infeksi Bakteri *Streptococcus pyogenes* Penyebab Faringitis
- Aktivitas Antibakteri *Staphylococcus aureus* Formula Masker Gel peel Off minyak Atsiri Daun Jeruk nipis (*Citrus aurantifolia*) Dengan Penggunaan Carbopol 940 Sebagai Basis
- Pembuatan Tablet Dari Ekstrak Etanol Buah Api-Api (*Avicennia marina*) Sebagai Antidiabetes Mellitus
- Analisis Pengaruh Perendaman Larutan Kulit Singkong (*Manihot esculenta* Cortex) Terhadap Kandungan Logam Berat Timbal (Pb) Dalam Kerang Darah (*Anadara granosa*)
- Uji Aktivitas Antibakteri Fraksi Kulit Buah Rambutan (*Nephellium lappaceum* L.) Dalam Menghambat Pertumbuhan Bakteri *E. Coli* Penyebab Diare
- Evaluasi Terapi Antidepresan Pada Pasien Dengan Gejala Depresi Di RSJD Amino Gondohutomo Semarang
- Analisis Kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit Islam Sultan Agung Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan
- Tumbuhan Obat Untuk Kesehatan Reproduksi Di Kecamatan Kuathana Kabupaten TTS
- Analisis Efektivitas Biaya Pengobatan Demam Tifoid Pada Anak Menggunakan Antibiotik Kloramfenikol Dan Sefiksim (studi Observasi Analitik Di Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang Periode Januari Desember 2015)
- Ekstraksi Senyawa Flavonoid Daun Jati (*Tectona grandis* L.) Dengan Metode Ultrasonik (kajian Rasio Bahan : Pelarut Dan Lama Ekstraksi)



Dipublikasikan oleh : Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat
STIFAR "YAYASAN FARMASI" Semarang

Media Farmasi
Indonesia

Vol.
12

No.
2

Halaman
1181 - 1266

Semarang
Oktober 2017

ANALISIS KINERJA INSTALASI FARMASI RUMAH SAKIT ISLAM SULTAN AGUNG DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* pada PERSPEKTIF PEMBELAJARAN dan PERTUMBUHAN

Studi Kasus Di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang Pada Tahun 2015

Arifin SANTOSO^{*)}, Indriyati Hadi SULISTYANINGRUM¹⁾, Ken WIRASTUTI¹⁾, Dalhar JAWAWI²⁾

^{*)}Program Studi Farmasi Fakultas Kedokteran Universitas Islam Sultan Agung, Semarang

Jl. Raya Kaligawe Km. 4 Semarang 50112

^{*)}E-mail : arifin_s@unissula.ac.id

ABSTRAK

*RS Islam Sultan Agung merupakan Rumah Sakit Umum tipe B, mempunyai instalasi farmasi yang bertanggung jawab atas pelayanan farmasi dan pengelolaan obat. Pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menawarkan solusi pengukuran kinerja yang lebih menyeluruh dan komprehensif dalam suatu organisasi publik salah satunya Rumah Sakit. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit Islam Sultan Agung dengan menggunakan pengukuran *Balanced Scorecard* ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini bersifat non eksperimental. Data yang diperoleh yaitu data kuantitatif berdasarkan hasil kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen dan rasa nyaman dalam bekerja menghasilkan semangat kerja lebih tinggi dan membuahkan hasil kerja yang memuaskan. Hasil Human Capital IFRS Islam Sultan Agung memperlihatkan tingkat karyawan yang memiliki semangat kerja sangat tinggi sebanyak 43,18% (19 orang), semangat kerja tinggi sebanyak 43,18% (19 orang) dan semangat kerja cukup tinggi sebanyak 13,64% (6 orang), hasil produktivitas langsung termasuk tinggi dengan persentase 70%. Human Capital di IFRS Islam Sultan Agung termasuk dalam kriteria baik pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.*

*Kata kunci : perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, *balanced scorecard*, instalasi farmasi rumah sakit*

