

**EVALUASI KINERJA MENGGUNAKAN METODE *BALANCED
SCORECARD* PADA APOTEK K-24 KARANGLO
YOGYAKARTA TAHUN 2019**

TESIS



Oleh:

**Ahmad Suriyadi Muslim
SBF 191840391**

**PROGRAM STUDI S2 ILMU FARMASI
FAKULTAS FARMASI
UNIVERSITAS SETIA BUDI
SURAKARTA
2020**

**EVALUASI KINERJA MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA APOTEK K-24 KARANGLO
YOGYAKARTA TAHUN 2019**



TESIS

*Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat mencapai
Derajat sarjana Strata-2
Program Pascasarjana Ilmu Farmasi
Minat Farmasi Manajemen*

Oleh:

**Ahmad Suriyadi Muslim
SBF 191840391**

**PROGRAM STUDI S2 ILMU FARMASI
FAKULTAS FARMASI
UNIVERSITAS SETIA BUDI
SURAKARTA
2020**

PENGESAHAN TESIS

Berjudul

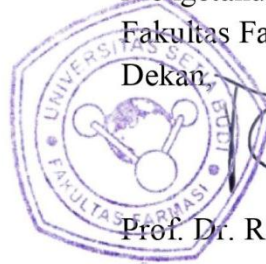
EVALUASI KINERJA MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA APOTEK K-24 KARANGLO YOGYAKARTA TAHUN 2019

Oleh :

Ahmad Suriyadi Muslim
SBF 191840391

Dipertahankan di hadapan Dewan Penguji Tesis
Fakultas Farmasi Universitas Setia Budi
Pada Tanggal : 21 April 2020

Mengetahui,
Fakultas Farmasi Universitas Setia Budi
Dekan,



Prof. Dr. R.A. Oetari, SU., MM., M.Sc., Apt.

Pembimbing Utama,

Dr. Titik Sunarni, M.Si., Apt.

Pembimbing Pendamping,

Dr. Tri Murti Andayani, Sp.FRS., Apt.

Dewan Penguji :

1. Dr. Ika Purwidyaningrum, M.Sc., Apt.
2. Dr. Tri Wijayanti M.PH., Apt.
3. Dr. Tri Murti Andayani, Sp.FRS., Apt.
4. Dr. Titik Sunarni, M.Si., Apt.

1.

2.

3.

4.

HALAMAN PERSEMBAHAN



Bacalah dengan menyebut nama Tuhanmu, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha Mulia Yang mengajar manusia dengan pena, Dia mengajarkan manusia apa yang tidak diketahuinya (QS: Al-'Alaq 1-5)

Demi pena dan apa yang mereka tuliskan (QS: An Nabiya, 87)

Ya Allah... Waktu yang sudah kujalani dengan jalan hidup yang sudah menjadi takdirku, sedih, bahagia, dan bertemu orang-orang yang memberiku sejuta pengalaman bagiku, yang telah memberi warna-warni kehidupanku. Kubersujud dihadapan Mu, Engkau berikan aku kesempatan untuk bisa sampai di penghujung awal perjuanganku

Segala Puji bagi Mu ya Allah, Alhamdulillah. Alhamdulillah. Alhamdulillahirobbil' alamin

Sujud syukurku kusembahkan kepadamu Ya Alloh

Yang Maha Agung nan Maha Tinggi nan Maha Adil nan Maha Penyayang Atas takdirmu telah kau jadikan aku manusia yang senantiasa berpikir, berilmu, beriman dan bersabar dalam menjalani kehidupan ini. Semoga keberhasilan ini menjadi satu langkah awal bagiku untuk meraih cita-cita besarku.

Lantunan Al-fatihah beriring Shalawat dalam silahku merintih, menadahkan do'a dalam syukur yang tiada terkira, terima kasihku untukmu. Kupersembahkan sebuah karya kecil ini untuk istriku, kekasihku patner terbaikku ibu dari anakku Muhammad Artanabil Ramadhan, yang tiada pernah hentinya selama ini memberiku semangat, doa, dorongan, nasehat dan kasih sayang serta pengorbanan yang tak tergantikan hingga aku selalu kuat menjalani setiap rintangan yang ada didepanku.

