

## **BAB VI**

### **RINGKASAN**

Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan sehingga perlu dilakukan analisa untuk mengetahui tingkat keberhasilan dari inovasi yang telah dilakukan. Salah satu cara untuk mengetahui tingkat keberhasilan tersebut yaitu dengan cara melakukan evaluasi kinerja apotek menggunakan metode *balanced scorecard* yang berdasarkan empat perspektif yaitu; perspektif keuangan, *customer*, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Metode *balanced scorecard* digunakan karena selama ini Apotek K-24 Karanglo belum pernah dilakukan evaluasi kinerja menggunakan metode tersebut dengan harapan hasil yang didapat nantinya bisa menjadi bahan evaluasi bagi pihak manajemen apotek sehingga dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja apotek menjadi lebih efektif dan efisien.

Penelitian ini merupakan non eksperimental dengan rancangan deskriptif eksploratif. Pengumpulan data secara retrospektif dan prospektif berupa data kualitatif yang diperoleh berdasarkan kuesioner dengan skala yang diisi secara langsung oleh responden, wawancara dengan apoteker, AM dan seluruh karyawan di Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta. Data kuantitatif diperoleh berdasarkan survei untuk melihat perspektif keuangan, observasi langsung, survei terhadap resep, dan laporan keuangan Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta.

Pelaksanaan pengumpulan data untuk masing-masing indikator pada 4 perspektif *balanced scorecard* adalah 1) Perspektif keuangan (GPM, NPM dan ITOR); 2) Perspektif pelanggan (Kepuasan pasien, pertumbuhan jumlah pasien); 3) Perspektif pelayanan (tingkat ketersediaan obat, rata-rata *dispensing time*, tingkat *DRP*, proporsi obat yang diberikan dengan label benar); 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (kepuasan kerja karyawan, semangat kerja karyawan dan produktivitas karyawan).

Hasil penelitian yang didapat pada perspektif keuangan menunjukkan nilai GPM tahun 2017, 2018 dan 2019 sebesar 20,25%, 20,87% dan 21,14%. Secara keseluruhan nilai GPM telah memenuhi standar yang ada yaitu  $\geq 20-33\%$ . Selain

itu juga nilai GPM mengalami peningkatan tiap tahunnya. Nilai NPM pada tahun 2017, 2018 dan 2019 sebesar 7,51%, 8,68% dan 8,69%. Secara keseluruhan nilai NPM telah memenuhi standar yang ada yaitu  $\geq 5-7,5\%$ . Walau tidak mengalami kenaikan yang signifikan pada tahun 2019, tetapi secara keseluruhan nilai NPM tetap mengalami kenaikan tiap tahunnya. Sedangkan nilai ITOR yang didapat pada penelitian ini tahun 2017, 2018 dan 2019 sebesar 11,17 kali, 9,94 kali dan 10,11 kali. Walau mengalami penurunan nilai tiap tahunnya, tetapi nilai ITOR telah memenuhi standar yang ada yaitu sebesar  $\geq 8-12$  kali. Secara keseluruhan hasil evaluasi kinerja pada perspektif keuangan baik karena telah memenuhi nilai standar pada masing-masing indikator yang ada.

Hasil yang didapat pada perspektif *customer* secara keseluruhan untuk item kuesioner kepuasan pelanggan sangat baik. Nilai rata-rata item kuesioner *tangible* sebesar 3,25 (sangat tinggi), *reliability* sebesar 3,31 (sangat tinggi), *responsive* sebesar 3,31 (sangat tinggi), *assurance* sebesar 3,27 (sangat tinggi) dan *emphaty* sebesar 3,30 (sangat tinggi). Sedangkan pada pertumbuhan customer pada tahun 2017, 2018 dan 2019 diperoleh hasil sebesar 1586 lembar resep, 1296 lembar resep dan 1093 lembar resep. Hasil tersebut menunjukkan bahwa adanya penurunan *customer* yang datang ke apotek untuk menebus obat menggunakan resep.

Hasil yang didapat pada perspektif bisnis internal untuk ketersediaan obat pada 2017, 2018 dan 2019 sebesar 94,41%, 92,51%, 94,70% dengan rata-rata sebesar 93,87%. Apotek belum bisa mengakomodir seluruh permintaan obat karena dari hasil evaluasi menunjukkan belum 100% sehingga butuh perbaikan dari aspek ketersediaan obat. Untuk aspek *dispensing time* diperoleh nilai rata-rata sebesar 42,87 menit (obat racikan) waktu pelayanan jam sibuk dan 30,44 menit (obat racikan) waktu pelayanan non sibuk. Sedangkan nilai *dispensing time* pada obat non racikan diperoleh nilai rata-rata 6,25 menit (waktu pelayanan jam sibuk) dan 4,59 menit (waktu pelayanan non sibuk). Untuk pemantauan DRP didapat hasil DRP indikasi sebesar 2,41%, DRP polifarmasi sebesar 4,82%, DRP frekuensi dan waktu pemberian sehingga nilai dari pengamatan tanpa DRP sebesar 90,36%. Sedangkan untuk kelengkapan label didapatkan hasil 100%. Hal tersebut

berarti bahwa dalam pelabelan/pemberian etiket obat pada pasien telah dilakukan secara konsisten oleh karyawan apotek.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada item kuesioner kepuasan dan semangat kerja karyawan didapatkan hasil baik. Hal tersebut berarti bahwa karyawan secara keseluruhan telah merasa puas dengan item kuesioner untuk kepuasan dan semangat kerja karyawan. Sedangkan pada produktivitas kerja karyawan rendah. Dari pengamatan secara langsung karyawan tidak dapat menggunakan waktu dengan efisien. Pada saat tidak pelayanan karyawan lebih banyak ngerumpi dan maen hp.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Anggraini K. 2011. Analisis kinerja dalam rangka penyusunan peta strategi instalasi farmasi RSUD dr. Agoesdjam Ketapang dengan pendekatan balanced scorecard [Tesis]. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- Azwar, S., 1999, Penyusunan Skala Psikologi, 107, 180-184, Pustaka Pelajar, Jakarta.
- Buitenbach JH , Witt H de. 2004. Job insecurity extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organizational commitment of maintenance workers in parastatal. *Journal of Business Management*. 36: 27-39
- Cobbold IM, Lawrie GJ. 2004. Third generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal Of Productivity and Performance Management* 53: 611-623
- Dafid, F.R., 2009, *Strategic Management: Manajemen Strategi Konsep*. Salemba Empat, Jakarta.
- Deselle SP, Zgarrick DP. 2009. *Pharmacy Management Essentials for all practice settings*. second edition : USA. McGraw-Hill
- Dianita Rifqia Putri. 2017. Pengaruh Kualitas Pelayanan Kefarmasian terhadap Kepuasan, Kepercayaan, dan Loyalitas Konsumen Apotek. *Indonesian Journal for Health Sciences*.23-29
- Dr. Rusli, Sp.FRS.,Apt. 2018. Farmasi Klinik. KEMENTERIAN KESEHATAN REPUBLIK INDONESIA: Jakarta
- Edy Sutrisno. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Prenadamedia Group: Jakarta.
- Erwinayanti GA, Purnomo A, Satibi. 2013. Pengukuran kinerja instalasi farmasi rumah sakit umum daerah panembahan senopati bantul dengan balanced scorecard. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi* 3: 89-96