ABSTRACT

*Islamic hospital Sultan Agung is a type B common hospital, it has installation pharmaceutical installation which has responsible for pharmaceutical services and management of medicine. Performance measurement uses *balanced scorecard* in perspective learning and growth with solution performance measurement more thorough and comprehensive in an organization public, one of them is hospital. The purpose of this research is to know performance of Islamic IFRS Sultan Agung by using the measurement of *balanced scorecard* in terms of perspective growth and learning. This research is a non experimental. The data collected the quantitative data based on the results of the questionnaire. The research results show how a commitment and comfortable in working produce higher working spirit and get satisfactory result. The results of human capital IFRS of Islamic Sultan Agung showed the employees who have very high working spirit as much as 43,18% (19*

people), high working spirit as much as 43,18% (19 people and quite high working spirit as many as 13,64% (6 people), the results of productivity directly including high with the 70%. The research by approach balanced scorecard has a conclusion can be drawn that human capital in Islamic IFRS Sultan Agung including on the criteria either on perspective learning and growth.

Keywords: learning and growth perspective, the balanced scorecard, the installation of hospital pharmacy

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun belakangan ini, industri rumah sakit Indonesia telah mengalami perkembangan yang cukup berarti dengan diterbitkannya berbagai peraturan dan perundang-undangan yang bertujuan untuk mendorong investor dan menciptakan kondisi bisnis dan jasa rumah sakit yang lebih berkualitas dari segi pelayanan. Tidak hanya pemerintah yang memang berkewajiban menyediakan jasa layanan kesehatan kepada masyarakat, dan para pelaku bisnis kini semakin aktif berinvestasi di Industri rumah sakit Indonesia (Menari, 2013).

Balanced Scorecard dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan non-finansial. Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan non keuangan (Mahmudi, 2007). *Balanced Scorecard* merupakan

sistem pengukuran kinerja yang tersusun dalam empat perspektif (Kaplan dan Norton, 1996). Salah satunya perkembangan dan pembelajaran. Menurut Wahyuni, dkk. (2004) dan Agung (2005), proses pembelajaran dan pertumbuhan suatu organisasi dapat dicapai melalui tiga sumber. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi instruktur yang harus dibangun perusahaan untuk membentuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan jangka panjang. Sasaran strategi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah human capital (Kaplan dan Norton, 2001). *Humancapital* merupakan salah satu keunggulan kompetitif perusahaan dalam menghadapi persaingan global di masa kini. Human capital harus terus dikembangkan untuk menunjang peningkatan kinerja perusahaan (Iveta, 2012).

RS Islam Sultan Agung didirikan pada 17 Agustus 1971. Rumah Sakit yang terletak di Jl. Raya Kaligawe KM.4 dan berdekatan dengan pusat pertumbuhan industri. RS Islam Sultan Agung

merupakan Rumah Sakit Umum tipe B yang termasuk dalam Yayasan Badan Wakaf Sultan Agung dan resmi sebagai Rumah Sakit Pendidikan dan merupakan tempat mendidik calon dokter umum mahasiswa Fakultas Kedokteran UNISSULA. Banyak prestasi yang telah diraih RS Islam Sultan Agung. Prestasi itu diraih berkat manajemen yang baik di semua tingkat dan departemen sehingga prestasi dan kepuasan pelayanan tercapai, salah satunya Instalasi Farmasi. IFRS Islam Sultan Agung dipimpin oleh apoteker dan dibantu oleh beberapa apoteker dan teknis kefarmasian (S1 farmasi, D3 farmasi, SMF/SMK farmasi) dalam upaya melakukan pelayanan kefarmasian. Instalasi Farmasi Rumah Sakit (IFRS) merupakan salah satu divisi rumah sakit yang mempunyai pengaruh sangat besar pada perkembangan profesional rumah sakit dan juga terhadap ekonomi dan biaya total rumah sakit. Pelayanan farmasi rumah sakit adalah bagian yang tidak terpisahkan dari sistem pelayanan kesehatan rumah sakit yang utuh dan berorientasi kepada pelayanan pasien, penyediaan obat yang bermutu, dan harga terjangkau bagi semua lapisan masyarakat (Siregar, 2004).