Ku ingin menua bersamamu di dunia dan menjadi malaiikatmu di surga

Bersama anak kita Muhammad Artanabil Ramadhan

Insyaa Alloh menjadi anak yang sholih yang qurrota'ayyun

Dan dalam silah di lima waktu mulai fajar terbit hingga terbenam. seraya tangan ku menadah".. ya Allah ya Rahman ya Rahim... Terimakasih telah kau tempatkan aku diantara bidadari dan malaiikatmu, termasuk ke empat orang tuaku, dan adik-adikku yang setiap waktu mendoakan, menjaga, mendidik dan membimbingku

ya Allah berikanlah balasan setimpal syurga firdaus untuk mereka dan jauhkanlah mereka nanti dari panasnya sengat hawa api nerakamu....aamiin....aamiin.... ya Robbal'alamiin"

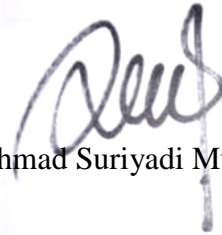
"Hidupku terlalu berat untuk mengandalkkan diri sendiri tanpa melibatkan bantuan Tuhan dan orang lain."Tak ada tempat terbaik untuk berkeluh kesah selain bersama sahabat-sahabat terbaik"..

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini adalah hasil pekerjaan saya sendiri dan tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya 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.

Apabila tesis ini merupakan jiplakan dari penelitian atau karya ilmiah atau skripsi atau tesis atau disertasi orang lain, maka saya siap menerima sanksi, baik secara akademis maupun hukum.

Surakarta, 21 April 2020



Ahmad Suriyadi Muslim

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas limpah rahmat Nya serta hidayah Nya, sehingga penulis dalam melaksanakan Tesis dengan judul “EVALUASI KINERJA MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA APOTEK K-24 KARANGLO YOGYAKARTA TAHUN 2019”, dapat berjalan dan terlaksana dengan baik dan lancar, serta atas kuasa Nya pula.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat Magister Farmasi Program Studi Pascasarjana Ilmu Farmasi pada Fakultas Farmasi Universitas Setia Budi, Surakarta. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan dan dukungan berbagai pihak. Oleh sebab itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Dr. Djoni Taringan, MBA, selaku Rektor Universitas Setia Budi, Surakarta.
2. Prof. Dr. A. Oetari, SU., MM., M.Sc., Apt., selaku Dekan Fakultas Farmasi Universitas Setia Budi, Surakarta.
3. Dr. Titik Sunarni, M.Sc., Apt, selaku pembimbing utama dan Dr. Tri Murti Andayani, Sp. FRS., Apt selaku pembimbing pendamping, serta dewan penguji yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan bimbingan, nasehat, ilmu dan motivasi selama penelitian dan penulisan tesis ini.
4. Dr. Ika Purwidyaningrum, M.Sc., Apt dan Dr. Tri Wijayanti M.PH., Apt selaku dewan penguji yang telah meluangkan waktu untuk menguji dan memberi masukan untuk menyempurnakan tesis ini.
5. Segenap dosen, karyawan dan staf Fakultas Farmasi Universitas Setia Budi Surakarta yang telah membantu demi kelancaran dan selesainya tesis ini.
6. Seluruh manajemen dari PT. K-24 Indonesia, Khususnya dr. Gideon Hartono selaku Direktur Utama sekaligus Owner PT. K2-4 Indonesia, Ibu Endah Ekayani S. Farm., Apt sebagai Operation Manager dan Arvina Januwardani S. Farm., Apt sebagai Operation serta RR. Putu Christiani Noviani sebagai

Pemilik Sarana Apotek (PSA) yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta.

7. Elizabeth K. N. P selaku Area Manager (AM) dan Esni Kurnianingsih selaku akuntan pajak di Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta yang telah menyiapkan data keuangan serta memberikan masukan-masukan guna melengkapi penelitian ini.
8. Orang tua, istri, dan saudara yang telah memberikan materi, waktu dan motivasi yang tak pernah berhenti selama menempuh pendidikan di Program Magister Manajemen Farmasi Universitas Setia Budi. Tanpa mereka saya tidak akan pernah sampai pada saat ini.
9. Rekan-rekan Mahasiswa Program S2 Magister Manajemen Farmasi Universitas Setia Budi yang ikut memberikan dukungan, semangat dan kerjasamanya selama pembuatan tesis ini.