- Faramita R. 2013. Analisis kinerja instalasi farmasi RSUD KRT. Setjonegoro Kabupaten Wonosobo Jawa Tengah dengan pendekatan balanced scorecard [Tesis]. Surakarta: Universitas Setia Budi
- Gazperz V. 2002. *Sistem pengukuran kinerja terintegrasi balanced scorecard dengan six sigma untuk organisasi pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Harrison, S. B. 2010. Analisis kinerja instalasi farmasi rs medika mulya wonogiri dengan pendekatan balanced scorecard [Tesis]. Surakarta: Universitas Setia Budi
- Helni. 2015. *Tingkat Kepuasan Pasien Terhadap Pelayanan Apotek di Kota Jambi*. Jambi: Universitas Jambi
- Iveta G. 2012. Human resources key performance indicators. *Journal Of Competitiveness* 4:177-128.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, diterjemahkan oleh Peter R. Yosi Pasla, Erlangga, Jakarta.
- Kaplan RS, Norton DP. 2004. *Strategi maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lee SF, Sai OK, Andrew. 2000. Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing sun Tzu's the art of business management strategies on QFD methodology. *Managerial Auditing Journal* 15: 68-76
- Mulyadi. 2011. *Balanced scorecard: alat manajemen kontemporer untuk pelipatganda kinerja keuangan perusahaan*. Edisi kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2014. *Sistem terpadu pengelolaan kinerja personel berbasis balanced scorecard*. Jakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Nurul Umami, H.S. 2015. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Dasar SWOT Analisis dalam Perancangan Strategi Pengembangan Divisi PPIC di PT. X. Banten
- Paramenter D. 2010. *Key performance indicators*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- PerMenKes, 1993, Peraturan Menteri Kesehatan No. 922/Menkes/Per/X/1993 *Tentang Ketentuan dan Tata Cara Pemberian Izin Apotek*, Departemen Kesehatan RI, Jakarta.
- PerMenKes, 2002, Keputusan Menteri Kesehatan No 1332/Menkes/SK/X/2002 *Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Kesehatan No.*

922/Menkes/Per/X/1993 Tentang Ketentuan dan Tata Cara Pemberian Izin Apotek, Departemen Kesehatan RI, Jakarta.

PerMenKes, 2014, Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 35 Tentang Standar Pelayanan Kefarmasian di Apotek. Jakarta.

PerMenKes, 2017, Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 9 Tentang Apotek. Jakarta

PP, 2009, Peraturan Pemerintah Nomor 51 Tahun 2009 Tentang Pekerjaan Kefarmasian, Jakarta.

Purnama NP, Sisdyani E, Putri IG. 2017. Implementasi balanced scorecard dalam penyusunan rencana strategis di rumah sakit umum daerah Wangaya kota Denpasar. *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 18: 965-995

Rangkuti F. 2011. *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: Gramedia

Rao CM, Rao KP. 2009. Inventory turnover ratio as a supply chain performance measure. *Serbian Journal of Management* 4:41-50

Satibi, Furdianti NH, Rahmawati M. 2007. Evaluasi kinerja suatu apotek x di yogyakarta dengan pendekatan balanced scorecard. *Majalah Farmasi Indonesia*.18: 71-80.

Sasongko N. 2002. Balanced Scorecard Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth Perspective), *Workdhop Akutansi Manajemen*. Cimahi: Universitas Jenderal Achmad Yani

Strand, L.M., Cipolle, R.j., and Morley, P.C., 1998, *Pharmaceutical Care Practice*, The Mc Graw Hill Companies

Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Supartiningsih S. 2017. Kualitas pelayanan dan kepuasan pasien rumah sakit kasus pada pasien rawat jalan. *Jurnal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit* 6: 9-15

Sujarweni, V, W., & Endrayanto, P. 2012. *Statistika Untuk Penelitian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Surya Darma. 2005. *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar


Trisnantoro L. 2010. *Perubahan Sistem Manajemen dan Pelayanan Prima dalam Workshop Penggunaan Konsep Farmakoekonomi untuk Pelayanan Prima di Sektor Obat*. Pusat Manajemen Kesehatan. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada

- Umar, H. 2003. *Metode Riset Perilaku konsumen Jasa*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Uyanto, Stanislaus S, Ph.D. *Pedoman Analisis Data Dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wawang Anwarudin, Achmad Fudholi, Satibi. 2013. Evaluasi Kinerja Unit Bisnis Apotek Perusahaan Daerah Farmasi Ciremai Kota Cirebon Dengan Balanced Scorecard Sebagai Penyusunan Strategy Maps. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi*, Yogyakarta.
- WHO. 1993. *How to Investigate Drug Use in Health Facilities*. Geneva: WHO
- WHO. 2004. *Management of Drugs at Health Centre Level*. Brazzaville: WHO
- Wibisono, D. 2006. *Manajemen Kinerja*. Erlangga. Bandung
- Wiyanto, D., Evaluasi Sistem Pengelolaan Obat di Apotek Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, *Skripsi*, Fakultas Farmasi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta

**L  
A  
M  
P  
I  
R  
A  
N**



## Lampiran 1. Surat Permohonan Ijin Penelitian di Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta

	<p>UNIVERSITAS SETIA BUDI          Jl. Letjen. Suroyo, Mojosongo-Solo 57127          Telp. 0271-852518, Fax 0271-853275          Homepage : www.setiabudi.ac.id, e-mail : info@yahoo.com</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">No. Permohonan</td> <td style="padding: 2px;">: FMPM.REK.00502</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Rev</td> <td style="padding: 2px;">: 00</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Tgl Terbit</td> <td style="padding: 2px;">: 12 November 2008</td> </tr> </table>	No. Permohonan	: FMPM.REK.00502	Rev	: 00	Tgl Terbit	: 12 November 2008
No. Permohonan	: FMPM.REK.00502							
Rev	: 00							
Tgl Terbit	: 12 November 2008							

---

**PROGRAM PASCASARJANA**

Nomor : 1044/D3.04/25.10.2019  
 Lamp. : -  
 Perihal : PENELITIAN

Kepada : Yth, Manager HRD PT K24 Indonesia  
 di Yogyakarta


Dengan hormat,  
 Sehubungan dengan pelaksanaan penyusunan Tesis oleh peserta program Pascasarjana :

Nama : Ahmad Suriyadi Muslim  
 Nomor Induk Mhs. : SBF191840391  
 Judul : EVALUASI KINERJA MENGGUNAKAN METODE  
 BALANCED SCORECARD PADA APOTEK K-24  
 KARANGLO YOGYAKARTA TAHUN 2017 - 2018

Maka dengan ini mohon bantuan agar peserta program pascasarjana kami tersebut dapat diberikan Ijin PENELITIAN di APOTEK K-24 KARANGLO.

