

**EVALUASI KINERJA APOTEK SALMA  
DI BANJARNEGARA DENGAN PENDEKATAN  
*BALANCED SCORECARD***

Tesis  
untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh :  
**WARDAH HAYATI**  
142102668

**Kepada**  
**MAGISTER MANAJEMEN**  
**STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA**  
**2016**

**TESIS****EVALUASI KINERJA APOTEK SALMA  
DI BANJARNEGARA DENGAN PENDEKATAN  
*BALANCED SCORECARD***

Oleh:

**WARDAH HAYATI**  
**NIM: 142102668**

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji

Pada tanggal 06 Oktober 2016

**Dosen Penguji I****Dosen Penguji II/Pembimbing****I Wayan Nuka Lantara, SE, M.Si., Ph.D****Drs. Muhammad Subkhan, MM**dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh gelar Magister

Yogyakarta, .....

**Mengetahui,****PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA****DIREKTUR****Moh. Mahsun, SE, M.Si, Ak, CA, CPA**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, September 2016

Wardah Hayati

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya sehingga penulis telah dapat menyelesaikan sebuah tesis dengan judul “EVALUASI KINERJA APOTEK SALMA DI BANJARNEGARA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*” .

Penulisan tesis ini tidak dapat diselesaikan dengan baik tanpa adanya bimbingan dan arahan penuh keikhlasan dan kesabaran dari berbagai pihak, untukmitun penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. Ertambang Nahartyo, M.Sc. selaku pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama penyusunan tesis.
2. Drs. Muhammad Subhan, MM. selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama penyusunan tesis.
3. I Wayan Nuka Lantara, SE, M.Si, Ph.D. selaku dosen penguji yang telah memberikan bimbingan dan arahan.
4. Direktur beserta seluruh staf pengajar dan staf pengelola Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha.
5. Pemilik dan pengelola apotek Salma yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian di apotek Salma.
6. Karyawan apotek Salma yang telah memberikan bantuan selama penulis melakukan penelitian.
7. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha yang telah memberikan dukungan dan masukan selama penulis mengikuti pendidikan dan penelitian.

8. Suami tercinta yang selalu memberikan doa, dukungan dan motivasi kepada penulis.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan banyak bantuan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna oleh karena itu kritik dan saran untuk perbaikan sangat diharapkan semoga tesisi ini ada manfaatnya.

Yogyakarta, September 2016

Wardah Hayati, S.Si., Apt.

**STIE Widya Wivaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN .....	iii
INTISARI .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR LAMPIRAN .....	x
 BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	4
C. Pertanyaan Penelitian .....	4
D. Tujuan Penelitian .....	5
E. Manfaat Penelitian .....	5
 BAB II. LANDASAN TEORI	
A. Landasan Teori .....	6
B. Kerangka Penelitian .....	19
 BAB III. METODE PENELITIAN	
A. Rancangan Penelitian .....	21
B. Definisi Operasional .....	21
C. Populasi dan Sampel .....	22

D. Instrumen Penelitian .....	22
E. Pengumpulan Data .....	23
F. Metode Analisis .....	24
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	25
BAB V. SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan .....	43
B. Saran .....	43
DAFTAR PUSTAKA .....	45
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Pertumbuhan Pendapatan Apotek Salma Tahun 2013-2015 .....	25
Tabel 4.2. ITOR Apotek Salma tahun 2013-2015 .....	26
Tabel 4.3. Persentase Laba Kotor (PLK) apotek Salma tahun 2013-2015 .....	27
Tabel 4.4 Hasil survey perspektif keuangan .....	28
Tabel 4.5. Survey kepuasan pasien/pelanggan apotek Salma tahun 2016 .....	29
Tabel 4.6. Saran pasien untuk Kinerja Pelayanan apotek Salma .....	32
Tabel 4.7. Alasan Pasien memilih Apotek Salma .....	33
Tabel 4.8. Hasil survey pada perspektif proses bisnis internal .....	34
Tabel 4.9. Rata-rata <i>dispensing time</i> Apotek Salma .....	36
Tabel 4.10 Hasil survey pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan .....	40
Tabel 4.11 Hasil survey pada empat perspektif dalam <i>balanced scorecard</i> .....	41

STIE Widya Wiyaha  
Jangan Plagiat



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Grafik pertumbuhan pendapatan Apotek Salma .....	4
Gambar 2. Kerangka penelitian.....	20
Gambar 4. Hubungan keempat perspektif dalam <i>balanced scorecard</i> .....	42

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Laporan Keuangan Apotek Salma
- Lampiran 2. Perhitungan *Inventory Turn Over Ratio* (ITOR)
- Lampiran 3. Perhitungan persentase Laba Kotor (PLK)
- Lampiran 4. Kuisisioner Perspektif Keuangan
- Lampiran 5. Kuisisioner Kepuasan Pelanggan/Pasien terhadap Pelayanan Apotek Salma
- Lampiran 6. Analisis Kuisisioner Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 7. Daftar Isian *Dispensing Time*
- Lampiran 8. Kuisisioner Perspektif Proses Bisnis Internal
- Lampiran 9. Analisis Kuisisioner Proses Bisnis Internal
- Lampiran 10. Pengukuran Produktivitas Kerja
- Lampiran 11. Kuisisioner Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
- Lampiran 12. Analisis Kuisisioner Pembelajaran dan Pertumbuhan

## INTISARI

Penjualan Apotek Salma tahun 2015, jika dibandingkan dengan penjualan tahun 2014 hanya mengalami kenaikan 4,15%, kenaikan 4,15% ini sangat kecil jika dibandingkan tahun sebelumnya yang mengalami kenaikan sampai 29,84%. Data tersebut menunjukkan adanya penurunan kinerja apotek di tahun 2015. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kecilnya pertumbuhan apotek sehingga untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhinya perlu dilakukan evaluasi kinerja secara komprehensif. Pendekatan *Balanced scorecard* dapat mengukur kinerja dalam empat perspektif sehingga lebih komprehensif.

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian studi kasus non eksperimental dengan pendekatan deskriptif evaluatif, data yang dikumpulkan berupa data kuantitatif yang diperoleh melalui observasi, melalui penyebaran kuisioner dan laporan keuangan apotek Salma.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Apotek Salma cukup baik dengan rata-rata nilai dari keempat perspektif 3,13 (78,75% dari nilai maksimal), adapun rincian untuk tiap perspektif sebagai berikut: perspektif Keuangan 3,50; perspektif pelanggan 3,04; pespektif proses bisnis internal 3,09; perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 2,98. Meskipun hasilnya sudah cukup baik tetapi masih ada beberapa hal yang mendapat perhatian serius oleh pemilik atau pengelola yaitu, kecilnya pertumbuhan omset apotek pada tahun 2015, beberapa keluhan pelanggan/pasien, kebutuhan obat pasien kadang tidak terpenuhi, karyawan kurang dalam memberikan informasi tentang obat, kurangnya pelatihan bagi karyawan dan kemudahan dalam mengakses informasi.

Kata kunci: Apotek, kinerja, *balanced scorecard*.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Apotek adalah sarana pelayanan kefarmasian tempat dilakukan praktek kefarmasian oleh Apoteker. Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan menyebutkan bahwa praktik kefarmasian meliputi pembuatan termasuk pengendalian mutu Sediaan Farmasi, pengamanan, pengadaan, penyimpanan dan pendistribusian Obat, pelayanan Obat atas Resep dokter, pelayanan informasi Obat serta pengembangan Obat, bahan Obat dan Obat tradisional harus dilakukan oleh tenaga kesehatan yang mempunyai keahlian dan kewenangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (Kemenkes, 2014).

Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan menyebutkan bahwa praktik kefarmasian meliputi pembuatan termasuk pengendalian mutu Sediaan Farmasi, pengamanan, pengadaan, penyimpanan dan pendistribusian Obat, pelayanan Obat atas Resep dokter, pelayanan informasi Obat serta pengembangan Obat, bahan Obat dan Obat tradisional harus dilakukan oleh tenaga kesehatan yang mempunyai keahlian dan kewenangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (Kemenkes, 2014).

Sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, di bidang kefarmasian telah terjadi pergeseran orientasi Pelayanan Kefarmasian dari pengelolaan Obat sebagai komoditi kepada pelayanan yang komprehensif

(*pharmaceutical care*) dalam pengertian tidak saja sebagai pengelola Obat namun dalam pengertian yang lebih luas mencakup pelaksanaan pemberian informasi untuk mendukung penggunaan Obat yang benar dan rasional, monitoring penggunaan Obat untuk mengetahui tujuan akhir, serta kemungkinan terjadinya kesalahan pengobatan (Kemenkes, 2014).

Jumlah Apotek di kabupaten Banjarnegara terus bertambah, sehingga persainganpun semakin ketat. Untuk itu pemilik apotek hendaknya melakukan evaluasi dan menentukan strategi manajemen yang tepat dalam upaya meningkatkan kinerja apotek. Evaluasi dapat dilakukan dengan pengukuran kinerja.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu (Riyanto, 2015).

Pemakaian penilaian kinerja tradisional yaitu ROI, Profit Margin dan Rasio Operasi sebetulnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan karena ROI, Profit Margin dan Rasio Operasi hanya menggambarkan pengukuran efektivitas penggunaan aktiva serta laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu. Dalam akuntansi manajemen

dikenal alat analisis yang bertujuan untuk menunjang proses manajemen yang disebut dengan Balanced Scorecard yang dikembangkan oleh Norton pada tahun 1990. Balanced Scorecard merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana keberhasilan keuangan yang dicapai perusahaan bersifat jangka panjang (Riyanto, 2015).

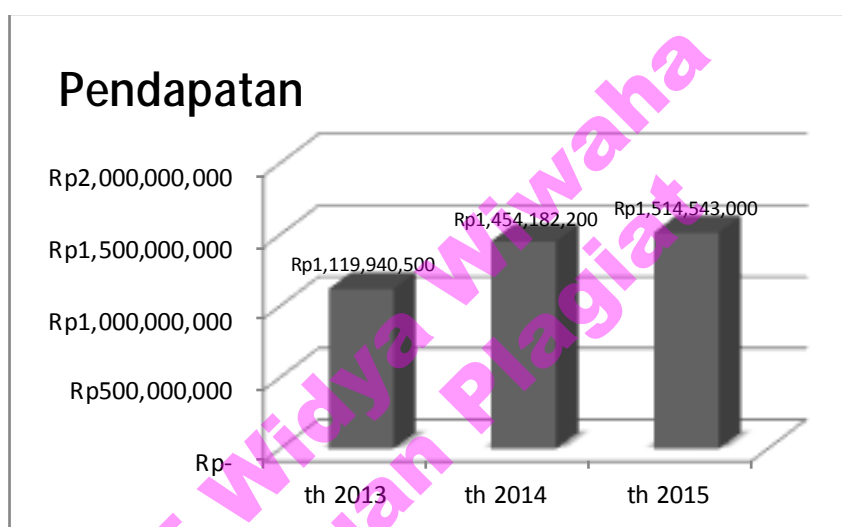
Apotek Salma merupakan salah satu apotek di kabupaten Banjarnegara yang didirikan pada tahun 2008. Apotek Salma senantiasa berusaha memberikan pelayanan kesehatan secara profesional. Cara yang ditempuh antara lain dengan menghadirkan Apoteker setiap apotek buka, sehingga konsumen dapat langsung berkonsultasi dengan Apoteker. Di apotek Salma juga terdapat dua Dokter spesialis yang praktek dalam satu gedung sehingga memudahkan pasien mendapatkan obat yang diresepkan oleh Dokter.

Penjualan Apotek Salma tahun 2015, jika dibandingkan dengan penjualan tahun 2014 hanya mengalami kenaikan 4,15%, kenaikan 4,15% ini sangat kecil jika dibandingkan tahun sebelumnya yang mengalami kenaikan sampai 29,84%. Data tersebut menunjukkan adanya penurunan kinerja apotek di tahun 2015, sehingga perlu untuk dilakukan evaluasi kinerja Apotek Salma. Gambar grafik pertumbuhan omset apotek Salma dapat dilihat pada gambar 1.1.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kecilnya pertumbuhan apotek, diantaranya sumber daya manusia (SDM), Sarana prasarana di apotek yang kurang memadai seperti ruang tunggu yang kurang nyaman, lokasi

apotek, kepuasan pelanggan dsb, sehingga untuk mengetahui faktor yang menyebabkan kecilnya pertumbuhan apotek perlu dilakukan evaluasi kinerja apotek secara komprehensif. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara komprehensif adalah pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*.

Gambar 1 Grafik pertumbuhan omset apotek Salma



## B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, ditinjau dari perspektif keuangan, kinerja Apotek Salma masih belum baik, akan tetapi belum pernah dilakukan penilaian kinerja secara komprehensif dari perspektif yang lain, sehingga perlu untuk dilakukan penilaian kinerja secara komprehensif dengan dengan pendekatan *balanced scorecard*.

## C. Pertanyaan Penelitian

Bagaimana kinerja Apotek Salma jika diukur dengan pendekatan *balanced scorecard*?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja Apotek Salma jika diukur dengan pendekatan *balanced scorecard*.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi pihak pengelola apotek Salma, menjadi sumber informasi mengenai bagaimana kinerja apotek Salma dari empat perspektif yaitu :
  - a. Pembelajaran dan pertumbuhan
  - b. Proses bisnis internal
  - c. Pelanggan
  - d. Keuangan
2. Bagi ilmu pengetahuan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah kepustakaan yang sifatnya empiris mengenai penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Landasan Teori

##### **Kinerja dan Pengukuran Kinerja**

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya (Mahsun, 2012).

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan membarikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian (Yuwono, dkk, 2006).

##### ***Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* sebagai model baru untuk pengukuran kinerja dipublikasikan pertama kali oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton di

Harvard Business Review pada tahun 1992 dalam sebuah artikel yang berjudul "*Balanced scorecard: Measures That Drive Performance*". Balanced Scorecard sebagai suatu alternatif dalam mengukur kinerja, selain mempertimbangkan faktor finansial juga faktor non finansial. Dengan empat perspektif, yaitu *customer*, *internal*, *learning and growth* dan *financial* diharapkan dapat memberikan penilaian yang komprehensif kepada manajemen. Sistem ini diciptakan untuk menetapkan goals dan sekaligus melakukan pengukuran atas pencapaiannya, sehingga secara tidak langsung dalam aplikasinya, sistem ini dapat dipakai sebagai alat penetapan strategi bagi perusahaan. Kemampuan perusahaan dalam mengelola *intangible assets*-nya menjadi lebih menentukan keberhasilan perusahaan dibanding dengan pengelolaan *tangible assets*-nya.

*Intangible assets* tersebut mencakup; pengembangan hubungan dengan customers, pengenalan produk baru, kemampuan menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas dengan biaya yang minimal kemampuan meningkatkan ketrampilan dan memberikan motivasi karyawan dan berkemampuan mengembangkan teknologi informasi. Dalam lingkungan yang semakin kompetitif manajemen perusahaan harus didukung untuk meningkatkan kinerjanya dengan cara menyempurnakan sistem pengukuran kinerja tradisional karena dalam sistem pengukuran tradisional yang menekankan pada ukuran keuangan sebagai tolok ukur kinerja memiliki keterbatasan. Keterbatasan ini sebagai akibat dari sistem akuntansi yang melayani berbagai tujuan untuk pihak eksternal dan pihak internal secara sekaligus. Juga sistem

akuntansi yang memiliki banyak alternatif teknis akuntansi yang mungkin tidak sesuai untuk tujuan tertentu serta ketidakpuasan terhadap ukuran keuangan dalam mengukur efisiensi manajemen. Informasi yang diperoleh dari ukuran yang bersifat keuangan tersebut selain keterbatasan tersebut tidak jarang cenderung menyesatkan. Disebabkan antara lain informasi yang dilaporkan hanya informasi yang *quantified* dan yang dapat diukur dengan uang, informasi yang dihasilkan lebih bersifat prakiraan dan informasi yang dilaporkan merupakan hal yang sudah terjadi. Pengukuran kinerja keuangan komprehensif seperti total biaya ataupun pendapatan akuntansi suatu divisi, tidaklah selalu dapat memenuhi tujuan pengambilan keputusan tertentu (Muttaqin, 2012).