Dengan keterbatasan pengalaman, ilmu maupun pustaka yang ditinjau, penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari sempurna, masih banyak kekurangan dan pengembangan lanjut agar benar-benar bermanfaat. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran agar tesis ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang. Akhir kata, penulis berharap tesis ini memberikan manfaat bagi kita semua terutama untuk pengembangan ilmu pengetahuan tentang kinerja apotek.

Surakarta, 21 April 2020

Ahmad Suriyadi Muslim

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PENGESAHAN TESIS	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iii
PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
INTISARI.....	xiv
ABSTRACT	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	6
E. Keaslian Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
A. Apotek	8
1. Pengertian Apotek.....	8
2. Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta	12
B. Kinerja	14
1. Kinerja (<i>Performance</i>)	14
2. Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM).....	14
3. Pengukuran Kinerja.....	15
4. Evaluasi / Penilaian Kinerja	16
4.1 Pengembangan.	16
4.2 Pemberian Reward.....	16
4.3 Motivasi.	16
4.4 Perencanaan SDM.....	16
4.5 Komunikasi.	17

5.	Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja	17
5.1	Faktor Kemampuan (<i>Ability</i>)	17
5.2	Faktor Motivasi (<i>Motivation</i>).....	17
C.	<i>Balanced Scorecard</i>	18
1.	Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.	Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i>	20
3.	Uji Validitas dan Reabilitas	30
4.	Analisi SWAT	30
D.	Landasan Teori	31
E.	Kerangka Konsep	32
F.	Keterangan Empiris	33
BAB III	METODE PENELITIAN	34
A.	Rancangan Penelitian	34
B.	Populasi dan Sampel.....	34
1.	Populasi	34
2.	Sampel.....	35
C.	Variabel Penelitian	35
1.	Identifikasi Variabel Utama	35
2.	Definisi Operasional Variabel.....	36
D.	Bahan dan Alat	40
1.	Bahan.....	40
1.1	Data primer.	40
1.2	Data sekunder.....	40
2.	Alat.....	40
2.1	Lembar kerja.	40
2.2	Kuesioner.	40
2.3	Stopwatch.....	41
E.	Jalanya Penelitian	41
1.	Tahap Persiapan	41
2.	Tahap Uji Instrumen Penelitian	41
3.	Tahap Pelaksanaan	42
3.1	Perspektif Keuangan.	42
3.2	Perspektif <i>Customer</i>	43
3.3	Perspektif Bisnis Internal.....	44
3.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	45
3.5	Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat).....	46
3.6	Perumusan Rekomendasi.....	47
F.	Analisis Data.....	48
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	50
A.	Perspektif Keuangan.....	50
1.	<i>Gross Profit Margin</i> (GPM).....	51
2.	<i>Net Profit Margin</i> (NPM).....	53
3.	<i>Inventory Turn Over Ratio</i> (ITOR).....	54

B. Perspektif Pelanggan	56
1. Uji validitas dan Reliabilitas	56
2. Kepuasan Pasien.....	57
2.1 Analisis skor kinerja.	58
3. Pertumbuhan Pasien	63
C. Perspektif Bisnis Internal.....	64
1. Ketersediaan Obat	64
2. <i>Dispensing Time</i>	66
3. <i>DRP</i>	68
4. Kelengkapan Label.....	71
D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	72
1. Uji Validitas dan Reabilitas	73
2. Kepuasan Kerja Karyawan.....	74
3. Semangat Kerja Karyawan.....	75
4. Tingkat Produktivitas Karyawan.....	77
5. Hasil Analisis SWOT	78
6. Perumusan Rekomendasi	81
E. Keterbatasan Penelitian	83
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	 85
A. Kesimpulan.....	85
B. Saran	85
 BAB VI RINGKASAN.....	 87
 DAFTAR PUSTAKA	 90
 LAMPIRAN.....	 93

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Struktur Organisasi	11
2. Pengukuran kinerja dalam persepektif Balanced Scorecard.....	21
3. Bagan Persepektif Pelanggan.....	24
4. Persepektif Proses Bisnis Internal Model Rantai Nilai Genetik	27
5. Bagan Nilai Generik Proposisi Nilai Pelanggan	28
6. Persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	29
7. Kerangka Konsep Penelitian.....	32

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Hubungan Konsep Balanced Scorecard dengan Analisis SWOT	29
2. Pengolahan Data pada Masing-Masing Indikator Penelitian	47
3. Penilaian Kuesioner Kepuasan Pasien, Kepuasan Kerja Karyawan Kuesioner Semangat Kerja Karyawan dan Produktivitas Karyawan.	49
4. <i>Range</i> Skor Kuesioner Kepuasan Pasien, Kepuasan Kerja Karyawan dan Kuesioner Semangat Kerja Karyawan.	49
5. Pengolahan Data Keuangan Apotek K-24 Karanglo Tahun 2017-2019.....	50
6. Hasil Perhitungan GPM Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta Tahun 2017 – 2019.....	52
7. Hasil Perhitungan NPM Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta Tahun 2017 – 2019.....	53
8. Hasil Perhitungan ITOR Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta Tahun 2017–2019.....	55
9. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner 5 Dimensi Kualitas Pelayanan (Kinerja).....	56
10. Rata-rata Skor Dimensi <i>Tangible</i> Kualitas Pelayanan (Kinerja)	58
11. Rata-rata Skor Dimensi <i>Reliability</i> Kualitas Pelayanan (Kinerja).....	59
12. Rata-rata Skor Dimensi <i>Responsive</i> Kualitas Pelayanan (Kinerja)	60
13. Rata-rata Skor Dimensi <i>Assurance</i> Kualitas Pelayanan (Kinerja).....	61
14. Rata-rata Skor Dimensi <i>Ephaty</i> Kualitas Pelayanan (Kinerja).....	62
15. Tingkat Pertumbuhan <i>Customer</i> Apotek K-24 Karanglo Tahun 2017- 2019.....	63
16. Persentase Ketersediaan Obat di Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta Tahun 2017-2019	65
17. Persentase Ketersediaan Obat di Apotek K24 Karanglo Yogyakarta Januari 2020	65
18. Waktu Pelayanan Resep.....	66

19. Pengamatan Kejadian <i>Drug Related Problem</i> (DRP).....	68
20. Kelengkapan Label/etiket Pasien di APotek K-24 Karanglo Yogyakarta Bulan Januari 2020.....	71
21. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Kerja Karyawan	73
22. Data Skor Kuesioner Kepuasan Kerja Karyawan	74
23. Data Skor Kuesioner Semangat Kerja Karyawan	76
24. Data Skor Kuesioner Produktivitas Kerja Karyawan	78
25. Matriks Evaluasi EFAS.....	79
26. Matriks Evaluasi IFAS.....	79
27. Kombinasi Strategi Kuantitatif	80
28. Hasil analisis matrik SWOT Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta.....	81
29. Rekomendasi usulan perbaikan berdasarkan hasil evaluasi kinerja.....	82

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Surat Permohonan Ijin Penelitian di Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta.....	95
2. Surat Ijin Penelitian di Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta.....	96
3. Data Persepektif Keuangan.....	97
4. Kuesioner Untuk Pasien Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta	99
5. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Pasien Pada masing-masing Dimensi.....	103
6. Tabel Jumlah Resep Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta Tahun 2017-2019.....	112
7. Tabel Ketersediaan Obat di Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta Tahun 2017-2019	113
8. Rata-Rata <i>Dispensing Time</i>	114
9. Data Kelengkapan Label/Etiket	115
10. Kuesioner Kepuasan Kerja Karyawan Apotek K24 Karanglo Yogyakarta.....	116
11. Kuesioner Semangat Kerja Karyawan	118
12. Kuesioner Prduktivitas Karyawan	120
13. Hasil Pengamatan Peneliti Terhadap semanagat Kerja Karyawan	121
14. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Kerja, Kerja dan Produktivitas kerja	122
15. Distribusi Skor Kepuasan Kerja Karyawan	125
16. Distribusi Skor Semangat Kerja Karyawan	126
17. Distribusi Skor Produktivitas Kerja Karyawan.....	127
18. Hasil Wawancara	128

INTISARI

MUSLIM AS, 2020, EVALUASI KINERJA MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA APOTEK K-24 KARANGLO YOGYAKARTA TAHUN 2019, TESIS, FAKULTAS FARMASI, UNIVERSITAS SETIA BUDI, SURAKARTA.