Demikian, terima kasih atas perhatian dan bantuannya.

Surakarta, 25 Oktober 2019  
 Dekan Fakultas Farmasi



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

---

Jl. Letjen. Suroyo Mojosongo – Solo 57127, Telp. 0271-852518, Fax 0271-852518

**Lampiran 2. Surat Ijin Penelitian di Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta**

### Lampiran 3. Data Persepektif Keuangan

	Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019
Penjualan Bersih	3.579.385.981,00	3.462.790.606,00	3.579.400.164,00
Persediaan Awal (PA)	2.869.846.226,30	2.961.929.100,97	3.095.496.736,49
Persediaan Akhir (PAk)	2.933.849.070,47	3.001.038.471,95	3.128.915.628,63
Pembelian (PB)	2.918.619.194,30	2.779.272.401,61	2.855.999.792,14
Harga Pokok Penjualan (PA+PB-PAk)	2.854.616.350,13	2.740.163.030,63	2.822.580.900,00
Rata-Rata Persediaan (PA+PAk) / 2	255.584.364,84	275.660.637,48	279.237.033,71
<b>Laba Bersih</b>	<b>288.888.846,06</b>	<b>300.464.526,51</b>	<b>311.091.855,99</b>
<b>Laba Kotor/ Gross Profit</b>	<b>724.769.630,87</b>	<b>722.627.575,37</b>	<b>756.819.264,00</b>

Sumber: Laporan Keuangan Apotek k-24 Karanglo Tahun 2017-2019

#### a. Gross Profit Margin (GPM)

$$\begin{aligned}
 \text{GPM 2017} &= \frac{\text{Penjualan Bersih}-\text{Harga Pokok Penjualan (Laba Kotor)}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\% \\
 &= \frac{3.579.385.981,00-2.854.616.350,13}{3.579.385.981,00} \times 100\% \\
 &= \frac{724.769.630,87}{3.579.385.981,00} \times 100\% \\
 &= 20,25 \%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{GPM 2018} &= \frac{\text{Penjualan Bersih}-\text{Harga Pokok Penjualan (Laba Kotor)}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\% \\
 &= \frac{3.462.790.606,00-2.740.163.030,63}{3.462.790.606,00} \times 100\% \\
 &= \frac{722.627.575,37}{3.462.790.606,00} \times 100\% \\
 &= 20,87 \%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{GPM 2019} &= \frac{\text{Penjualan Bersih}-\text{Harga Pokok Penjualan (Laba Kotor)}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\% \\
 &= \frac{3.579.564.424,00-2.822.580.899,92}{3.579.564.424,00} \times 100\% \\
 &= \frac{756.983.524,08}{3.579.564.424,00} \times 100\% \\
 &= 21,14 \%
 \end{aligned}$$

**b. Net Profit Margin (NPM)**

$$\begin{aligned} \text{NPM 2017} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \\ &= \frac{268.888.846,06}{3.579.385.981,00} \times 100\% \\ &= 7,51 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{NPM 2018} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \\ &= \frac{300.464.526,51}{3.462.790.606,00} \times 100\% \\ &= 8,68 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{NPM 2019} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \\ &= \frac{311.091.855,99}{3.579.400.164,00} \times 100\% \\ &= 8,69 \% \end{aligned}$$

**c. Inventory Turn Over Ratio (ITOR)**

$$\text{ITOR 2017} = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Rata-Rata Persediaan}} = \frac{2.854.616.350,13}{255.584.364,84} = 11,17 \text{ kali}$$

$$\text{ITOR 2018} = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Rata-Rata Persediaan}} = \frac{2.740.163.030,63}{275.660.637,48} = 9,94 \text{ kali}$$

$$\text{ITOR 2019} = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Rata-Rata Persediaan}} = \frac{2.822.580.900,00}{279.237.033,71} = 10,11 \text{ kali}$$

#### **Lampiran 4. Kuesioner Untuk Pasien Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta**

Yogyakarta, Januari 2020

Hal: Permohonan untuk mengisi kuesioner

Kepada

Yth. Bapak/Ibu atau Sdr/Sdri Pasien Apotek K-24 Karanglo

Saya adalah mahasiswa jurusan Manajemen Farmasi (S2) Fakultas Farmasi Universitas Setia Budi yang sedang melakukan penelitian untuk penulisan tesis. Penelitian ini akan menganalisis bagaimana penerapan metode *Balanced Scorecard* dalam menilai kinerja pada Apotek K-24 Karanglo.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu atau Sdr/Sdri agar kiranya dapat meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner yang akan saya lampirkan pada surat pernyataan ini. Kuesioner ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana tingkat kepuasan pasien terhadap layanan yang diberikan di Apotek K-24 Karanglo.

Kuesioner yang akan diisi oleh Bapak/Ibu atau Sdr/Sdri merupakan data yang akan diolah, dianalisis, dan bukan merupakan hasil akhir. Data dari kuesioner yang Bapak/Ibu atau Sdr/Sdri isi akan digabung dengan data lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam penelitian ini. Sesuai dengan etika penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan semata-mata hanya untuk penelitian ini.

Terimakasih atas kerjasama yang telah diberikan.

Hormat Saya  
Peneliti

(Ahmad Suriyadi Muslim)

**A. Isilah data dibawah ini dengan memberikan tanda (√) pada salah satu pilihan jawaban**

No. Responden : ..... (diisi oleh peneliti)

Nama : .....

Umur : ( ) 20-30 tahun ( ) 31-40 tahun  
( ) 41-50 tahun ( ) >50 tahun

Jenis Kelamin : ( ) Laki-laki ( ) Perempuan

**B. Petunjuk Pengisian**

1. Isilah pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda (√) pada salah satu jawaban yang tersedia.

2. Keterangan Pengisian (SB) Sangat Baik (4)

(B) Baik (3)

(TB) Tidak Baik (2)

(STB) Sangat Tidak Baik (1)

3. Jawaban di kolom bagian kanan untuk pilihan apa yang anda rasakan.

4. Kuesioner ini untuk mengetahui **bagaimana tanggapan Anda** mengenai item-item pernyataan berikut ini.

No. Responden : ..... (diisi oleh peneliti)

Nama : .....