Dalam perkembangannya BSC telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. BSC memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat tangible, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal intangible juga berperan dalam kemajuan organisasi. BSC menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan (Bagus, 2010).

Salah satu ciri kunci dari *balanced scorecard* adalah memberikan kesempatan manajemen untuk mengartikan strategi organisasi dalam banyak

organisasi bahkan dengan isi dan misi yang dinyatakan dengan jelas strategi dapat diinterpretasikan berbeda oleh setiap anggota individu kepemimpinan senior. Pernyataan akhir dari strategi seringkali diberi nilai kecil karena hal ini. Penggunaan *balanced scorecard*, bagaimanapun menjelaskan arti strategi dan menterjemahkan ke dalam istilah yang dapat dipahami oleh orang yang mewujudkannya, hal ini karena *balanced scorecard* tidak hanya menguraikan secara jelas tujuan dan misi organisasi tetap juga mengkomunikasikannya kepada karyawan dan unsur eksternal dimana kinerja akan diukur (Rimar, S 1999 dalam Noviatun, 2008).

Dalam perilaku pelayanan kesehatan, *clinicians* dan organisasi dapat dipertanggungjawabkan untuk nilai pelayanan yang disampaikan. Untuk menemukan tanggung jawab mereka harus mengukur dan melaporkan kualitas dan hasil keuangan. Perilaku *health clinicians* dan administrators harus dapat mengelola pasien mereka dan lingkungan klinis agar supaya mendapatkan sasaran yang dibentuk. *Balanced scorecard* adalah suatu alat untuk menyampaikan tujuan strategis dan memilih sasaran hasil dengan hati-hati dan indikator-indikator yang sesuai untuk melaporkan hasil (Santiago 1999 dalam Noviatun, 2008)

Adapun perspektif-perspektif yang ada di dalam BSC adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

BSC memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam

perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi.

Di dalam Balanced Scorecard, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi. (Bagus, 2009)

Yuwono, dkk (2006) berpendapat pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha dan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula, sebagai berikut:

a. *Growth*

Dalam tahap pertumbuhan perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian

modal yang rendah. Dengan demikian tolok ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah, misalnya: tingkat pertumbuhan/penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

b. *Sustain*

Adalah tahap kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian modal atas investasi yang dilakukan.

c. *Harvest*

Sasaran keuangan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

2. Perspektif Pelanggan

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus* dan *customer satisfaction*. Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jadi jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen yang lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik (Yuwono dkk, 2003)

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi

organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Bagus, 2009).

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi value proposition yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui financial returns (Bagus, 2009).

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Di sini, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan (Yuwono, 2003).

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan melihat 3 faktor utama, yaitu Orang, Sistem, dan Prosedur organisasi

yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Hasil pengukuran ke 3 perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan ini perusahaan harus melakukan investasi kedalam 3 faktor tersebut untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan jangka panjang.

*Balance Scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran untuk mendorong pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis intern mengidentifikasi dimana organisasi harus unggul untuk mencapai kinerja yang handal. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ke 3 perspektif *Balance Scorecard* lainnya, dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong perusahaan menjadi *Learning Organization* dan memicu pertumbuhannya.

*Balance Scorecard* tidak hanya menekankan investasi untuk perlengkapan baru atau penelitian dan pengembangan produk baru saja tetapi organisasi harus melakukan investasi di dalam infrastruktur perusahaan itu sendiri yang terdiri dari orang, sistem dan prosedur (Sasongko, nd).



Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang.

Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkap kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling karyawan, yaitu: meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada (Bagus, 2009).

Salah satu perubahan yang dramatis di dalam pemikiran manajemen selama 15 tahun terakhir adalah peralihan di dalam peran pegawai organisasi. Sesungguhnya, tidak ada yang menjelaskan lebih baik transformasi revolusioner dari pemikiran zaman industri ke pemikiran zaman informasi daripada filsafat manajemen baru tentang bagaimana sumbangan pegawai kepada organisasi mereka. Munculnya perusahaan industri raksasa 1 abad lalu dan pengaruh gerakan manajemen ilmiah meninggalkan warisan dimana perusahaan-perusahaan menyewa pegawai untuk melakukan pekerjaan yang ditentukan dengan baik dan yang didefinisikan

secara sempit. Kaum elit organisasi para perekayasa dan manajer industri menetapkan secara rinci tugas pekerja individual yang rutin dan mengulang, dan menentukan standar serta sistem pemantauan untuk menjamin bahwa para pekerja melakukan tugas-tugas tersebut sebagaimana direncanakan. Para pekerja disewa untuk melakukan pekerjaan fisik, bukan untuk berfikir.

Kini hampir semua pekerjaan rutin dilakukan secara otomatis. Operasional Perusahaan Industri yang dikendalikan komputer telah menggantikan para pekerja untuk pekerjaan mesin yang rutin, pemrosesan, dan operasi perakitan, dan Perusahaan Jasa semakin memberi kepada pelanggan mereka akses langsung kepada pemrosesan transaksi melalui sistem informasi dan komunikasi lanjutan. Selain itu, melakukan pekerjaan yang sama berulang-ulang, pada tingkat efisiensi dan produktifitas yang sama, tidak lagi cukup untuk keberhasilan organisasi. Bagi organisasi hanya untuk memelihara kinerja relatifnya yang telah ada, ia harus maju secara kontinyu. Bila ingin tumbuh melebihi kinerja finansial dan pelanggan sekarang ini, dengan mematuhi prosedur operasi standar yang ditetapkan elit organisasi tidaklah cukup. Ide-ide untuk meningkatkan proses dan kinerja bagi para pelanggan semakin banyak harus datang dari para pekerja front-line (lini depan) yang paling dekat dengan proses intern dan pelanggan organisasi. Standar tentang bagaimana proses intern dan respons pelanggan dilakukan di

masa lalu menyediakan garis dasar darimana peningkatan harus dilakukan secara kontinyu. Mereka tidak bisa merupakan standar untuk kinerja sekarang dan yang akan datang.

Peralihan ini menuntut reskilling para pegawai sehingga pikiran dan kemampuan kreatif mereka dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Seperti telah dijelaskan diatas, bahwa tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, yaitu apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumberdaya manusia yang dimiliki(Sasongko, nd).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu:

a. Kapabilitas pekerja.

Kapabilitas pekerja adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen:

- Kepuasan pekerja.

Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur

dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.

- Retensi pekerja.

Retensi pekerja adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan loss pada intellectual capital dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase turnover di perusahaan.

- Produktivitas pekerja.

Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

b. Kapabilitas sistem informasi.

Adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat

ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

- c. Iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja (Bagus, 2009).

Konsep hubungan sebab-akibat memegang peranan yang sangat penting dalam *Balance Scorecard*, terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif. Unsur sebab-akibat tersebut akan berkaitan antara keempat perspektif yang telah disebutkan sebelumnya. Misalnya pertama-tama ditetapkan tujuan perspektif keuangan, yaitu *Return On Capital Employed (ROCE)*. Pemicu kinerja tersebut adalah tingkat penjualan yang tinggi pada pelanggan, yang merupakan hasil dari loyalitas pelanggan. Sehingga loyalitas pelanggan akan dimasukkan dalam *Balance Scorecard* yaitu dalam kategori perspektif pelanggan karena dianggap mempunyai pengaruh kuat terhadap besarnya ROCE. Dengan analisa preferensi pelanggan disimpulkan bahwa loyalitas pelanggan dapat diperoleh melalui pengiriman tepat waktu. Sehingga perbaikan dalam hal pengiriman tepat waktu, akan menambah loyalitas pelanggan yang akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan. Loyalitas pelanggan dan pengiriman tepat waktu akan dimasukkan dalam perspektif pelanggan. Selanjutnya harus dilihat proses bisnis internal apakah yang perlu dilakukan sebaik mungkin oleh perusahaan apabila ingin memperoleh pengiriman tepat waktu. Faktor

waktu siklus produksi yang singkat dan kualitas proses internal yang tinggi merupakan faktor-faktor yang akan dimasukkan dalam proses *bisnis internal Balance Scorecard* karena dianggap merupakan faktor yang menentukan pengiriman yang tepat waktu. Dan akhirnya, penurunan waktu siklus produksi dan proses internal yang berkualitas tinggi dapat diperoleh dengan melatih dan meningkatkan kemampuan pegawai operasional, sehingga faktor pelatihan dan peningkatan kemampuan pegawai akan dimasukkan dalam perspektif proses *Pembelajaran dan pertumbuhan* dalam *Balance Scorecard*. Dengan demikian, suatu unit usaha perusahaan, dan setiap pengukuran dalam *Balance Scorecard* harus merupakan elemen dari rantai hubungan sebab-akibat (Sasongko, nd).