Tingkat pertumbuhan apotek di Kabupaten Kota Yogyakarta sangat pesat sehingga dapat menyebabkan kompetisi antar apotek. Oleh karena itu kinerja apotek sangatlah penting untuk dikaji karena dapat dijadikan parameter untuk menetapkan strategi pengelolaan. Salah satu metode yang dianjurkan dalam menilai kinerja apotek yaitu metode *balanced scorecard*.

Penelitian ini non eksperimental rancangan deskriptif eksploratif dengan tujuan untuk mengetahui kinerja Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta berdasarkan empat perspektif metode *balanced scorecard* yaitu keuangan, customer, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan serta memberi rekomendasi perbaikan berdasarkan hasil evaluasi kinerja tersebut. Pengumpulan data dilakukan secara retrospektif dan prospektif berupa data kualitatif dan kuantitatif.

Hasil penelitian kinerja Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta menggunakan metode *balanced scorecard* pada perspektif keuangan nilai ITOR tiap tahun mengalami penurunan, perspektif proses bisnis internal masih ditemukan adanya DRP dan apotek belum memenuhi 100% kebutuhan obat serta pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan produktivitas karyawan kurang. Namun demikian, secara keseluruhan hasilnya baik karena telah memenuhi nilai standar.

Kata kunci: Balanced Scorecard, Evaluasi Kinerja, Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta

ABSTRACT

EVALUATION OF PERFORMANCE USING THE BALANCED SCORECARD METHOD IN APOTEK K-24 KARANGLO YOGYAKARTA IN 2019, THESIS, SETIA BUDI UNIVERSITY, SURAKARTA

The growth rate of pharmacy in the city of Yogyakarta is very rapid so that it can cause competition between pharmacy. Pharmacy service performance is very important to be reviewed because it can be used as a parameter to determine management strategies. One method that is recommended in assessing pharmacy performance is the balanced scorecard method.

This research is non-experimental explorative descriptive design with the aim to find out the performance of the Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta based on four perspectives of the balanced scorecard method, financial side, customer, internal business processes, learning and growth of pharmacy and provide recommendations for improvement based on the results of the performance evaluation. Data collection was conducted retrospectively and prospectively in the form of qualitative and quantitative data.

The results of the performance Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta using the balanced scorecard method research from a financial perspective shows the value of ITOR has decreased every year, Internal business process perspective is still found the existence of DRP and pharmacies have not met 100% of drug needs and in the perspective of learning and employee productivity growth is valued less. However, overall the results are good because it meets the standard values.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance Evaluation, Pharmacy K-24 Karanglo Yogyakarta

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kesehatan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi produktivitas dan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Setiap orang mempunyai hak untuk hidup layak, baik dalam kesehatan pribadi maupun keluarganya, termasuk mendapatkan makanan, pakaian, perumahan dan pelayanan kesehatan, serta pelayanan sosial lain yang diperlukan. Oleh karena itu perlu adanya suatu upaya pembangunan kesehatan yang diarahkan pada tercapainya kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap penduduk agar terwujud derajat kesehatan yang optimal. Untuk mewujudkannya, maka diperlukan suatu sistem pelayanan kesehatan yang berfungsi sebagai sarana pemeliharaan, perbaikan, dan peningkatan kesehatan.