Umur : ( ) 20-30 tahun ( ) 31-40 tahun

( ) 41-50 tahun ( ) >50 tahun

NO	PERNYATAAN	PENILAIAN			
		SB	B	TB	STB
<b>A</b>	<b>Bukti Langsung (<i>Tangibles</i>)</b>				
1	Bangunan Apotek terlihat indah, rapi dan bersih				
2	Apotek mempunyai ruang tunggu yang cukup, nyaman, dan sejuk (ber AC)				
3	Karyawan Apotek berpakaian rapi, menarik dan menggunakan tanda pengenal				
4	Obat – Obatan yang tersedia di Apotek lengkap				
	<b>TOTAL</b>				
<b>B</b>	<b>Kehandalan (<i>Reliability</i>)</b>				
5	Karyawan Apotek memberikan dan menanyakan informasi terlebih dahulu kepada Pasien sebelum pelayanan diberikan (Nama Pasien, keluhan, alamat, dan harga obat)				
6	Kecepatan waktu tunggu obat sesuai dengan jenis dan jumlah item obat (Obat non racikan 15 menit dan obat racikan 30 menit)				
7	Kesesuaian etiket yang tertera pada obat serta Pemberian Informasi Obat (Nama obat, kegunaan, aturan pakai, cara penyimpanan dan lama penyimpanan obat) oleh karyawan Apotek kepada Pasien saat penyerahan obat				
	<b>TOTAL</b>				
<b>C</b>	<b>Daya Tanggap (<i>Responsive</i>)</b>				
8	Pegawai Apotek tanggap dalam melayani Pasien				
9	Pegawai Apotek menerima dan melayani keluhan Pasien dengan baik				
10	Apotek menyediakan karyawan yang cukup saat jam – jam sibuk				
11	Karyawan Apotek melakukan pelayanan sesuai dengan SOP yang ada				
	<b>TOTAL</b>				
<b>D</b>	<b>Jaminan (<i>Assurance</i>)</b>				
12	Karyawan Apotek mempunyai keahlian dibidang Farmasi				
13	Karyawan Apotek dengan teliti menuliskan nama Pasien dan Alamat, nama obat, jumlah obat dan aturan pakai di etiket obat.				

14	Obat yang diterima Pasien terjamin dari segi kualitas maupun mutu obat.				
15	Karyawan Apotek mampu menjawab semua pertanyaan pasien tentang obat dengan cepat dan tepat.				
16	Pasien dapat memperoleh obat dengan harga terjangkau				
	<b>TOTAL</b>				
<b>D</b>	<b>Empati (<i>Emphaty</i>)</b>				
17	Karyawan Apotek bersikap ramah dan sopan dalam setiap memberikan pelayanan informasi obat				
18	Jika obat yang diminta Pasien tidak ada, karyawan apotek dengan senang hati mencarikan obat merek yang lain tetapi kandungan yang sama atau mencarikan ke Apotek lain dengan cara menghubungi				
19	Karyawan Apotek mendengarkan dengan sungguh – sungguh keluhan yang dirasakan pasien				
20	Informasi obat diberikan kepada setiap pasien tanpa pasien harus bertanya terlebih dahulu				
	<b>TOTAL</b>				



**Lampiran 5. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Kuesioner Kepuasan  
Pasien Pada masing-masing Dimensi**

*a. Tangibles*

**Correlations**

		Tangibles1	Tangibles2	Tangibles3	Tangibles4	TOT
Tangibles1	Pearson Correlation	1	.351	.654	.542	.832
	Sig. (2-tailed)		.057	.000	.002	.000
	N	30	30	30	30	30
Tangibles2	Pearson Correlation	.351	1	.522	.396	.747
	Sig. (2-tailed)	.057		.003	.030	.000
	N	30	30	30	30	30
Tangibles3	Pearson Correlation	.654	.522	1	.569	.879
	Sig. (2-tailed)	.000	.003		.001	.000
	N	30	30	30	30	30
Tangibles4	Pearson Correlation	.542	.396	.569	1	.614
	Sig. (2-tailed)	.002	.030	.001		.000
	N	30	30	30	30	30
TOT	Pearson Correlation	.832	.747	.879	.614	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.848	5

**Frequency Table**

**Statistics**

		Tangibles1	Tangibles2	Tangibles3	Tangibles4	TOT
N	Valid	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0

## Frequency Table

### Tangibles1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.5	1.5	1.5
3	45	69.2	69.2	70.8
4	19	29.2	29.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

### Tangibles2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	45	69.2	69.2	69.2
4	20	30.8	30.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

### Tangibles3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	49	75.4	75.4	75.4
4	16	24.6	24.6	100.0
Total	65	100.0	100.0	

### Tangibles4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	3.1	3.1	3.1
3	50	76.9	76.9	80.0
4	13	20.0	20.0	100.0
Total	65	100.0	100.0	

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tangibles1	65	2	4	3.28	.484
Tangibles2	65	3	4	3.31	.465
Tangibles3	65	3	4	3.25	.434
Tangibles4	65	2	4	3.17	.453
TOT	65	8	16	11.48	1.602
Valid N (listwise)	65				

## b. Reliability

## Correlations

		Reliability1	Reliability2	Reliability3	TOT
Reliability1	Pearson Correlation	1	.530	.396	.800
	Sig. (2-tailed)		.003	.031	.000
	N	30	30	30	30
Reliability2	Pearson Correlation	.530	1	.464	.830
	Sig. (2-tailed)	.003		.010	.000
	N	30	30	30	30
Reliability3	Pearson Correlation	.396	.464	1	.774
	Sig. (2-tailed)	.031	.010		.000
	N	30	30	30	30
TOT	Pearson Correlation	.800	.830	.774	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.827	4

## Frequencies

## Statistics

		Reliability1	Reliability2	Reliability3	TOT
N	Valid	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0

## Frequency Table

## Reliability1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	44	67.7	67.7	67.7
	4.00	21	32.3	32.3	100.0
Total		65	100.0	100.0	

**Reliability2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	47	72.3	72.3	72.3
	4.00	18	27.7	27.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**Reliability3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	45	69.2	69.2	69.2
	4.00	20	30.8	30.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**Descriptives****Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Reliability1	65	3.00	4.00	3.3231	.47129
Reliability2	65	3.00	4.00	3.2769	.45096
Reliability3	65	3.00	4.00	3.3077	.46513
TOT	65	9.00	12.00	9.9077	1.18220
Valid N (listwise)	65				

*c. Responsive***Correlations**

		Responsive 1	Responsive 2	Responsive 3	Responsive 4	TOT
Responsive1	Pearson Correlation	1	.740	.346	.408	.830
	Sig. (2-tailed)		.000	.061	.025	.000
	N	30	30	30	30	30
Responsive2	Pearson Correlation	.740	1	.172	.384	.765
	Sig. (2-tailed)	.000		.363	.036	.000
	N	30	30	30	30	30
Responsive3	Pearson Correlation	.346	.172	1	.508	.665
	Sig. (2-tailed)	.061	.363		.004	.000
	N	30	30	30	30	30
Responsive4	Pearson Correlation	.408	.384	.508	1	.760
	Sig. (2-tailed)	.025	.036	.004		.000
	N	30	30	30	30	30
TOT	Pearson Correlation	.830	.765	.665	.760	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.801	5

## Frequencies

#### Statistics

		Responsive1	Responsive2	Responsive3	Responsive4	TOT
N	Valid	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0

## Frequency Table

#### Responsive1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	40	61.5	61.5	61.5
	4	25	38.5	38.5	100.0
Total		65	100.0	100.0	