## B. Kerangka Penelitian

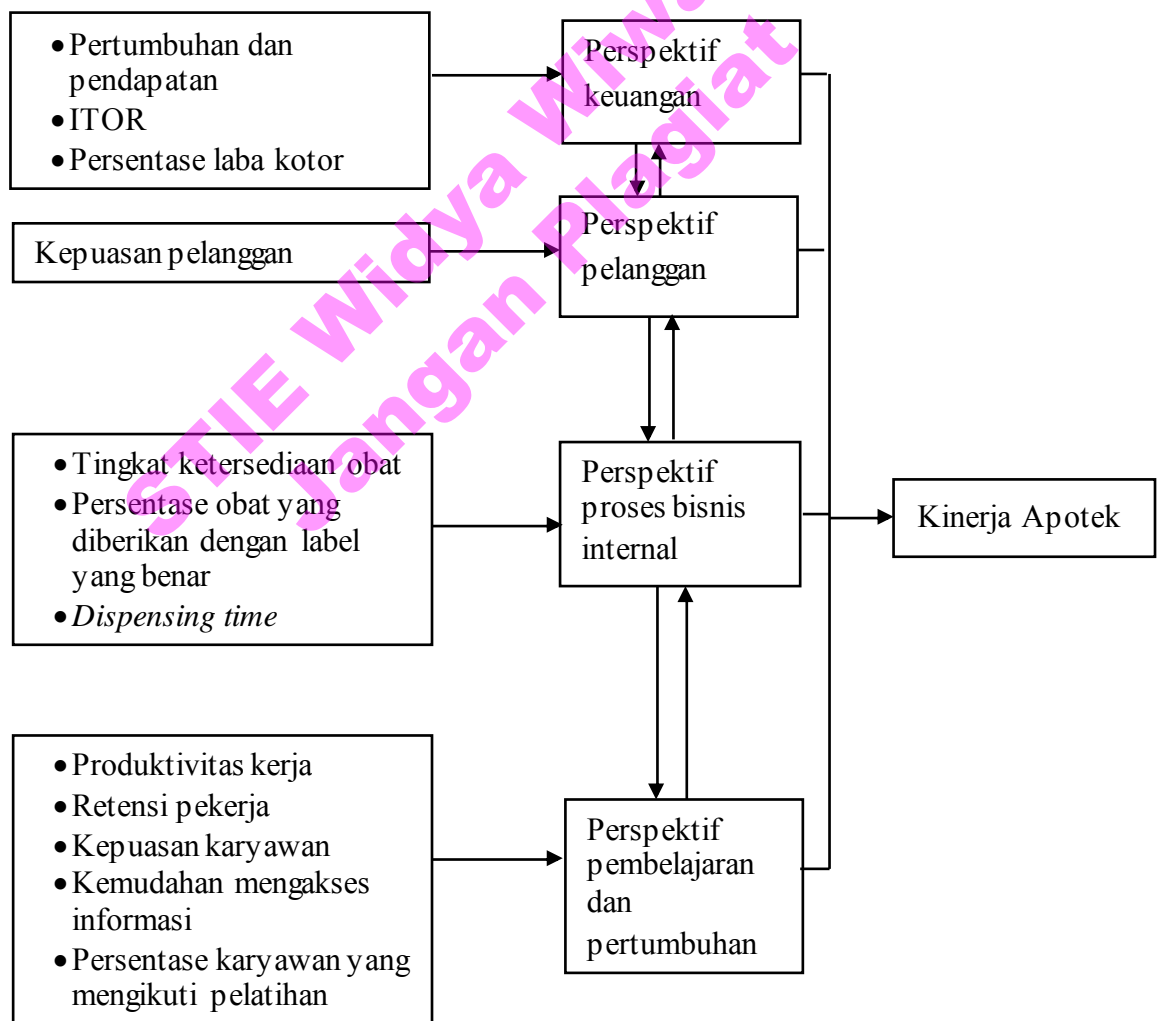
Dalam penelitian ini akan dilakukan pengukuran kinerja apotek Salma dengan pendekatan *balanced scorecard*. Indikator yang digunakan adalah:

1. Perspektif keuangan:
  - a. Pertumbuhan pendapatan
  - b. ITOR (*Inventory turn over ratio*)
  - c. Persentase laba kotor
2. Perspektif pelanggan: Kepuasan pelanggan
3. Perspektif proses bisnis internal:
  - a. Tingkat ketersediaan obat
  - b. Persentase obat diberikan dengan label yang benar
  - c. *Dispensing time*

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:
  - a. Produktifitas kerja
  - b. Retensi pekerja
  - c. Kepuasan karyawan
  - d. Kemudahan mengakses informasi
  - e. Persentase karyawan yang mengikuti pelatihan

Bagan kerangka penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.

Gambar 2. Kerangka penelitian



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian studi kasus non eksperimental dengan pendekatan deskriptif evaluatif, data yang dikumpulkan berupa data kuantitatif yang diperoleh melalui observasi, melalui penyebaran kuisisioner dan laporan keuangan apotek Salma.

#### B. Definisi Operasional

- a. Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada Apotek Salma.
- b. Kepuasan pasien adalah kesesuaian antara persepsi pasien / keluarga pasien yang mengambil obat dengan resep dokter di Apotek Salma.
- c. *Inentory Turn Over Ratio (ITOR)* adalah perputaran persediaan Apotek Salma tahun 2013-2015 dengan membandingkan harga pokok penjualan (HPP) dengan nilai persediaan rata-rata.
- d. Persentase laba kotor adalah membandingkan selisih penjualan dan HPP dengan penjualan.
- e. *Dispensing time* adalah waktu pelayanan obat di Apotek Salma dari resep masuk sampai penyerahan dan pemberian informasi obat kepada pasien.



- f. Persentase karyawan yang telah mendapatkan pelatihan adalah perbandingan jumlah karyawan Apotek Salma yang telah mengikuti pelatihan dengan semua jumlah karyawan yang ada di Apotek Salma.
- g. Tingkat ketersediaan obat adalah jumlah item obat yang dilayani Apotek Salma dibandingkan dengan jumlah item obat dalam resep.
- h. Pelabelan obat dengan benar adalah ketepatan pemberian informasi tertulis dalam etiket pada kemasan obat yang diserahkan kepada pasien.
- i. Produktivitas karyawan adalah efektifitas dan efisiensi kegiatan yang dilakukan karyawan Apotek Salma selama waktu kerja.

### **C. Populasi dan Sampel**

Populasi yang dijadikan subyek / obyek dalam penelitian ini adalah:

1. Semua karyawan apotek salma.
2. Pasien / keluarga pasien yang datang untuk periksa di apotek Salma pada tanggal 19-23 Juli 2016 dan bersedia untuk mengisi kuisisioner, dari kuisisioner yang diisi yang digunakan sebagai data adalah pasien yang sebelumnya sudah pernah menebus resep di apotek Salma dan mengisi kuisisioner dengan lengkap.
3. Resep yang diukur waktu tunggu pelayanannya adalah resep yang dilayani pada tanggal 19-23 Juli 2016 dengan nomor urut ganjil.

### **D. Instrumen Penelitian**

- a. Lembar kerja

Lembar kerja berupa daftar isian yang diperlukan untuk mengumpulkan data yang diperoleh melalui obserasi meliputi: persentase obat yang

dilayani, rata-rata dispensing time, persentase obat yang diserahkan dengan label yang benar.

b. Kuisisioner

Kuisisioner digunakan untuk mengukur kinerja dari keempat perspektif.