Pelayanan bermutu akan tercapai jika suatu organisasi mampu unggul dalam pengetahuan dan IFRS Islam Sultan Agung

sangat mengedepankan pengetahuan bagi karyawannya untuk menunjang kualitas pelayanan obat. Dalam upaya memberikan pelayanan rumah sakit yang bermutu dan berkualitas perlu adanya peningkatan kinerja secara berkesinambungan dan peningkatan kualitas dalam pengambilan suatu keputusan manajemen harus dilakukan dengan tepat, akurat, dan cepat. Tindakan tersebut dapat berjalan baik jika didukung oleh karyawan yang memiliki pengetahuan yang baik sehingga mampu mendorong kualitas pelayanan yang baik pula. Namun, pengetahuan memerlukan evaluasi dan peningkatan untuk menyesuaikan dengan perkembangan jaman. Oleh karena itu, Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran yang jelas mengenai *Human Capital* pada IFRS Islam Sultan Agung.

METODE PENELITIAN

a. Rancangan Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang berdasarkan tujuannya merupakan penelitian deskriptif. Deskriptif adalah metode bertujuan untuk mendeskripsikan atau memberi gambar terhadap suatu objek penelitian yang diteliti melalui data yang telah terkumpul dan membuat kesimpulan yang berlaku umum.

b. Bahan Dan Alat

Bahan

Penelitian dilakukan di IFRSI Sultan Agung. Bahan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pertanyaan-pertanyaan mengenai semangat kerja yang dijadikan satu menjadi kuesioner yang dibagikan kepada karyawan IFRS Islam Sultan Agung.

Alat

Skala psikologis dalam bentuk kuesioner yang didalamnya terdapat pertanyaan-pertanyaan untuk menilai tingkat semangat kerja dari karyawan IFRSI Sultan Agung. Skala psikologi digunakan dalam penelitian ini adalah skala semangat kerja yang dibuat oleh Azwar (1999). Dalam kuesioner terdapat pernyataan *favourable* dan *unfavourable*. Pada item yang memberi respon positif (*favourable*) penskalaan subyek akan memberi skor tertinggi bagi jawaban sangat setuju a untuk jawaban sangat setuju diberi skor lima, b untuk jawaban setuju diberi skor empat, c untuk jawaban cukup setuju di beri skor tiga, d untuk jawaban tidak setuju diberi skor dua dan e untuk jawaban sangat tidak setuju diberi skor satu. Sebaliknya, pernyataan yang diberi respon negatif (*unfavourable*) penskalaan subyek akan memberi nilai tertinggi bagi jawaban sangat tidak

setuju, a untuk jawaban sangat setuju diberi skor satu, b untuk jawaban setuju diberi skor dua, c untuk jawaban cukup setuju diberi skor tiga, d untuk jawaban tidak setuju diberi skor empat, e untuk jawaban sangat tidak setuju diberi skor lima. Item pertanyaan kuesioner diambil dari Sulistyaningrum, dkk (2013) dan sudah dilakukan validasi serta reliabilitas.

c. Metode

Subyek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan IFRS Islam Sultan Agung. Sampel dalam penelitian ini yaitu karyawan yang bekerja di IFRS Islam Sultan Agung yang memenuhi kriteria inklusi yang telah ditentukan, yaitu:

1. Karyawan IFRS Islam Sultan Agung bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini dengan mengisi kuesioner yang diberikan.
2. Karyawan IFRS Islam Sultan Agung tidak sedang dalam tugas belajar atau sedang dalam masa cuti.

Analisis Data

Data yang diperoleh yaitu data kuantitatif. Data kuantitatif yaitu data yang diperoleh melalui observasi langsung dengan penyebaran kuesioner yang di isi langsung oleh responden di IFRS Islam Sultan Agung. Pengolahan

data dianalisis secara statistik dan disajikan dalam bentuk tabel atau gambar dan disesuaikan dengan tujuan penelitian dan disajikan dalam bentuk deskriptif untuk menggambarkan kinerja IFRS Islam Sultan Agung dalam kerangka konsep *Balanced Scorecard*. Data kuantitatif berupa hasil survey dengan kuesioner menggunakan skala *Likert*.