#### Responsive2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	44	67.7	67.7	67.7
	4	21	32.3	32.3	100.0
Total		65	100.0	100.0	

#### Responsive3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	50	76.9	76.9	76.9
	4	15	23.1	23.1	100.0
Total		65	100.0	100.0	

#### Responsive4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	46	70.8	70.8	70.8
	4	19	29.2	29.2	100.0
Total		65	100.0	100.0	

## Descriptives

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Responsive1	65	3	4	3.38	.490
Responsive2	65	3	4	3.32	.471
Responsive3	65	3	4	3.23	.425
Responsive4	65	3	4	3.29	.458
TOT	65	12	16	13.23	1.529
Valid N (listwise)	65				

### d. Assurance

**Correlations**

		Assurance 1	Assurance 2	Assurance 3	Assurance 4	Assurance 5	TOT
Assurance1	Pearson Correlation	1	.473	.530	.094	.085	.637
	Sig. (2-tailed)		.008	.003	.619	.654	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Assurance2	Pearson Correlation	.473	1	.413	.189	.148	.650
	Sig. (2-tailed)	.008		.023	.317	.436	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Assurance3	Pearson Correlation	.530	.413	1	.476	.407	.831
	Sig. (2-tailed)	.003	.023		.008	.026	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Assurance4	Pearson Correlation	.094	.189	.476	1	.411	.632
	Sig. (2-tailed)	.619	.317	.008		.024	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Assurance5	Pearson Correlation	.085	.148	.407	.411	1	.633
	Sig. (2-tailed)	.654	.436	.026	.024		.000
	N	30	30	30	30	30	30
TOT	Pearson Correlation	.637	.650	.831	.632	.633	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.768	6

**Frequencies****Statistics**

		Assurance 1	Assurance 2	Assurance 3	Assurance 4	Assurance 5	TOT
N	Valid	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0

**Frequency Table****Assurance1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	43	66.2	66.2	66.2
	4	22	33.8	33.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**Assurance2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	47	72.3	72.3	72.3
	4	18	27.7	27.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**Assurance3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	38	58.5	58.5	58.5
	4	27	41.5	41.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**Assurance4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.5	1.5	1.5
	3	48	73.8	73.8	75.4
	4	16	24.6	24.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**Assurance5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	7.7	7.7	7.7
	3	49	75.4	75.4	83.1
	4	11	16.9	16.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Assurance1	65	3	4	3.34	.477
Assurance2	65	3	4	3.28	.451
Assurance3	65	3	4	3.42	.497
Assurance4	65	2	4	3.23	.460
Assurance5	65	2	4	3.09	.491
TOT	65	13	20	16.35	1.727
Valid N (listwise)	65				

e. *Emphaty*

Correlations

		Emphaty 1	Emphaty 2	Emphaty 3	Emphaty 4	TOT
Emphaty1	Pearson Correlation	1	.457	.331	.479**	.692**
	Sig. (2-tailed)		.011	.074	.007	.000
	N	30	30	30	30	30
Emphaty2	Pearson Correlation	.457	1	.547**	.630**	.839**
	Sig. (2-tailed)	.011		.002	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Emphaty3	Pearson Correlation	.331	.547**	1	.635**	.788**
	Sig. (2-tailed)	.074	.002		.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Emphaty4	Pearson Correlation	.479**	.630**	.635**	1	.867**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30
TOT	Pearson Correlation	.692**	.839**	.788**	.867**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.815	5



## Frequencies

### Statistics

		Emphaty1	Emphaty2	Emphaty3	Emphaty4	TOT
N	Valid	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0

## Frequency Table

### Emphaty1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	38	58.5	58.5	58.5
	4.00	27	41.5	41.5	100.0
Total		65	100.0	100.0	

### Emphaty2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.1	3.1	3.1
	3.00	45	69.2	69.2	72.3
	4.00	18	27.7	27.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

### Emphaty3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.5	1.5	1.5
	3.00	44	67.7	67.7	69.2
	4.00	20	30.8	30.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

### Emphaty4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	4.6	4.6	4.6
	3.00	46	70.8	70.8	75.4
	4.00	16	24.6	24.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Emphaty1	65	3.00	4.00	3.4154	.49662
Emphaty2	65	2.00	4.00	3.2462	.50096
Emphaty3	65	2.00	4.00	3.2923	.49127
Emphaty4	65	2.00	4.00	3.2000	.50621
TOT	65	9.00	16.00	13.1538	1.60303
Valid N (listwise)	65				

**Lampiran 6. Tabel Jumlah Resep Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta Tahun 2017-2019**

<b>Bulan</b>	<b>Tahun</b>		
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Januari	149	131	97
Februari	151	117	98
Maret	148	155	97
April	134	133	85
Mei	135	98	81
Juni	112	84	105
Juli	119	104	101
Agustus	144	89	72
September	109	94	69
Oktober	129	90	95
November	126	108	97
Desember	130	93	96
<b>Jumlah</b>	<b>1586</b>	<b>1296</b>	<b>1093</b>
<b>Rata-Rata</b>	<b>132,1667</b>	<b>108</b>	<b>91,08333</b>

**Lampiran 7. Tabel Ketersediaan Obat di Apotek K-24 Karanglo  
Yogyakarta Tahun 2017-2019**

<b>Bulan</b>	<b>2017</b>		<b>2018</b>		<b>2019</b>	
Januari	30	26	33	27	29	26
Februari	26	26	29	29	26	25
Maret	25	24	35	30	25	21
April	28	27	32	28	33	31
Mei	27	27	26	26	23	21
Juni	21	21	27	27	29	29
Juli	25	22	32	27	28	27
Agustus	28	26	23	23	34	33
September	25	24	27	26	28	26
Oktober	28	23	26	24	27	27
November	26	26	29	26	36	36
Desember	33	32	28	28	40	37
<b>Jumlah</b>	<b>322</b>	<b>304</b>	<b>347</b>	<b>321</b>	<b>358</b>	<b>339</b>
<b>Jumlah Obat Terpenuhi (%)</b>		<b>94,40994</b>		<b>92,5072</b>		<b>94,69274</b>
<b>Rata-Rata (%)</b>			<b>93,86996</b>			