**E. Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan:

1. Perspektif keuangan: melihat laporan keuangan apotek Salma tahun 2013-2015 dan kuisisioner yang diisi oleh petugas yang mengelola keuangan.
2. Perspektif pelanggan: Membagikan kuisisioner kepada pasien atau keluarganya yang datang ke apotek.
3. Perspektif proses bisnis internal:
  - a. Mencatat apabila ada resep yang tidak dapat dilayani karena kekosongan obat di apotek.
  - b. Mengamati label obat sebelum diserahkan ke pasien.
  - c. Mencatat waktu yang dibutuhkan untuk melayani resep mulai resep datang sampai obat diserahkan ke pasien.
  - d. Kuisisioner yang diisi oleh semua karyawan
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:
  - a. Mengamati secara langsung produktifitas kerja karyawan.
  - b. Membagikan kuisisioner kepada seluruh karyawan.

**F. Metode Analisis**

Data dikumpulkan dengan menggunakan kuisisioner, obserasi dan melihat laporan keuangan apotek Salma. Data yang diperoleh dianalisis secara deskriptif. Hasil dari jawaban kuisisioner merupakan data primer. Penilaian kuisisioner dengan dianalisis secara kuantitatif.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kinerja Apotek Salma dalam empat perspektif *balanced scorecard* yaitu sebagai berikut:

#### 1. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan penilaian kinerja Apotek Salma dilihat dari beberapa indikator keuangan yaitu *growth* rasio pendapatan, ITOR, dan *gross profit margin*/persentase laba kotor. Dalam pengukuran ini data diperoleh dari laporan keuangan Apotek Salma pada tahun 2013-2015.

Pendapatan Apotek Salma berasal dari pelayanan resep baik resep dari dokter yang praktek di apotek Salma maupun dari dokter luar dan penjualan obat langsung ke pembeli/pasien tanpa resep dokter. Tabel 4.1 memperlihatkan pendapatan apotek Salma tahun 2013-2015.

Tabel 4.1. Pertumbuhan Pendapatan Apotek Salma Tahun 2013-2015

Keterangan	Tahun		
	2013 (Rupiah)	2014 (Rupiah)	2015 (Rupiah)
Pendapatan resep	686.732.300	937.207.700	995.456.900
Pendapatan non resep	433.208.200	516.974.500	519.086.100
Jumlah Pendapatan	1.119.940.500	1.454.182.200	1.514.543.000
Pertumbuhan	-	29,84%	4,15%

Sumber: Laporan keuangan Apotek Salma tahun 2013-2015

Dalam tabel 4.1 dapat dilihat adanya pertumbuhan pendapatan apotek Salma yang baik pada tahun 2014 yaitu mencapai 29,84%, tetapi pada tahun

2015 pertumbuhan pendapatannya sangat kecil yaitu 4,15 %. Pertumbuhan yang baik pada tahun 2014 disebabkan karena adanya penambahan dokter praktek, sedangkan pada tahun 2015 tidak ada penambahan dokter praktek sehingga dapat dikatakan bahwa peningkatan pendapatan tidak disebabkan karena kinerja apotek Salma yang baik tetapi hanya dampak dari penambahan dokter praktek sehingga semakin banyak pasien yang membeli resep obat di apotek Salma.

Salah satu rasio aktivitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Inventory turn over ratio* (ITOR). Dari tabel 4.2 dapat dilihat adanya peningkatan ITOR yaitu 10 kali di tahun 2013, 9 kali di tahun 2014 dan 9 kali di tahun 2015, hal ini menunjukkan adanya kontrol persediaan yang cukup baik di apotek Salma.

Tabel 4.2. ITOR Apotek Salma tahun 2013-2015

Tahun	ITOR = HPP/Persediaan rata-rata
2013	10,44
2014	9,00
2015	9,52

Sumber: Laporan keuangan apotek Salma tahun 2013-2015

ITOR menunjukkan seberapa cepat persediaan dibeli, dijual dan digantikan, nilai ITOR untuk apotek, persediaan seharusnya berputar sedikitnya 4 kali dalam setahun.

Turunnya nilai ITOR Apotek Salma terutama pada tahun 2014 disebabkan karena adanya penambahan dokter praktek, sehingga jumlah item obat menjadi bertambah banyak. Meningkatnya jumlah item obat

menyebabkan nilai persediaan juga bertambah, sementara karena dokter yang praktek juga dokter baru, maka jumlah pasien belum banyak sehingga perputaran persediaan menjadi lambat.

Pengukuran indikator *ratio gross profit margin* atau persentase laba kotor adalah untk mengetahui besarnya pengaruh harga pokok penjualan (HPP) terhadap penjualan.

Tabel 4.3. Persentase Laba Kotor (PLK) apotek Salma tahun 2013-2015

Tahun	PLK = (Penjualan-HPP/Penjualan) X 100%
2013	15,78 %
2014	16,09 %
2015	16,23 %

Sumber : Laporan keuangan apotek Salma tahun 2013-2015

Berdasarkan perhitungan persentase laba kotor di atas terjadi peningkatan persentase laba kotor tetapi nilainya sangat kecil, hal ini disebabkan karena margin yang ditetapkan oleh apotek memang tidak berubah.

Berdasarkan kuisisioner yang diisi oleh pengelola keuangan apotek Salma, hasil kinerja keuangan apotek Salma cukup baik dengan nilai 3,5. Hasil survey dengan menggunakan kuisisioner dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Hasil survey perspektif keuangan

No	Pertanyaan	Hasil	Keterangan
1.	Keuntungan / laba kotor dari apotek mampu untuk menutupi biaya operasional	4	Sangat baik
2.	Di apotek terdapat sumber pendapatan selain dari penjualan obat	3	Baik
3	Pendapatan apotek selalu meningkat setiap tahun	3	Baik
4.	Keuntungan / laba bersih apotek selalu meningkat setiap tahun	3	Baik
5.	Pengelolaan persediaan di apotek sudah efektif dan efisien	3	Baik
6.	Apotek tidak pernah mengalami kesulitan untuk membayar biaya operasional	4	Sangat Baik
7.	Apotek tidak pernah mengalami kesulitan untuk membayar hutang-hutangnya	4	Sangat Baik
8.	Tingkat <i>return on asset</i> (ROA) di apotek lebih dari 20% per tahun	4	Sangat Baik
Rata-rata		3,5	Baik

## 2. Perspektif Pelanggan

Dari perspektif ini pengukuran kinerja apotek Salma dilakukan melalui survey kepuasan pasien. Survei kepuasan pasien dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kepuasan pasien terhadap pelayanan yang telah diberikan oleh apotek Salma, pengukuran dilakukan pada jam kerja dengan menyerahkan kuisisioner kepada pasien yang atau keluarga pasien yang akan periksa ke dokter praktek.

Jumlah responden yang bersedia mengisi kuisisioner sebanyak 63 orang. Dari 63 kuisisioner, yang dapat digunakan sebagai data berjumlah 33 orang yaitu pasien sebelumnya sudah pernah membeli resep di apotek Salma dan mengisi kuisisioner dengan lengkap (menjawab 17 pertanyaan

yang diajukan). Hasil survei kepuasan pasien menunjukkan rerata kepuasan pasien terhadap apotek Salma adalah puas dengan nilai 3,04, selengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5. Survey kepuasan pasien/pelanggan apotek Salma tahun 2016

NO	Keterangan	Rata-rata nilai	Keterangan
1	Apotek memiliki ruang yang layak pakai untuk menyelenggarakan pelayanan	3,06	Puas
2	Gedung apotek ini dilengkapi dengan ruang tunggu dan tempat parkir yang bersih dan nyaman.	3,06	Puas
3	Penampilan karyawan apotek bersih dan menarik	3,21	Puas
4	Karyawan selalu menepati janji pada anda dalam hal pemberian layanan	3,15	Puas
5	Karyawan cepat menangani keluhan anda dan menenangkan hati anda	2,94	Puas
6	Keterangan yang diberikan oleh karyawan apotek dapat dipercaya	3,06	Puas
7	Apotek dapat melayani setiap keluhan anda dengan baik	2,91	Puas
8	Karyawan bekerja dengan teliti dan hati-hati	3,24	Puas
9	Pelayanan obat diberikan tanpa menunggu dalam waktu yang lama	2,94	Puas
10	Karyawan melayani anda dengan ramah	3,27	Puas
11	Karyawan memberikan informasi dengan jelas berkenaan dengan obat	3,21	Puas
12	Karyawan memiliki pengetahuan yang cukup untuk memberikan informasi obat	3,15	Puas
13	Kelengkapan peralatan di apotek memungkinkan karyawan dapat melayani dengan baik	3,03	Puas