Menilai Semangat Kerja Karyawan IFRS

Semangat kerja karyawan dinilai menggunakan kuesioner. Responden diminta untuk melakukan penilaian berupa angka tentang kepuasan kerja karyawan. Penilaian semangat kerja melibatkan 44 responden yang memenuhi inklusi.

Tabel 1. Penilaian Skala Semangat Kerja Karyawan

Jawaban <i>Favourable</i>	Nilai	Jawaban <i>Unfavourable</i>
Sangat setuju	5	Sangat tidak setuju
Setuju	4	Tidak setuju
Cukupsetuju	3	Cukupsetuju
Tidak setuju	2	Setuju
Sangat tidak setuju	1	Sangat setuju

Skala yang digunakan adalah skala *likert* dengan skala 1 sampai 5 untuk keterangan ditunjukkan pada tabel 1. Item pertanyaan kuesioner diambil dari Sulistyaningrum, dkk (2013) dan sudah dilakukan validasi serta reliabilitas. Nilai jawaban responden untuk setiap pernyataan dijumlahkan lalu dihitung rata-

ratanya. Cara pengambilan kesimpulan yaitu, sebagai berikut:

$$\frac{\text{Nilai tertinggi}-\text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah pilihan}} = \frac{(5-1)}{5} = \frac{4}{5} = 0,80$$

Jarak antara pilihan 0,80 sehingga cara menyimpulkannya adalah nilai rata-rata pilihan yang diambil untuk menyimpulkan.

Tabel 2. Range Skala Semangat Kerja Karyawan

Range skor	Kategori
1,00-1,80	Sangat tidak setuju
1,80-2,60	Tidak setuju
2,60-3,40	Cukup setuju
3,40-4,20	Setuju
4,20-5,00	Sangat setuju

Tingkat Produktivitas Petugas IFRS

Produktivitas petugas diukur dengan cara pengamatan langsung terhadap perilaku petugas pelayanan resep pada jam kerja. Penilaian difokuskan pada kuantitas kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Human capital merupakan salah satu keunggulan kompetitif perusahaan dalam menghadapi persaingan global di masa kini. *Humancapital* harus terus dikembangkan untuk menunjang

peningkatan kinerja perusahaan (Iveta, 2012). Berikut adalah hasil pengukuran dari indikator *human capital* di IFRS Islam Sultan Agung.

a. Semangat Kerja

Pengukuran semangat kerja karyawan dilakukan menggunakan skala semangat kerja yang dibuat oleh Azwar (1999). Dalam kuesioner terdapat pernyataan *favourable* dan *unfavourable*. Hasil pengukuran semangat kerja karyawan IFRS Islam Sultan Agung dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Pengukuran Semangat Kerja Karyawan IFRS Islam Sultan Agung

Skala	Kategori	Jumlah Karyawan	Persentase
3,04-3,21	Cukup tinggi	6	13,64%
3,45-4,17	Tinggi	19	43,18%
4,21-4,92	Sangat tinggi	19	43,18%

Berdasarkan hasil pengukuran diperoleh persentase karyawan yang memiliki semangat kerja sangat tinggi sebanyak 43,18% (19 orang), semangat kerja tinggi sebanyak 43,18% (19 orang) dan semangat kerja cukup tinggi sebanyak 13,64% (6 orang). Hal ini tentunya akan menunjang kinerja dari karyawan IFRS Islam Sultan Agung.

Hasil ini lebih rendah dari penelitian yang dilakukan oleh Wulandary (2012) pada Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Haji Jakarta dengan hasil persentase

56,95%. Dan juga lebih rendah dari penelitian yang dilakukan oleh Sulistyaningrum, dkk (2013) pada Instalasi Farmasi RSUD X dengan hasil 78% dan semangat kerja sangat tinggi sebanyak 22% yang baik seringkali seiring dengan adanya loyalitas petugas terhadap perusahaan. Semangat kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui kegiatan di luar jam kerja dan pengadaan system reward (Iveta, 2012). Kegiatan yang bisa dilakukan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan di IFRS Islam Sultan

Agung antara lain *outbond* dan wisata tiap satu tahun sekali. Rangsangan untuk meningkatkan komitmen karyawan dilakukan dengan memberi reward berupa uang lembur atau uang jasa untuk tiap kelebihan jam kerja. Berdasarkan pengamatan dan wawancara dengan Kepala IFRS Islam Sultan Agung. Karyawan RS Islam Sultan Agung setiap dua tahun sekali mengadakan acara piknik bersama, untuk karyawan Instalasi Farmasi selain mendapat piknik dari rumah sakit, karyawan Instalasi Farmasi juga mengadakan piknik karyawan Farmasi setiap dua tahun sekali dan diupayakan menjadi satu tahun sekali. Sedangkan untuk merangsang peningkatan komitmen karyawan, rumah sakit memberikan reward berupa bonus jasa layanan dan bonus akhir tahun. Selain itu, juga ada bonus lain yang dinilai dari tanggung jawab kerja, titik kritis kerja dan masa kerja karyawan (15,20,25,30 tahun masa kerja), bonus lain

ini berupa cincin emas 3g dan diberangkatkan Haji (setengah biaya) tetapi dikarenakan waktu tunggu keberangkatan Haji lama, jadi dialihkan umroh. Karyawan Instalasi Farmasi mengadakan acara *outbond* untuk meningkatkan kerja sama antar karyawan sedangkan terkait pemberian bonus jasa pelayanan kepada para karyawan Instalasi Farmasi untuk meningkatkan komitmen karyawan.

b. Produktivitas

Karyawan Instalasi Farmasi terbagi di sembilan depo, yang dijadikan subyek penelitian yaitu pada depo Instalasi Farmasi Rawat Jalan untuk mewakili semua karyawan yang bekerja pada setiap depo IFRS Islam Sultan Agung. Pengamatan dilakukan pada jam kerja shif pertama yaitu jam 07.00-14.00. Hasil pengamatan tingkat pemanfaatan waktu kerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Pemanfaatan Waktu Kerja Petugas IFRS Islam Sultan Agung

No	Keterangan Kegiatan	Persentase (%)
1	Produktif langsung	70 %
2	Produktif tidak langsung	25 %
3	Kegiatan pribadi	5%
4	Non produktif	-
Total		100 %

Kegiatan produktif petugas dibagi menjadi dua, yaitu kegiatan produktif langsung dan tidak langsung. Kegiatan produktif langsung adalah perilaku petugas

yang secara langsung berhubungan dengan pelayanan kefarmasian di IFRS, sedangkan kegiatan produktif tidak langsung adalah perilaku petugas yang produktif, namun

tidak langsung berhubungan dengan pelayanan kefarmasian di IFRS, kegiatan pribadi adalah kegiatan petugas seperti makan, minum, ke kamar kecil, dan ibadah. Kegiatan non produktif adalah perilaku petugas yang tidak produktif yang tidak termasuk dalam kegiatan produktif langsung, dan kegiatan pribadi.

Pada tingkat produktifitas kerja, menurut Sinungan (1996), tingkat pemanfaatan waktu kerja produktif langsung sebesar 75% sudah dapat dikatakan baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, produktifitas langsung karyawan IFRS Islam Sultan Agung sebesar 70%. Hasil penelitian ini lebih rendah dari penelitian yang dilakukan Sambodo dan Kurniawati (2007) yang memperoleh hasil 75,10% karyawan yang menggunakan waktunya untuk kegiatan produktif langsung pada Instalasi Farmasi RSUD Djojonegoro Temanggung. Tetapi hasil ini lebih tinggi dari penelitian yang dilakukan oleh Sulistyaningrum, dkk (2013) pada Instalasi Farmasi RSUD X dengan hasil 65% karyawan yang menggunakan waktunya untuk kegiatan produktif langsung. Berdasarkan pengamatan peneliti kurangnya tingkat produktivitas petugas terjadi karena sistem informasi manajemen belum sesuai kebutuhan, sehingga waktu banyak dihabiskan untuk kegiatan produktif tidak

langsung. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti dan wawancara dengan Kepala Instalasi Farmasi bahwa sedang diadakan proses penyempurnaan SIM sehingga pekerjaan administrasi tidak banyak menyita waktu sehingga optimal dalam memanfaatkan kegiatan produktif langsung.