**Lampiran 8. Rata-Rata *Dispensing Time***

No	Jumlah Item Non Racikan	Jumlah Item racikan	Total R/	Waktu <i>Dispensing</i> (Menit)	Waktu Pelayanan		Jenis Obat	
					Sibuk	Non Sibuk	Racikan	Non Racikan
1	3	0	3	10		√		√
2	1	0	1	4		√		√
3	0	3	3	45	√		√	
4	1	1	2	25		√	√	
5	0	2	2	35	√		√	
6	3	0	3	15	√			√
7	3	0	3	10	√			√
8	3	0	3	9,27	√			√
9	2	0	2	9,18		√		√
10	1	0	1	3,45	√			√
11	1	3	4	50,21	√		√	
12	3	0	3	4,52	√			√
13	0	2	2	32,5		√	√	
14	1	1	2	30		√	√	
15	1	0	1	5,59		√		√
16	2	0	2	5,10		√		√
17	1	0	1	4,56	√			√
18	3	0	3	6	√			√
19	3	0	3	5,28	√			√
20	2	0	2	3,48	√			√
21	4	0	4	5		√		√
22	3	0	3	3,27		√		√
23	0	1	1	25,46		√	√	
24	3	0	3	5,2	√			√
25	3	0	3	4,15		√		√
26	5	0	5	8,1		√		√
27	1	0	1	1,30		√		√
28	1	0	1	1,3		√		√
29	1	4	5	45,6	√		√	
30	1	0	1	3,57		√		√
31	1	0	1	1,36	√			√
32	1	0	1	1,20		√		√
33	1	0	1	1,42	√			√
34	1	0	1	2,54		√		√
35	2	0	2	4,5		√		√
36	0	2	2	30,15		√	√	
37	2	0	2	2,45	√			√
38	1	0	1	3,29	√			√
39	2	0	2	9,3	√			√
40	0	2	2	39,5		√	√	
41	1	2	3	38,50	√		√	
42	1	1	2	30,5		√	√	
43	4	0	4	15,4	√			√
	<b>Jumlah</b>	<b>Jam Sibuk</b>	83		5		<b>214,31</b>	<b>99,98</b>
					16			
	<b>Rata-Rata</b>						<b>42,862</b>	<b>6,24875</b>
	Jumlah	Jam Non Sibuk					<b>213,11</b>	<b>68,8</b>
							7	15
	Rata-Rata						<b>30,44429</b>	<b>4,586667</b>

**Lampiran 9. Data Kelengkapan Label/Etiket**

No	Jumlah Item	Nama Pasien	Tanggal Resep	Nama Obat	Jumlah Obat	Tanggal Expired	Aturan Pakai
1	3	√	√	√	√	√	√
2	1	√	√	√	√	√	√
3	3	√	√	√	√	√	√
4	2	√	√	√	√	√	√
5	2	√	√	√	√	√	√
6	3	√	√	√	√	√	√
7	3	√	√	√	√	√	√
8	3	√	√	√	√	√	√
9	2	√	√	√	√	√	√
10	1	√	√	√	√	√	√
11	4	√	√	√	√	√	√
12	3	√	√	√	√	√	√
13	2	√	√	√	√	√	√
14	2	√	√	√	√	√	√
15	1	√	√	√	√	√	√
16	2	√	√	√	√	√	√
17	1	√	√	√	√	√	√
18	3	√	√	√	√	√	√
19	3	√	√	√	√	√	√
20	2	√	√	√	√	√	√
21	4	√	√	√	√	√	√
22	3	√	√	√	√	√	√
23	1	√	√	√	√	√	√
24	3	√	√	√	√	√	√
25	3	√	√	√	√	√	√
26	5	√	√	√	√	√	√
27	1	√	√	√	√	√	√
28	1	√	√	√	√	√	√
29	5	√	√	√	√	√	√
30	1	√	√	√	√	√	√
31	1	√	√	√	√	√	√
32	1	√	√	√	√	√	√
33	1	√	√	√	√	√	√
34	1	√	√	√	√	√	√
35	2	√	√	√	√	√	√
36	2	√	√	√	√	√	√
37	2	√	√	√	√	√	√
38	1	√	√	√	√	√	√
39	2	√	√	√	√	√	√
40	2	√	√	√	√	√	√
41	3	√	√	√	√	√	√
42	2	√	√	√	√	√	√
43	4	√	√	√	√	√	√

**Lampiran 10. Kuesioner Kepuasan Kerja Karyawan Apotek K24 Karanglo  
Yogyakarta**

Yogyakarta, Januari 2020

Hal: Permohonan untuk mengisi kuesione

Kepada Yth,

Bapak/Ibu/Saudara(i) Karyawan Apotek Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta

Saya adalah mahasiswa jurusan Manajemen Farmasi (S2) Fakultas Farmasi Universitas Setia Budi. Saat ini saya sedang melakukan penelitian dalam rangka penyusunan tesis yang berjudul “EVALUASI KINERJA MENGGUNAKAN *METODE BALANCED SCORECARD* PADA APOTEK K-24 KARANGLO YOGYAKARTA TAHUN 2017-2019. Saya selaku peneliti memohon Bapak/Ibu , Sdr/Sdri agar sudi kiranya meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner yang saya lampirkan pada surat ini. Kuesioner ini bertujuan untuk mengukur sampai sejauh mana tingkat kepuasan Bapak/Ibu atau Sdr/Sdri terhadap tempat anda bekerja yakni Apotek K-24 Karanglo Yogyakarta.

Kuesioner yang akan diisi oleh Bapak/Ibu atau Sdr/Sdri merupakan data yang akan diolah dan dianalisis, dan bukan merupakan hasil akhir. Data dari kuesioner yang Bapak/Ibu atau Sdr/Sdri isi akan digabung dengan data lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam penelitian ini. Dan sesuai dengan etika penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk penelitian ini.

Demikian permohonan saya, atas perhatian dan partisipasi Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya

Peneliti

(Ahmad Suriyadi Muslim)

- No. Responden : .....(di isi oleh peneliti)
- Umur : ( ) 20-30 tahun ( ) 31-40 tahun  
( ) 41-50 tahun ( ) >50 tahun
- Jenis Kelamin : ( ) Laki-laki ( ) Perempuan
- Jabatan : ( ) Apoteker  
( ) Asisten Apoteker  
( ) Non Farmasi
- Strata Pendidikan : ( ) S1 ( ) SMK Farmasi  
( ) S2 ( ) D3 Farmasi  
( ) Apoteker ( ) Lainnya .....
- Masa kerja : .....tahun

Petunjuk pengisian :

1. Isilah pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda (√) pada salah satu jawaban yang tersedia.

2. Keterangan pengisian

- (STP) Sangat Tidak Puas = 1  
(TP) Tidak Puas = 2  
(P) Puas = 3  
(SP) Sangat Puas = 4

Kuesioner ini untuk mengetahui **bagaimana tanggapan Anda** mengenai item-item pernyataan berikut ini.

A. Kepuasan Karyawan

NO	PERNYATAAN	PENILAIAN			
		SP	P	TP	STP
1	Gaji/imbalan serta penghargaan untuk pegawai sesuai dengan peraturan yang berlaku.				
2	Saya yakin bahwa promosi kerja dilakukan berdasarkan kemampuan dan prestasi				
3	Saya merasa pembagian tugas kerja dilakukan secara adil				
4	Saya merasa puas dengan jam kerja yang telah ditentukan				
5	Para pegawai merasa puas terhadap pembagian jadwal kerja				
6	Pengawasan dan penilaian kerja yang dilakukan PSA sangat obyektif				

### Lampiran 11. Kuesioner Semangat Kerja Karyawan

#### KUESIONER SEMANGAT KERJA KARYAWAN

Petunjuk Menjawab:

Berikut ini adalah sejumlah pernyataan. Berilah tanda (√) pada jawaban yang tersedia berdasarkan keadaan diri anda.