14	Karyawan apotek dengan senang hati mencarikan alternatif obat yang sesuai dengan kondisi keuangan anda	2,94	Puas
15	Karyawan bersedia mencarikan obat di tempat lain jika di apotek ini tidak ada	2,82	Puas
16	Setiap keluhan anda di apotek mendapatkan perhatian serius	2,91	Puas
17	Karyawan memahami keinginan hati anda	2,85	Puas
Rerata kepuasan pasien		3,04	Puas

Pada dimensi *responsiveness* (ketanggapan), responden merasa puas dengan nilai 3,24 terhadap ketelitian dan kehati-hatian karyawan dalam bekerja, dan terhadap kecepatan pelayanan obat rata-rata responden merasa puas tetapi nilainya masih sedikit dibawah 3 yaitu 2,94.

Pada dimensi *Assurance* (Kepercayaan) rata-rata responden merasa puas dengan nilai 3,06.

Nilai kepuasan pasien pada dimensi *reability* (kehandalan) yaitu pemberian informasi obat rata-rata responden merasa puas dengan nilai 3,21, pengetahuan yang cukup untuk memberikan informasi obat 3,15, kemampuan menangani keluhan 2,91, kesediaan karyawan mencarikan alternatif obat 2,94, kesediaan karyawan mencarikan obat di tempat lain 2,82. Pada dimensi *reability* tingkat kepuasan terkecil adalah ketersediaan karyawan untuk mencarikan obat ditempat lain, karena hampir semua resep yang dilayani adalah resep dari dokter yang praktek di apotek sehingga kalau ada obat yang tidak tersedia di apotek, karyawan menghubungi dokter penulis resep untuk mengganti dengan alternatif penggantinya.

Pada dimensi empati, rata-rata responden puas terhadap keramahan karyawan dengan nilai 3,27, kecepatan menganani keluhan dan menenangkan hati 2,94, keseriusan menangani keluhan 2,91, perhatian karyawan terhadap keinginan hati 2,85. Dalam memberikan pelayanan bagaimana memahami keinginan hati pasien masih harus menjadi perhatian yang serius.

Rendahnya kepuasan pasien dalam menangani keluhan mungkin disebabkan karena pasien sering mengeluh pada saat karyawan apotek sangat sibuk yaitu pada jam praktek dokter sehingga karyawan lebih mengutamakan untuk melayani pasien daripada mendengar keluhan pelanggan. Hal ini harus menjadi perhatian karena pasien tidak hanya butuh dilayani untuk mendapatkan obat yang dibutuhkan tetapi juga menghendaki keluhannya didengar dan ditanggapi dengan cepat.

Pada dimensi *tangibles* rata-rata responden merasa puas terhadap ruang pelayanan dengan nilai 3,06, kebersihan dan kenyamanan ruang tunggu dan tempat parkir 3,06, penampilan karyawan apotek 3,21, kelengkapan peralatan dalam memberikan pelayanan 3,03. Dalam hal sarana prasarana yang masih membutuhkan perhatian adalah tempat parkir yang kurang luas dan ruang tunggu yang panas.

Pada tabel 4.6 dapat dilihat beberapa saran responden kepada apotek Salma, frekuensi tertinggi adalah yang berhubungan dengan sarana dan prasarana, yaitu ruang tunggu perlu dilengkapi dengan pendingin, perlu ruang yang tunggu dan tempat parkir yang lebih luas. Pada waktu- waktu

tertentu yaitu pagi dan sore saat dokter praktek memang dirasakan ruang tunggu dan tempat parkir yang kurang luas karena banyak pasien yang datang dan menunggu antrian untuk diperiksa oleh dokter. Banyaknya orang di ruang tunggu juga membuat suhu di ruang tunggu menjadi lebih panas, apalagi kadang satu orang pasien diantar / didampingi oleh lebih dari satu orang.

Tabel 4.6. Saran pasien untuk Kinerja Pelayanan apotek Salma

No	Saran	Frekuensi (%)
1	Ruang tunggu dilengkapi pendingin	24
2	Pelayanan ditingkatkan lagi	16
3	Ruang tunggu lebih luas	12
4	Pelayanan obat lebih cepat	8
5	Pendaftaran dilengkapi komputer	8
6	Tempat parkir kurang luas	8
7	Lebih ramah	8
8	Obat yang disediakan lebih lengkap	8
9	Tata ruang tunggu diperbaiki	4
10	Penambahan kursi ruang di ruang tunggu	4

Dari survei kepuasan pasien juga diperoleh keterangan beberapa alasan pasien dalam memilih apotek, sebanyak 36,36 % responden menyatakan alasan menebus resep di apotek adalah karena periksa di tempat bersangkutan, 33,33 % karena pelayanan yang baik, 21,21 % karena sudah berlangganan dan sisanya 9,09 % karena dekat dengan rumah (tabel 4.7).

Tabel 4.7. Alasan Pasien memilih Apotek Salma

No	Alasan	Frekuensi (%)
1	Periksa di tempat bersangkutan	36,36
2	Pelayanan baik	33,33
3	Sudah langganan	21,21
4	Dekat rumah	9,09

Alasan pasien memilih apotek dapat dijadikan sebagai pertimbangan oleh pemilik atau pengelola apotek dalam menyusun strategi untuk meningkatkan pendapat apotek. Strategi yang paling tepat berdasarkan hasil survey adalah dengan menambah dokter praktek, karena dengan menambah dokter praktek, jumlah pasien yang datang dan membeli obat ke apotek juga akan bertambah. Hal ini terbukti bahwa pada tahun 2014 dengan menambah satu orang dokter praktek, pendapatan apotek meningkat 29,84%.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran kinerja apotek Salma pada proses bisnis internal ini dilakukan dengan survey menggunakan kuisisioner yang diisi oleh semua karyawan dan pengamatan langsung terhadap proses pelayanan resep pada tanggal 19-23 Juli 2016 dengan menggunakan indikator tingkat ketersediaan obat, jumlah obat yang diserahkan dengan benar dan rata-rata *dispensing time* untuk resep racikan dan non racikan.

Berdasarkan hasil surey dengan menggunakan kuisioner yang diisi oleh semua karyawan rata-rata nilai untuk perspektif proses bisnis internal adalah 3,09. Hasil kuisioner secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.8.

Tabel 4.8. Hasil survey pada perspektif proses bisnis internal

No	Pertanyaan	Nilai	Keterangan
1.	Apotek mampu melayani semua kebutuhan pasien akan obat	2,33	Tidak baik
2.	Petugas / karyawan di apotek sudah mampu memberikan pelayanan dengan cepat	3,00	Baik
3	Label obat selalu ditulis dengan benar	3,67	Sangat baik
4.	Petugas tidak pernah salah memberikan obat kepada pasien	3,17	Baik
5.	Pada saat menyerahkan obat petugas sudah memberikan informasi tentang cara penggunaannya	3,67	Sangat baik
6.	Pada saat menyerahkan obat petugas sudah memberikan informasi tentang indikasi obat	3,33	Baik
7.	Pada saat menyerahkan obat petugas sudah memberikan informasi tentang efek samping yang mungkin muncul	2,00	Tidak baik
8.	Pada saat menyerahkan obat petugas sudah memberikan informasi tentang cara penyimpanan (obat yang harus disimpan pada suhu tertentu)	3,67	Sangat baik
9.	Petugas memberikan alternatif pengganti apabila obat yang diinginkan pasien tidak tersedia	3,00	Baik
Rata-rata		3,09	Baik

Dari hasil survey tersebut ada dua hal yang masih harus mendapatkan perhatian serius yaitu ketersediaan obat dan informasi efek samping obat yang belum disampaikan ke pasien.