Simpulan

Human Capital memperlihatkan tingkat Petugas yang memiliki semangat kerja sangat tinggi sebanyak 43,18% (19 orang), semangat kerja tinggi sebanyak 43,18% (19 orang) dan semangat kerja cukup tinggi sebanyak 13,64% (6 orang), hasil produktivitas langsung termasuk tinggi dengan persentase 70%.

Kinerja IFRS Islam Sultan Agung dinilai baik dilihat dengan pedekatan *Balanced Scorecard* pada persepektif pembelajaran dan pertumbuhan pada indikator *Human Capital*.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pertimbangan selama melaksanakan penelitian, maka saran yang dapat penulis berikan adalah sebagai berikut:

1. Untuk lebih meningkatkan kekompakan antar karyawan dalam bekerja, perlu dilakukan evaluasi tiap tahun di IFRS Islam Sultan Agung dengan

menggunakan *Balanced Scorecard* untuk menunjang peningkatan kinerja.

2. Dalam meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan sesuai dengan perkembangan jaman, Direktur RS Islam Sultan Agung perlu berkoordinasi dengan pihak manajemen Instalasi Farmasi untuk memperbanyak acara pelatihan dan seminar serta workshop pendidikan untuk karyawan.
3. Bagi peneliti lain apabila berminat mengambil topik yang sama dan di IFRS yang sama, hasil ini dapat menjadi referensi pembandingan. Tetapi penulis memberi saran agar waktu pembagian dan pengisian kuesioner usahakan didampingi satu persatu agar hasil lebih valid.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Kurniawan 2005. Transformasi Pelayanan Publik. Yogyakarta: Pembaharuan
- Azwar, S., 1999, Penyusunan Skala Psikologi, Pustaka Pelajar, Jakarta.
- Iveta, G., 2012, Human Resources Key Performance Indicators, Journal Of Competitive-ness, 4 (1):177-128.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP STIM YKPN : Yogyakarta.
- Kaplan R.S. dan Norton, D.P.1996. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan, Jakarta : Erlangga.
- Kaplan, R.S dan Norton, D.P. 2001. *The Strategy Focused Organization*.

How Balanced Scorecard Companies Thrive In the New Business Environment. Horold Business School Publishing Corporation. Boston.

- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP STIM YKPN : Yogyakarta.
- Menari, Y.G dan Wyin, S.I. 2013. *Pengukuran Kinerja Dengan Konsep Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Umum Parama Sidhi Singaraja*. Jurusan Akuntansi Program S1, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Ganesha.
- Sambodo dan Kurniawati D., 2007. Analisis Kinerja Instalasi Farmasi RSUD Djojonegoro Temanggung dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta
- Sinungan, M., 1996, *Produktivitas, Apa dan Bagaimana*, ed.3, Bina Aksara, Jakarta.
- Siregar, C.J.P., 2004. *Farmasi Rumah Sakit Teori Dan Penerapan*. Penerbit Buku Kedokteran EGC, Jakarta.
- Sulistyaningrum, I.H. Satibi., Andayani, T.M., 2013, Analisis Kinerja Instalasi Farmasi RSUD Sunan Kalijaga Kabupaten Demak dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*, MFF,17(3):83-90
- Wahyuni, E., Tomo, H.S., Tangkilisan H.N.S. 2004, *Balanced Scorecard untuk Manajemen Publik*, YPAPI, Yogyakarta.
- Wulandary Aprilia., 2012, Evaluasi Kinerja Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Haji Jakarta dengan Tolok Ukur Metode *Balanced Scorecard* Tahun 2010-2011, Skripsi. Universitas Indonesia. Depok.