STS = Sangat Tidak Setuju  
 TS = Tidak Setuju  
 S = Setuju  
 SS = Sangat Setuju

NO	PERNYATAAN	PENILAIAN			
		SS	S	TS	STS
1	Saya selalu berangkat kerja tepat waktu				
2	Setiap saya berangkat kerja selalu dengan perasaan riang dan gembira				
3	Saya selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas – tugas saya dengan baik				
4	Saya merasa puas saat saya bisa menyelesaikan tugas – tugas saya dengan baik				
5	Saya berangkat kerja dengan perasaan terpaksa	x			
6	Saya merasa terpaksa melakukan pekerjaan yang saya jalani				
7	Dalam menyelesaikan pekerjaan saya harus mendapatkan hasil yang terbaik				
8	Saya tidak peduli dengan hasil kerja saya				
9	Saya tidak pernah berfikir untuk pindah tempat kerja				
10	Kadang – kadang saya merasa jengkel dan bosan dengan pekerjaan saya				
11	Saya merasa telah mengerjakan tugas – tugas saya dengan baik				
12	Saya merasa belum mengerjakan tugas – tugas saya dengan baik				
13	Saya sangat menghayati pekerjaan saya				
14	Saya merasa ada saling pengertian diantara teman – teman kerja				
15	Saya mearsa bekerja sendirian				
16	Saya tidak suka bekerja dibawah tekanan				
17	Saya senang jika konsumen saya paham dengan edukasi yang saya jelaskan				



18	Saya merasa cocok dengan teman kerja yang ada di sini				
19	Saya percaya bahwa teman – teman memahami saya				
20	Saya merasa teman – teman tidak dapat diajak bekerja sama				
21	Kadang – kadang pikiran saya kemana – mana saat di tempat kerja				
22	Saya merasa bahagia dengan pekerjaan saya saat ini				
23	Saya tidak peduli apa kata teman – teman dan pimpinan				
24	Dengan imbalan yang diperoleh, saya tidak perlu bekerja lebih baik lagi				
25	Saya memperhatikan perasaan orang lain saat menyelesaikan masalah dalam pekerjaan				
26	Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya jalani				

## Lampiran 12. Kuesioner Produktivitas Karyawan

### KUESIONER PRODUKTIVITAS KARYAWAN

Petunjuk Menjawab:

Berikut ini adalah sejumlah pernyataan. Berilah tanda (√) pada jawaban yang tersedia berdasarkan keadaan diri anda.

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

NO	PERNYATAAN	PENILAIAN			
		SS	S	TS	STS
1	Saya menyelesaikan tugas kerja yang diberikan secara konsisten				
2	Saya dapat menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif				
3	Saya menggunakan waktu dengan efisien				
4	Saya memelihara tempat kerja tetap bersih dan teratur sesuai dengan fungsinya				

**Lampiran 13. Hasil Pengamatan Peneliti Terhadap semangat Kerja Karyawan**

Hari	Karyawan					
	Apoteker		TTK/Kasir		Keuangan	
	Produktif	Tidak Produktif	Produktif	Tidak Produktif	Produktif	Tidak Produktif
	1. Pelayanan Kefarmasian. 2. Restock dan cek obat. 3. Beribadah	1. Maenan Hp. 2. Telponan 3. Mengobrol	1. Pelayanan Kefarmasian. 2. Restock dan cek obat. 3. Beribadah	1. Maenan Hp. 2. Telponan. 3. Mengobrol	1. Pelayanan Kefarmasian. 2. Restock dan cek obat. 3. Beribadah	1. Maenan Hp. 2. Telponan. 3. Mengobrol
1	3	2	3	3	3	2
2	4	2	4	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3
4	4	3	3	4	2	3
5	3	3	2	3	2	3
6	4	3	2	3	3	3
Jumlah	21	16	16	19	16	17
Rata	3	2,2	2,2	2,7	2,2	2,8
Rata			2,4	2,5		

### Lampiran 14. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Kerja, Semangat Kerja dan Produktivitas kerja

#### Correlations

		Correlations						
		KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	TOT
KK1	Pearson Correlation	1	.648	.438	.726	.173	.592	.858
	Sig. (2-tailed)		.000	.015	.000	.360	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
KK2	Pearson Correlation	.648	1	.419	.490	.209	.474	.783
	Sig. (2-tailed)	.000		.021	.006	.267	.008	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
KK3	Pearson Correlation	.438	.419	1	.608	.398	.278	.693
	Sig. (2-tailed)	.015	.021		.000	.029	.137	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
KK4	Pearson Correlation	.726	.490	.608	1	.308	.377	.805
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.000		.098	.040	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
KK5	Pearson Correlation	.173	.209	.398	.308	1	.153	.460
	Sig. (2-tailed)	.360	.267	.029	.098		.419	.010
	N	30	30	30	30	30	30	30
KK6	Pearson Correlation	.592	.474	.278	.377	.153	1	.696
	Sig. (2-tailed)	.001	.008	.137	.040	.419		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
TOT	Pearson Correlation	.858	.783	.693	.805	.460	.696	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.010	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### Reliability

##### Scale: ALL VARIABLES

###### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

###### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.782	7

## Uji Validitas

Validity Test							
Corrected-item Total-Correlation							
Item statistics							
	n	raw.r	std.r	r.cor	r.drop	mean	sd
SK1	30	0.162	0.17	0.151	0.096	2.8	0.46
SK2	30	0.800	0.80	0.816	0.766	2.7	0.58
SK3	30	0.584	0.59	0.588	0.550	3.1	0.35
SK4	30	0.471	0.50	0.496	0.400	3.2	0.59
SK5	30	0.740	0.73	0.739	0.697	3.3	0.60
SK6	30	0.823	0.79	0.810	0.792	3.3	0.60
SK7	30	0.613	0.60	0.600	0.567	3.1	0.48
SK8	30	0.479	0.43	0.417	0.390	3.3	0.74
SK9	30	0.820	0.81	0.883	0.598	2.0	0.56
SK10	30	0.680	0.65	0.574	0.482	2.4	0.63
SK11	30	0.076	0.14	0.079	0.038	3.0	0.26
SK12	30	0.411	0.42	0.416	0.338	2.3	0.58
SK13	30	0.417	0.46	0.432	0.363	2.9	0.43
SK14	30	0.315	0.31	0.288	0.221	3.1	0.69
SK15	30	0.457	0.48	0.462	0.396	3.1	0.51
SK16	30	0.597	0.54	0.544	0.505	2.1	0.88
SK17	30	0.551	0.55	0.509	0.498	3.6	0.50
SK18	30	0.677	0.67	0.658	0.623	3.1	0.63
SK19	30	0.432	0.48	0.479	0.368	2.9	0.52
SK20	30	0.747	0.73	0.699	0.712	3.4	0.50
SK21	30	0.237	0.22	0.146	0.149	2.6	0.63
SK22	30	0.452	0.48	0.463	0.403	3.0	0.41
SK23	30	0.72	0.68	0.692	0.467	2.1	0.68
SK24	30	0.73	0.64	0.629	0.404	3.0	0.67
SK25	30	0.54	0.57	0.449	0.309	3.0	0.41
SK26	30	0.604	0.60	0.611	0.565	3.2	0.41