Sistem pelayanan kesehatan merupakan bagian penting dalam meningkatkan pelayanan kesehatan bagi masyarakat. Keberhasilan suatu sistem pelayanan kesehatan dipengaruhi oleh banyak faktor yang masuk ke dalam pelayanan kesehatan yang diantaranya adalah dokter, apoteker, perawat, bidan yang masuk kedalam tenaga medis serta alat kesehatan dan juga obat - obatan. Sistem ini akan memberikan pelayanan kesehatan yang prima kepada masyarakat apabila berjalan secara bersama-sama serta dengan tetap menjaga nilai-nilai yang ada di dalam masyarakat.

Obat merupakan komponen yang penting dalam pelayanan kesehatan karena diperlukan untuk menghilangkan gejala dari suatu penyakit, mencegah suatu penyakit, bahkan obat juga dapat menyembuhkan suatu penyakit. Tetapi disisi lain obat dapat menimbulkan efek yang tidak diinginkan apabila penggunaannya tidak tepat. Oleh sebab itu, penyediaan informasi obat yang benar, objektif dan lengkap akan sangat mendukung dalam pemberian pelayanan kesehatan yang baik kepada masyarakat sehingga dapat meningkatkan kemanfaatan dan keamanan penggunaan obat.

Selain di Rumah Sakit, salah satu sarana untuk menyediakan obat dan alat kesehatan yang legal secara perundang undangan adalah di apotek. Apotek sebagai sarana kesehatan menjalankan fungsinya yang bersifat dwi fungsi yaitu fungsi ekonomi dan fungsi sosial. Fungsi ekonomi menuntut agar apotek dapat memperoleh laba secara maksimal untuk menjaga kelangsungan usaha, sedangkan fungsi sosial adalah untuk pemerataan distribusi dan pelayanan informasi obat kepada masyarakat. Untuk meraih kedua fungsi di atas, terutama dalam fungsi ekonomi maka ada persaingan yang ketat antar apotek.

Tingkat pertumbuhan apotek di provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) sangat pesat, khususnya di Kabupaten Kota Yogyakarta sehingga dapat menyebabkan kompetisi antar apotek yang mana dapat berdampak positif dan juga negatif bagi kelangsungan bisnis apotek. Dampak positif yang ditimbulkan antara lain tiap masing-masing apotek akan menciptakan inovasi baru dalam melakukan pelayanan kefarmasian. Sedangkan dampak negatif dari adanya kompetisi tersebut yaitu terjadinya penyalahgunaan wewenang apoteker, apotek tidak taat regulasi atau bahkan kalah saing dengan apotek kompetitor yang mengakibatkan apotek tersebut merugi bahkan sampai ada yang gulung tikar sehingga baik secara langsung maupun tidak langsung kompetisi tersebut nantinya akan menjadi seleksi alam bagi keberlangsungan usaha apotek. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat dalam menjalankan bisnis apotek. Hanya apotek dengan kinerja baik dari semua aspek yang mampu bertahan dan menjalankan bisnisnya dengan sehat sehingga memperoleh keuntungan.

Kinerja apotek sangatlah penting untuk dikaji mengingat kinerja apotek dapat dijadikan parameter bagi pengelola apotek untuk menetapkan strategi pengelolaan apotek baik jangka pendek maupun jangka panjang (Umar, 2003). Salah satu metode yang dianjurkan dalam menilai suatu kinerja instansi kesehatan seperti apotek dan Rumah Sakit yaitu menggunakan metode *Balanced Scorecard* (Griffith dan King, 2000).

Balanced Scorecard adalah sebuah metode pengukuran kinerja yang pertama kali dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1990 sebagai upaya untuk memantau pencapaian tujuan suatu organisasi. Metode

pengukuran kinerja *balanced scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Metode pengukuran kinerja ini dipilih karena merupakan metode paling tepat dalam membantu melakukan penilaian kinerja di bisnis apotek karena secara keseluruhan telah mewakili kinerja apotek yang begitu kompleks.