Dalam hal ketersediaan obat, jenis obat yang sering tidak tersedia adalah obat untuk pembeli tanpa resep dokter. Jenis obat bebas memang jenisnya sangat banyak dan tidak mungkin apotek menyediakan semua item obat karena akan sangat tidak efisien dalam hal keuangan, sehingga yang perlu dilakukan oleh karyawan adalah mencarikan alternatif obat pengganti bagi pasien dan meyakinkan pasien bahwa obat pengganti tersebut mempunyai efek yang sama dengan obat yang diminta pasien.

Dari hasil pengamatan langsung selama penelitian diperoleh hasil sebagai berikut:

a. Tingkat ketersediaan obat

Tingkat ketersediaan obat untuk resep dokter di apotek Salma selama pengamatan adalah 100%. Tingkat ketersediaan obat dapat mencapai 100% karena resep yang dilayani hampir semua adalah dari dokter yang praktek di apotek sehingga sudah dilakukan komunikasi terlebih dahulu obat –obat apa saja yang akan diresepkan oleh dokter tersebut.

b. Persentase jumlah obat yang diserahkan dengan benar

Persentase jumlah obat yang diserahkan dengan label yang benar dari hasil pengamatan adalah 100%, menunjukkan bahwa semua obat yang diserahkan kepada pasien benar dan sesuai yang tertulis pada resep, hal ini selain dipengaruhi oleh ketelitian petugas juga karena tulisan resep dokter yang cukup jelas sehingga meminimalisir kesalahan dalam pembacaan resep.

c. *Dispensing time*

Pengukuran rata-rata waktu penyediaan obat atau *dispensing time* dilakukan dengan menghitung waktu yang dibutuhkan untuk menyiapkan obat dihitung mulai resep diterima sampai obat diserahkan dan diberikan informasi kepada pasien.

Dari hasil observasi rata-rata *dispensing time* penyediaan obat di apotek Salma adalah 6,2 menit untuk resep non racikan dan 12,3 menit untuk resep racikan, lebih lengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.9.

Tabel 4.9. Rata-rata *dispensing time* Apotek Salma

Keterangan	<i>Dispensing time</i>	
	Non racikan (menit)	Racikan (menit)
Rata-rata	6,2	12,3
Nilai minimum	3	9
Nilai Maksimum	12	20

Belum ada standar *dispensing time* di apotek, tetapi apabila mengacu pada standar pelayanan minimal rumah sakit, menurut kepmenkes no 129/Menkes/SK/II/2008, *dispensing time* untuk resep non racikan  $\leq 30$  menit, sedangkan untuk resep racikan  $\leq 60$  menit, sehingga dapat dikatakan *dispensing time* di apotek Salma sudah baik.

4. Persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini berfokus pada SDM yang merupakan basis pengembangan keunggulan bersaing uatu perusahaan untuk mencapai

tujuan. Perspektif ini menjelaskan bagaimana karyawan dikembangkan dari aspek pengetahuan, ketrampilan dan sikap dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Cakupannya adalah pengembangan ketrampilan dan pengetahuan karyawan serta membangun sikap individu yang sejalan dengan budaya dan nilai-nilai yang dikembangkan dalam organisasi serta kapasitas teknologi informasi yang mendukung (Tjahjono, 2010).

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan adalah produktivitas kerja, retensi pekerja, kemudahan mengakses informasi, kepuasan karyawan dan persentase karyawan yang mengikuti pelatihan.

a. Produktivitas kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata pemanfaatan waktu kerja adalah untuk apoteker 69,05% untuk kegiatan produktif langsung maupun tidak langsung, 9,52% untuk kegiatan pribadi dan 21,43 % untuk kegiatan non produktif. Sedangkan untuk karyawan non apoteker 61,90% untuk kegiatan produktif baik langsung maupun tidak langsung, 9,52% untuk kegiatan pribadi dan 28,50% untuk kegiatan non produktif.

Kegiatan non produktif di Apotek Salma yang sering ditemui adalah karyawan datang terlambat / pulang lebih awal, meninggalkan apotek untuk keperluan pribadi (ex. belanja) dan mengobrol atau berdiam diri karena tidak ada resep maupun pembeli obat bebas yang harus dilayani.

Produktifitas kerja dapat ditingkatkan dengan lebih banyak memberikan konseling kepada pasien yang membeli obat bebas, dengan



harapan pasien akan merasa lebih puas dengan pelayanan Apotek Salma dan juga akan mengurangi kemungkinan penggunaan obat yang salah.

b. Retensi pekerja / kesetiaan karyawan

Pengukuran kesetiaan karyawan dilakukan dengan meninjau apakah ada karyawan yang mengundurkan diri atas keinginan sendiri. Dalam kurun waktu lima tahun terakhir di apotek Salma tidak ada karyawan yang mengundurkan diri, hal ini menunjukkan bahwa apotek Salma mampu menahan karyawannya untuk tetap bekerja di apotek Salma.

c. Kepuasan karyawan

Jumlah karyawan di apotek Salma ada 6 orang, 2 orang apoteker dan 4 orang non apoteker. Hasil survei terhadap semua karyawan, secara umum 83,33 % karyawan merasa puas bekerja di apotek Salma, hanya ada 1 orang yang merasa tidak puas. Keterangan lebih lengkap tentang hasil survei karyawan dapat dilihat pada lampiran.

Meskipun hanya ada satu orang karyawan yang merasa tidak puas bekerja di Apotek Salma, tetap perlu untuk dicari penyebab karyawan tersebut tidak puas, karena apabila dibiarkan dapat mempengaruhi karyawan yang lain.

d. Kemudahan mengakses informasi

Salah satu kelemahan dari apotek Salma adalah apotek belum dilengkapi dengan sistem teknologi informasi sehingga karyawan

maupun pemilik apotek belum bisa mengakses informasi dengan cepat. Hal ini harus menjadi perhatian yang serius oleh pemilik apotek.

e. Persentase karyawan yang mengikuti pelatihan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, merupakan salah satu kegiatan dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kapabilitas karyawan dalam melakukan pekerjaan, akan tetapi selama ini belum mendapat perhatian dari pemilik apotek Salma

Pada 2015 jumlah karyawan apotek Salma yang mengikuti pelatihan hanya 2 orang atau 33,33% dan keduanya adalah apoteker, jadi selain apoteker tidak ada karyawan apotek yang mengikuti pelatihan. Hal ini menyebabkan pengetahuan dan kemampuan karyawan jadi tidak berkembang, sementara tuntutan pasien atau pelanggan terus berkembang, dan tidak tertutup kemungkinan apotek lain (kompetitor) terus meningkatkan kemampuannya dalam memberikan pelayanan ke pasien, sehingga dapat menyebabkan pasien pindah ke apotek lain.

Apotek sebaiknya mengadakan pelatihan internal atau mengirim karyawan untuk mengikuti pelatihan di luar supaya kompetensi dan kapabilitas karyawan dapat meningkat, terutama untuk karyawan non apoteker. Pelatihan yang dapat dilakukan oleh karyawan adalah pelatihan tentang bagaimana untuk dapat memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan pasien, sehingga pasien akan merasa puas dan tidak berpindah ke apotek lain.

Berikut adalah hasil dari survey pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dilakukan terhadap semua karyawan apotek (Tabel 4.10).