## Uji Reliabilitas

Reliability analysis							
Call: alpha(x = yadi_validitas, check.keys = TRUE)							
raw_alpha	std.alpha	G6(smc)	average_r	S/N	ase	mean	sd
0.86	0.86	0.94	0.2	6.3	0.035	2.9	0.27
0.21							

Tabel. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
SK	0.86	Reliabel

- Raw\_alpha = Cronbach's alpha
- Reliabilitas dikatakan reliabel jika Cronbach alpha  $\geq 0.7$

## Correlations

		Correlations				
		Pk1	Pk2	Pk3	Pk4	TOT
Pk1	Pearson Correlation	1	.239	-.037	.760**	.762**
	Sig. (2-tailed)		.203	.848	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Pk2	Pearson Correlation	.239	1	.307	-.120	.455*
	Sig. (2-tailed)	.203		.099	.529	.011
	N	30	30	30	30	30
Pk3	Pearson Correlation	-.037	.307	1	.183	.585**
	Sig. (2-tailed)	.848	.099		.333	.001
	N	30	30	30	30	30
Pk4	Pearson Correlation	.760**	-.120	.183	1	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000	.529	.333		.000
	N	30	30	30	30	30
TOT	Pearson Correlation	.762**	.455*	.585**	.762**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.001	.000	
	N	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.751	5

**Lampiran 15. Distribusi Skor Kepuasan Kerja Karyawan**

Pernyataan	Jumlah Responden yang menjawab skor				Skor Total	Rata-rata
	1	2	3	4		
Kk1	0	8	4	0	28	2,3
Kk2	1	4	7	0	30	2,5
Kk3	0	3	9	0	33	2,75
Kk4	0	5	7	0	31	2,6
Kk5	0	4	8	0	32	2,7
Kk6	1	8	21	0	30	2,5

### Lampiran 16. Distribusi Skor Semangat Kerja Karyawan

Pernyataan	Jumlah Responden yang menjawab skor				Skor Total	Rata-rata
	1	2	3	4		
Sk1	0	0	0	0	0	Tidak Valid
Sk2	0	2	8	2	36	9
Sk3	0	0	9	3	39	9,75
Sk4	0	1	7	4	39	9,75
Sk5	0	0	6	6	42	10,5
Sk6	0	0	7	5	41	10,25
Sk7	0	0	7	5	41	10,25
Sk8	1	0	4	7	41	10,25
Sk9	0	9	3	0	27	6,75
Sk10	0	0	0	0	0	Tidak Valid
Sk11	0	0	0	0	0	Tidak Valid
Sk12	1	4	7	0	30	7,5
Sk13	0	1	10	1	36	9
Sk14	0	3	6	3	36	9
Sk15	0	1	7	4	39	9,75
Sk16	1	5	5	1	30	7,5
Sk17	0	0	4	8	44	11
Sk18	0	0	7	5	41	10,25
Sk19	0	1	8	3	38	9,5
Sk20	0	0	7	5	41	10,25
Sk21	0	0	0	0	0	Tidak Valid
Sk22	0	1	11	0	35	8,75
Sk23	1	2	8	1	33	8,25
Sk24	5	7	0	0	19	4,75
Sk25	0	0	9	3	39	9,75
Sk26	0	0	9	3	39	9,75



**Lampiran 17. Distribusi Skor Produktivitas Kerja Karyawan**

Pernyataan	Jumlah Responden yang menjawab skor				Skor Total	Rata-rata
	1	2	3	4		
Pk1	0	0	10	2	38	3,16
Pk2	0	0	10	2	38	3,16
Pk3	0	0	9	3	39	3,25
Pk4	0	0	10	2	38	3,16

## Lampiran 18. Hasil Wawancara

NO	Perspektif	Nilai	Area Manager (AM)	Assosiated
1	Keuangan	<i>Gross Profit Margin (GPM)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Menetapkan margin apotek.</li> <li>Menetapkan jumlah minimum pembelian (ACB).</li> <li>Menetapkan target apotek.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Adanya kerja yang bersinergi antara karyawan apotek dengan AM</li> <li>Adanya <i>breafing</i> bulanan</li> </ol>
		<i>Net Profit Margin (NPM)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li><i>Margin</i> apotek telah mengikuti standar yang ditentukan.</li> <li>Apotek bisa mendapatkan barang dengan harga murah atau diskon yang besar dari <i>suplir</i>.</li> <li>Meningkatkan nilai pembelian per struk (ACB) menjadi Rp. 27.000, jumlah pembeli (<i>invoice</i>) per hari menjadi 13.000.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Adanya perputaran barang yang cepat.</li> <li>Menekan biaya pengeluaran.</li> </ol>
		<i>Inventory Turn Over Ratio (ITOR)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan kerjasama dengan dokter praktek.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Apotek dapat melakukan perencanaan dengan baik.</li> </ol>
2	Pelanggan	Pertumbuhan pasien		<ol style="list-style-type: none"> <li>Banyaknya apotek baru sehingga pasien menebus obat di apotek terdekat.</li> <li>Adanya kekosongan obat.</li> <li>Tidak semua obat masuk software.</li> </ol>
3	Proses Bisnis Internal	Tingkat ketersediaan obat		<ol style="list-style-type: none"> <li>Kendala ketersediaan obat karena adanya apotek k24 laen tidak melayani nempil obat dan harga obat kosong cenderung mahal sehingga apotek ragu untuk menyediakan.</li> </ol>
		<i>Dispensing Time</i>		<ol style="list-style-type: none"> <li>Perlu adanya penambahan karyawan di jam sibuk untuk mengurangi waktu penyediaan obat atau <i>potencial eror</i>.</li> </ol>
		Kelengkapan label		<ol style="list-style-type: none"> <li>Pelabelan dapat membantu dalam menyampaikan informasi obat.</li> </ol>

NO	Perspektif	Nilai	Area Manager (AM)	Assosiated
4	<b>Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>	Kepuasan kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Upah di bawah UMK disesuaikan dengan pendidikan karyawan.</li> <li>2. Besarnya upah disesuaikan dengan masa bakti karyawan.</li> <li>3. Kenaikan gaji selama 2 tahun terakhir telah diselesaikan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji masih di bawah UMK.</li> <li>2. Tidak adanya kepastian kenaikan gaji tiap tahun.</li> </ol>
		Semangat Kerja		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Upah yang diterima dirasa belum mencukupi sehingga mencari kerja sampingan.</li> </ol>