Evaluasi kinerja telah banyak digunakan sebagai unsur esensial bagi efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam berorganisasi. Begitu juga halnya didalam menjalankan bisnis apotek. Hal tersebut dapat dilihat dari meningkatnya pengakuan secara luas atas penggunaan evaluasi kinerja yang telah dilaporkan dalam beberapa studi, diantaranya adalah; Proses bisnis internal apotek dapat dilihat dari kecepatan pelayanan resep serta ketersediaan obat (Satibi *et al*, 2007). Hasil evaluasi kinerja salah satu apotek di Yogyakarta oleh Satibi (2007) diperoleh indikator keuangan ROI tahun 2003-2005 berada dibawah rata-rata (1,45%, 0%, dan 0%). Nilai rata-rata ROI apotek yaitu sebesar 12%. *Net Profit Margin* (0,80%, 0%, dan 0%), jauh di bawah rata-rata nilai apotek sebesar 5-7,5%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pada tahun tersebut apotek hanya menghasilkan laba sebesar 0,80% dari total penjualan dan nilai *Turn Over Ratio* (4,86 x, 4,48x, dan 3,85x). *Customer* merasa puas tetapi jumlah konsumen yang menebus obat menggunakan resep mengalami penurunan. Semangat kerja dan produktivitas karyawan tinggi, sedangkan tingkat ketersediaan obat 86,21%, rata-rata waktu penyediaan obat racikan 16,97 menit dan non racikan 4,78 menit serta kelengkapan komponen informasi obat belum sesuai dengan standar. Berdasarkan nilai yang diperoleh pada tahun 2003-2005, maka kinerja apotek tersebut kurang sehat sehingga rekomendasi yang diberikan yaitu dengan cara melakukan pengurangan karyawan tenaga teknik kefarmasian yang digantikan dengan apoteker. Langkah tersebut diambil dengan tujuan efisiensi pengeluaran dan menambah efektivitas dalam bekerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Anwarudin (2013) di apotek PD farmasi, pada persepektif keuangan periode tahun 2009/2010 dan 2010/2011 secara umum baik. Hal tersebut dilihat dari nilai ROI 10,86%, GPM 16,05%,

TATO 2,56x, dan ITOR 8,95x. Hanya nilai NPM yang berada dibawah rata-rata industri yaitu sebesar 4,26%. Pada persepektif pelanggan, secara keseluruhan tingkat pelayanan kepada pelanggan sudah baik. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai rata-rata tingkat kepuasan pelanggan 3,7 (tinggi). Perspektif proses bisnis internal mampu memberikan fasilitas pelayanan yang baik. Hal tersebut dapat dilihat dari tingkat ketersediaan obat yang tergolong tinggi yaitu sebesar 88,41%. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terjadi peningkatan pelatihan karyawan sebesar 2,92% (baik), penurunan nilai ketidakhadiran 2,18% (baik), kenaikan nilai TOR sebesar 0,08% (baik) yang mana secara keseluruhan skor nilai kepuasan karyawan sebesar 3,23 (sedang).

Penelitian yang dilakukan oleh Bertawati (2013) diperoleh hasil bahwa analisa hubungan antara pelayanan kefarmasian dengan kepuasan konsumen menggunakan analisis korelasi Pearson, menunjukkan adanya hubungan antara pelayanan kefarmasian dengan kepuasan pasien. Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Putri (2017) menyimpulkan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi loyalitas konsumen adalah kepuasan dan kepercayaan.

Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta merupakan salah satu apotek waralaba yang berada di bawah naungan PT. K-24 Indonesia. Pemilihan Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta sebagai lahan penelitian karena sebelumnya belum pernah dilakukan evaluasi kinerja apotek. Selain itu juga, karena letak Apotek K-24 Karanglo yang letaknya sangat berdekatan dengan apotek kompetitor. Terdapat enam apotek kompetitor, baik apotek waralaba maupun konvensional yang berada dalam satu jalur dengan jarak radius 1 KM sehingga membuat kekhawatiran Pemilik Sarana Apotek (PSA) akan kinerja Apotek K-24 Karanglo yang dapat berdampak pada keberlangsungan bisnis apotek yang dimiliki. Dengan dilakukannya evaluasi kinerja ini, diharapkan dapat diketahui kinerja dari Apotek K-24 Karanglo yang nantinya akan dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk perbaikan demi kemajuan apotek. Hasil dari evaluasi kinerja apotek tersebut nantinya akan diserahkan kepada Pemilik Sarana Apotek (PSA) yang nantinya akan dibahas bersama-sama dengan Area Manager (AM) dan Apoteker Penanggungjawab Apotek (APA) untuk menentukan strategi apa yang tepat untuk

dijalankan sehingga dapat dilakukan perbaikan kinerja terhadap Apotek K-24 Karanglo. Metode yang dipilih untuk membantu dalam melakukan penilaian kinerja pada Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta yaitu menggunakan metode *balanced scorecard*.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta Tahun 2019 berdasarkan perspektif kinerja keuangan, perspektif kinerja pelanggan, perspektif kinerja proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan metode *balanced scorecard*?
2. Bagaimana rekomendasi dari hasil evaluasi kinerja Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta Tahun 2019 berdasarkan perspektif kinerja keuangan, perspektif kinerja pelanggan, perspektif kinerja proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan metode *balanced scorecard*?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui kinerja Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta berdasarkan perspektif kinerja keuangan, perspektif kinerja pelanggan, perspektif kinerja proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan metode *balanced scorecard*.
2. Memberikan rekomendasi perbaikan dari hasil evaluasi kinerja Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta berdasarkan perspektif kinerja keuangan, perspektif kinerja pelanggan, perspektif kinerja proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan metode *balanced scorecard*.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Masyarakat

Hasil Penelitian ini dapat dijadikan bahan pembelajaran bagi masyarakat tentang bagaimana cara pengelolaan bisnis Apotek K-24 sehingga dapat menarik minat masyarakat untuk menjadi investor atau *frenchesing*.

2. Bagi Pemilik Sarana Apotek

Hasil penelitian ini digunakan Pemilik Sarana Apotek (PSA) dan manajemen PT. K-24 Indonesia untuk mengetahui kinerja Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta sehingga dapat dijadikan bahan evaluasi kinerja dan menentukan strategi yang tepat.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian tentang evaluasi kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* pada Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta Tahun 2019 sejauh ini belum pernah dilakukan orang lain. Beberapa penelitian sebelumnya tentang evaluasi kinerja apotek menggunakan metode *balanced scorecard* dengan perbedaan lokasi, waktu dan variabel penelitian dapat dilihat sebagai berikut. Anwarudin (2013) di apotek PD farmasi, pada persepektif keuangan periode tahun 2009/2010 dan 2010/2011 secara umum baik. Hal tersebut dilihat dari nilai ROI 10,86%, GPM 16,05%, TATO 2,56x, dan ITOR 8,95x. Hanya nilai NPM yang berada dibawah rata-rata industri yaitu sebesar 4,26%. Pada persepektif pelanggan, secara keseluruhan tingkat pelayanan kepada pelanggan sudah baik. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai rata-rata tingkat kepuasan pelanggan 3,7 (tinggi). Perspektif proses bisnis internal mampu memberikan fasilitas pelayanan yang baik. Hal tersebut dapat dilihat dari tingkat ketersediaan obat yang tergolong tinggi yaitu sebesar 88,41%. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terjadi peningkatan pelatihan karyawan sebesar 2,92% (baik), penurunan nilai ketidakhadiran 2,18% (baik), kenaikan nilai TOR sebesar 0,08% (baik) yang mana secara keseluruhan skor nilai kepuasan karyawan sebesar 3,23 (sedang).

Satibi (2007) diperoleh indikator keuangan ROI tahun 2003-2005 berada dibawah rata-rata (1,45%, 0%, dan 0%). Nilai rata-rata ROI apotek yaitu sebesar 12%. *Net Profit Margin* (0,80%, 0%, dan 0%), jauh di bawah rata-rata nilai apotek sebesar 5-7,5%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pada tahun tersebut apotek hanya menghasilkan laba sebesar 0,80% dari total penjualan dan nilai *Turn Over Ratio* (4,86 x, 4,48x, dan 3,85x). *Customer* merasa puas tetapi jumlah konsumen yang menebus obat menggunakan resep mengalami penurunan. Semangat kerja dan produktivitas karyawan tinggi, sedangkan tingkat ketersediaan obat 86,21%, rata-rata waktu penyediaan obat racikan 16,97 menit dan non racikan 4,78 menit serta kelengkapan komponen informasi obat belum sesuai dengan standar.