Tabel 4.10 Hasil survey pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

NO	Keterangan / pertanyaan	Nilai	Keterangan
1.	Fasilitas yang disediakan sudah menunjang pekerjaan setiap karyawan.	2,5	Kurang baik
2.	Tersedia program kompensasi yang menunjang apresiasi terhadap karyawan berprestasi.	2,83	Baik
3	Pemilik Apotek memberikan uang jasa pelayanan kepada karyawan dengan adil.	2,83	Baik
4.	Setiap karyawan dapat mengakses semua informasi yang terdapat dalam Apotek.	3,00	Baik
5.	Informasi yang terdapat diapotek dapat diakses dengan cepat	2,5	Kurang baik
6.	Pemilik Apotek memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.	3,33	Baik
7.	Antara pemilik apotek dan karyawan memiliki hubungan yang baik.	3,67	Sangat baik
8.	Antar karyawan memiliki hubungan kerja yang baik.	3,17	Baik
Rata-rata		2,98	Baik

Dari hasil survey tersebut beberapa hal masih perlu mendapatkan perhatian serius adalah fasilitas untuk menunjang pekerjaan seperti tempat penyimpanan dokumen yang lebih memadai, dan juga perlu didukung sistem teknologi informasi yang akan membantu karyawan dalam bekerja dan mengakses informasi serta mempermudah dalam pembuatan laporan, baik laporan internal maupun laporan yang harus dikirim ke instansi terkait seperti laporan narkotika dan psikotropika ke kementerian kesehatan.

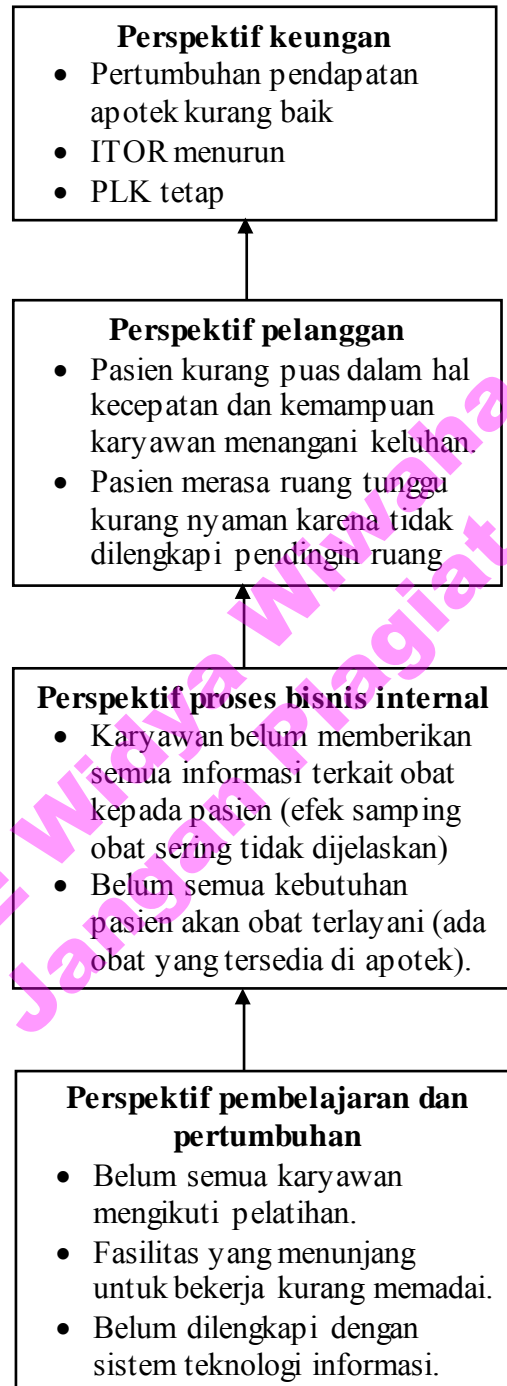
Dengan menggunakan sistem teknologi informasi selain membantu karyawan dalam bekerja juga membantu pemilik dalam mengawasi apotek karena semua transaksi terekam dalam sistem informasi.

Hasil survey untuk menilai kinerja apotek dengan pendekatan *balanced scorecard* dapat dilihat pada tabel 4.11.

Tabel 4.11 Hasil survey pada empat perspektif dalam *balanced scorecard*

No	Perspektif	Nilai	Keterangan
1	Keuangan	3,5	Baik
2	Pelanggan	3,04	Baik
3	Proses bisnis internal	3,09	Baik
4	Pembelajaran dan pertumbuhan	2,98	Baik
Rata-rata		3,15	Baik

Keempat perspektif dalam *balanced scorecard* memiliki hubungan sebab akibat yang perspektif yang satu akan mempengaruhi perspektif yang lain. Kurangnya pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh karyawan menyebabkan skill karyawan menjadi kurang baik sehingga tidak mampu memberikan pelayanan maupun memberikan informasi tentang obat dengan baik. Kemampuan mengelola persediaan juga akan mempengaruhi perspektif yang lain seperti terjadinya kekosongan obat sehingga permintaan pasien tidak terlayani, atau terlalu banyak stok yang menyebabkan tidak efisien dengan ditandai ITOR yang kecil. Proses bisnis internal yang kurang baik, seperti kosongnya persediaan obat, kurangnya informasi yang diberikan kepada pasien sangat berpengaruh terhadap kepuasan pasien / pelanggan apotek. Ketidakpuasan pasien berpeluang menyebabkan pasien tersebut tidak kembali ke apotek dan akibatnya pertumbuhan pendapatan apotek menjadi tidak naik atau bahkan turun dari sebelumnya. Hubungan keempat perspektif dapat dilihat pada gambar 4.1

Gambar 4. Hubungan keempat perspektif dalam *balanced scorecard*

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### A. Simpulan

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa diukur dengan pendekatan *balanced scorecard* apotek Salma sudah menunjukkan kinerja yang baik dengan rata-rata nilai dari keempat persepektif 3,15 (78,75% dari nilai maksimal). Adapun rincian untuk tiap perspektif adalah sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan: 3,50
2. Perspektif pelanggan: 3,04
3. Perspektif proses bisnis internal: 3,09
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: 2,98

#### B. Saran

Pengukuran kinerja bukanlah satu-satunya langkah peningkatan kinerja apotek namun diharapkan dapat dijadikan sebagai pertimbangan oleh pemilik dan/atau pengelola apotek untuk menyusun strategi, di bawah ini beberapa saran yang dapat disampaikan semoga bermanfaat:

1. Sarana prasarana sebaiknya dilengkapi / diperbaiki lagi seperti pendingin udara ruang tunggu pasien.
2. Apotek sebaiknya menggunakan sistem teknologi informasi untuk mempermudah dalam mengakses data dan informasi.

3. Apotek mengadakan pelatihan baik internal maupun eksternal untuk semua karyawan guna meningkatkan kompetensi dan kapabilitasnya.
4. Perlu dilakukan survei kepuasan pelanggan terhadap pasien / pembeli obat bebas.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR PUSTAKA

- Denny Bagus(2009), *Balanced Scorecard, Definisi, Konsep dan Perspektif*, <http://jurnal-sdm.blogspot.co.id/2009/04/balanced-scorecard-definisi-konsep-dan.html>
- Hadi Muttagin (2012), *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*, <http://pustakabakul.blogspot.co.id/2012/02/pengukuran-kinerja-dengan-balanced.html>
- Kemenkes (2008), *Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit*, Kementerian Kesehatan Republik Indonesia
- Kemenkes (2014), *Standar Pelayanan Kefarmasian di Apotek*, Kementerian Kesehatan Republik Indonesia
- Mohamad Mahsun (2012), *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPFY Yogyakarta
- Noiatun Eka (2008), *Pemetaan Strategi Instalasi Farmasi RSUD Gunung Jati Cirebon dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada Yogyakarta
- Sasongko (nd.), *Balance Scorecard Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan (Learning And Growth Perspective )*, <http://openstorage.gunadarma.ac.id/.../balanced-scorecard-perspektif-pe...%20Cached>
- Satibi, Nova Hasani Purdiyanti dan Maya Rahmawati (2007), *Evaluasi Kinerja Suatu Apotek X di Yogyakarta dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, *Majalah Farmasi Indonesia* 18(2), [indonesianjpharm.farmasi.ugm.ac.id/index.php/3/article/.../325](http://indonesianjpharm.farmasi.ugm.ac.id/index.php/3/article/.../325)
- Teguh Riyanto (2015), *Konsep Penilaian Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard*, <https://pengusahamuslim.com/4713-konsep-penilaian-kinerja-menggunakan-balanced-scorecard.html>
- Tjahjono HK (2010), *Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan*, <http://hkt.staff.umy.ac.id/files/2010/07/Perspektif-Pembelajaran.pdf>
- Yuwono Sony, Sukarno, Ichsan (2003), *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta