

EVALUASI KINERJA MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA APOTEK XX YOGYAKARTA TAHUN 2019

EVALUATION OF PERFORMANCE USING THE *BALANCED SCORECARD* METHOD IN APOTEK XX YOGYAKARTA IN 2019

Ahmad Suriyadi Muslim^{1*}, Titik Sunarni², Tri Murti Andayani³

¹Ahmad Suriyadi Muslim, Prodi Farmasi Universitas Setia Budi Surakarta, Jl. Letjen Sutoyo, Mojosongo, Kec. Jebres, Surakarta, email: suriyadi.apt@gmail.com

²Titik Sunarni, Fakultas Farmasi Universitas Setiabudi, Jl. Letjen Sutoyo, Mojosongo, Kec. Jebres, Surakarta, email: titiksunarni09@gmail.com

³Tri Murti Andayani, Fakultas Farmasi Universitas Gadjah Mada, Jl Persatuan (Sekip Utara), Sleman DIY, email: trimurtia@ugm.ac.id

ABSTRACT

Background: The growth rate of pharmacy in the city of Yogyakarta is very rapid so that it can cause competition between pharmacy.

Objective: 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.

Methods: This research is non-experimental explorative descriptive design with the aim to find out the performance of the apotek XX 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.

Results: The results of the performance apotek XX 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.

Conclusion: However, over all the results are good because it meets the standard values.

Keywords: Balanced scorecard, performance evaluation, pharmacy yogyakarta

PENDAHULUAN

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.¹ Salah satu metode yang dianjurkan dalam menilai suatu kinerja instansi kesehatan seperti apotek dan Rumah Sakit yaitu menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

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.² 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.

BAHAN DAN CARA PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian studi kasus non eksperimental dengan pendekatan deskriptif eksploratif. Penelitian deskriptif adalah menggambarkan dan menginterpretasi objek sesuai apa adanya.³ Penelitian dilakukan pada bulan Januari-Maret 2020. Data keuangan, jumlah pasien yang datang menebus obat dengan resep diambil dari dokumen apotek XX tahun 2017-2019. Sampel *customer* apotek diambil dengan metode *purposive sampling*, yaitu pemilihan *customer* yang memenuhi kriteria inklusi. Kriteria inklusi pada sampling ini adalah *customer* dewasa (≥ 17 tahun), pernah datang menebus obat di apotek XX minimal satu kali, bersedia mengisi kuesioner yang diberikan, kooperatif, dan dapat berkomunikasi dengan baik. Responden yang diperoleh pada penelitian ini sebanyak 65 pasien. Sampel tingkat ketersediaan obat dihitung dengan cara membandingkan jumlah item obat dalam resep yang dilayani dan ditolak dengan seluruh resep yang masuk pada 14 hari pertama di bulan Januari tahun 2020. Untuk tingkat ketersediaan obat tahun 2017–2019 diambil secara *proporsional random sampling* setiap bulannya 15 lembar resep dari data resep tahun 2017–2019. *Dispensing time*, pelayanan informasi obat, ada tidaknya DRP, serta kelengkapan label

dilakukan secara prospektif pada resep yang masuk setiap hari selama 14 hari pertama di bulan Januari 2020 di jam kerja pada sift satu dan sift dua, jumlah resep yang masuk perhari diambil secara *proporsional random sampling*. Responden untuk karyawan adalah seluruh karyawan (SDM) apotek XX Yogyakarta dengan mengisi kuesioner yang diberikan dan tidak sedang dalam tugas belajar maupun sedang masa cuti. Semua hasil dari masing-masing kuesioner (kuesioner *customer*, semangat kerja, kepuasan kerja karyawan) dianalisis menggunakan skala *likert*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Kinerja Apotek XX Berdasarkan Perspektif Keuangan

Evaluasi kinerja apotek XX berdasarkan perspektif keuangan dilakukan melalui analisis rasio keuangan yang diambil dari data keuangan apotek tahun 2017, 2018 dan 2019 yang dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Analisis Keuangan Apotek XX Tahun 2017-2019

	Tahun			Standar
	2017	2018	2019	
GPM	20,25	20,87	21,14	20-33% (Seto)
NPM	7,51	8,68	8,69	5-7,5% (Seto)
TOR	11,17	9,94	10,11	8-12 kali (Pudjaningsih)

Gross Profit Margin (GPM)

Gross Profit Margin (GPM) digunakan untuk mengukur seberapa besar keberhasilan perusahaan dalam menghasilkan laba kotor (laba bruto) dari hasil penjualan yang dilakukan.⁴ Nilai GPM

apotek XX secara keseluruhan dalam kategori baik karena telah memenuhi nilai standar, bahkan meningkat dari tahun ke tahun. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja manajemen apotek XX telah efisien dalam mengelola produk dan dapat bekerja dengan baik dalam mengendalikan biaya operasional yang berhubungan dengan penjualan sehingga dapat memberi keuntungan bagi apotek.

Net Profit Margin (NPM)

Net Profit Margin adalah sebuah kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan untuk menghasilkan laba bersih dari hasil penjualannya.⁵ Nilai NPM apotek XX secara keseluruhan dalam kategori baik karena telah memenuhi nilai standar. Bahkan meningkat dari tahun ke tahun. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja manajemen berhasil dalam mengendalikan biaya dengan baik dan dapat menetapkan harga produk dengan benar sehingga perusahaan semakin efisien.

Inventory Turn Over Ratio (ITOR)

Inventory Turn Over Ratio (ITOR) atau perputaran persediaan, merupakan perbandingan antara Harga Pokok Penjualan (HPP) dalam satu tahun dengan nilai rata-rata persediaan pada akhir tahun.⁶ Nilai Itor apotek XX dalam kategori baik karena telah memenuhi nilai standar. Namun ada penurunan nilai dari tahun 2017-2019 dan nilai ITOR tahun 2018 terendah. Tercapainya nilai ITOR dikarenakan apotek dapat melakukan perencanaan dengan baik

sehingga perputaran barang dapat berlangsung dengan cepat.

Evaluasi Kinerja Apotek XX Berdasarkan Perspektif Pelanggan Kepuasan Pelanggan

Secara keseluruhan pasien merasa puas dengan pelayanan apotek XX berdasarkan lima dimensi kualitas pelayanan yang tertuang pada pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,29. Mutu pelayanan yang baik tidak hanya diukur dari kemewahan fasilitas, kelengkapan teknologi dan penampilan fisik. Akan tetapi dari sikap dan perilaku karyawan harus mencerminkan profesionalisme dan mempunyai komitmen tinggi. Pada pelaksanaannya, survei kepuasan pasien dilakukan untuk memperbaiki lingkungan apotek, fasilitas pasien, dan berpatokan pada konsumerisme.⁷

Pertumbuhan Pasien

Tabel 4. Tingkat Pertumbuhan Customer Apotek XX Tahun 2017-2019

Keterangan	2017	2018	2019
Jumlah <i>customer</i> (resep)	1586	1296	1093

Berdasarkan tabel di atas, tingkat pertumbuhan apotek XX selama tiga tahun semakin menurun. Banyak hal yang mempengaruhi rendahnya pertumbuhan *customer*. Salah satu faktor penyebab rendahnya pertumbuhan *customer* yaitu rendahnya kesetiaan *customer*, adanya kekosongan obat baik karena langsung dari

supplier maupun juga karena item obat tidak tersedia di apotek karena pasien menginginkan obat yang sama persis dengan yang diresepkan dan sebagian pasien mengeluhkan tentang harga yang lebih mahal. kesetiaan customer merupakan respon perilaku pembelian yang dapat terungkap secara terus menerus tanpa memperhatikan satu merek tertentu, melainkan sejumlah alternative dari beberapa merek yang ada.⁸

Evaluasi Kinerja Apotek XX Berdasarkan Perspektif Bisnis Internal Ketersediaan Obat

Tingkat ketersediaan obat di apotek XX berdasarkan tabel mencapai 93,54%. Resep tertolak dikarenakan tidak tersedianya obat yang dibutuhkan pasien di apotek. Faktor yang menyebabkan kekosongan obat di apotek adalah:⁹

- Tidak terdeteksinya obat yang hampir habis
- Apotek hanya mempunyai persediaan kecil untuk obat tertentu (*slow moving*)
- Barang yang dipesan belum datang
- PBF mengalami kekosongan
- Obat yang dimaksud tidak tersedia di apotek

Tabel 5. Persentase Ketersediaan Obat di Apotek XX Yogyakarta Tahun 2017-2019

Tahun	Jumlah Obat yang Diresepkan	Jumlah Obat yang Diserahkan	Persentase (%)	Rata-rata (%)
2017	322	304	94,41	
2018	347	321	92,51	93,87
2019	339	339	94,70	

Tabel 6. Persentase Ketersediaan Obat di apotek XX Yogyakarta Januari 2020

Resep Yang Diamati	Jumlah Item Obat	Persentase (%)
Item Obat Yang Diberikan	110	93,22%
a. Obat diberikan sesuai Resep	99	(83,90%)
b. Obat diganti dengan obat sejenis dan sama khasiat	11	(9,32%)
Item Obat Ynag Tidak Diberikan	8	6,78%
a. Copy Resep	6	(5,09%)
b. Obat kosong <i>stock</i>	1	(0,84%)
c. Pasien minta item obat tertentu saja	1	(0,84%)
Jumlah Total Item Obat	118	100%

Dispensing Time

Pada penelitian rata-rata *dispensing time*, pengamatan dibagi menjadi dua yaitu resep racikan dan resep non racikan. Hasil Rata-rata *dispensing time* untuk obat racikan pada jam sibuk sebesar 42,87 menit dan obat non racikan pada jam sibuk sebesar 6,25 menit. Sedangkan untuk obat racikan pada jam non sibuk diperoleh rata-rata *dispensing time* sebesar 30,44 menit dan obat non racikan sebesar 4,59 menit. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, nilai rata-rata *dispensing time* di apotek K-24 Karanglo Yogyakarta telah memenuhi standar rata-rata *dispensing time* yang ditetapkan oleh WHO yang mengatakan bahwa 30 menit untuk resep non racikan dan 60 menit untuk resep racikan.¹⁰ Tabel 7 merupakan waktu pelayanan resep di apotek xx.

Tabel 7. Waktu Pelayanan Resep

Keterangan	<i>Dispensing time (menit)</i>			
	Racikan		Non racikan	
	Jam sibuk	Jam non sibuk	Jam sibuk	Jam non sibuk
Jumlah sampel	5	16	7	15
Rata-rata	214,31	99,98	213,11	68,8
Rata-rata	42,87	6,25	30,44	4,59

Identifikasi DRP

Drug Related Problems (DRP) merupakan suatu kejadian atau kondisi terkait dengan terapi penggunaan obat-obatan yang dapat mempengaruhi efek yang diharapkan. DRP adalah kejadian yang tidak diinginkan dari pengalaman pasien terkait terapi obat dan secara nyata maupun potensial berpengaruh pada *outcome* yang diharapkan.¹¹ Klasifikasi DRP yaitu; adanya keluhan medis pada pasien tetapi tidak mendapat obat atau sebaliknya pasien menerima obat tertentu tetapi tidak ada keluhan(indikasi), Pasien menerima regimen terapi yang salah (polifarmasi), Frekuensi waktu pemberian, Keamanan obat, adanya efek samping obat yang ditimbulkan, adanya interaksi obat.¹²

Pengamatan pada penelitian ini dilakukan pada sampel resep yang masuk pada 14 hari pertama di bulan Januari 2020. Jumlah lembar resep yang diamati sebanyak 43 lembar, sedangkan jumlah item obat (R/) yang diamati sebanyak 83 item obat. Hasil yang didapat pada penelitian ini adalah sebesar 90,36% (75 item obat) tidak ditemukan adanya *Drug Related Problems* (DRP) dan 6,64% (8 item obat) ditemukan

adanya *Drug Related Problems* (DRP). Sebesar 4,82% (4 item obat) ditemukan DRP pada klasifikasi obat duplikasi

Kelengkapan Label

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh karyawan telah melakukan pelabelan pada semua item obat (100%) yang diberikan pada pasien. Berdasarkan PERMENKES RI Nomor 35 Tahun 2014 tentang standar pelayanan kefarmasian di apotek memberikan etiket sekurang-kurangnya; warna putih untuk obat dalam/oral, warna biru untuk obat luar dan suntik, menempelkan label “kocok dahulu” pada sediaan obat suspensi.¹³ Pelabelan obat bertujuan agar obat tersampaikan pada pasien yang benar dan secara tepat.¹⁴

Evaluasi Kinerja Apotek XX berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, tingkat kepuasan kerja karyawan berada pada rentang tinggi. Namun demikian pada butir pernyataan gaji/imbalance memperoleh nilai paling rendah dari pernyataan lainnya. Hal tersebut menunjukkan adanya ketidakpuasan karyawan pada point pernyataan tersebut. Karyawan yang senang terhadap pekerjaannya maka akan meningkatkan produktivitas kerja sehingga hasilnya akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Apabila karyawan merasa puas maka karyawan akan senang terhadap pekerjaannya sehingga akan meningkatkan

produktivitas kerja.¹⁵ Sedangkan ketidakpuasan kerja berhubungan dengan suatu peningkatan resiko terjadinya *medication error*. Seorang karyawan yang tidak senang dapat membuat lingkungan kerja menjadi tidak nyaman bagi karyawan lainnya. Hari kerja akan menjadi lebih lama dan menjadi lebih stress. Perilaku organisasi yang negatif juga dapat membahayakan pasien. Perasaan tidak senang atau tidak puas pada seorang tenaga farmasi dapat menyebabkan kurangnya motivasi untuk menjaga keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki saat ini.¹⁶

Semangat Kerja

Rata-rata semangat kerja karyawan apotek XX Yogyakarta tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa semangat kerja akan mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap apotek.¹⁷ Nilai semangat kerja tertinggi terdapat pada item pernyataan kuesioner semangat kerja nomor 7, 8 dan 20. Sedangkan nilai terendah terdapat pada item pernyataan kuesioner semangat kerja nomor 24.

Semangat kerja karyawan yang tinggi didukung oleh adanya kesesuaian *job desk* dari masing-masing karyawan dengan tingkat pendidikan dan keahliannya, selain itu semangat kerja tinggi juga dipengaruhi pendapatan karyawan yang layak dan sesuai dengan tugas, wewenang, serta jabatannya⁸. Sedangkan upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan semangat kerja

karyawan yaitu melalui kegiatan di luar jam kerja dan pengadaan sistem *reward*.¹⁸

Tingkat Produktivitas kerja

Hasil pengamatan yang dilakukan secara langsung oleh penulis tanpa sepengetahuan karyawan (dapat dilihat pada lampiran) diperoleh hasil; karyawan tidak dapat menyelesaikan tugas secara konsisten. Hal tersebut dilihat dari adanya beberapa karyawan yang tidak melakukan restock obat. Karyawan belum bisa mengatur prioritas kerja secara efektif. Hal tersebut dapat dilihat dari adanya karyawan yang mengerjakan sesuatu tetapi tugas pokok beliau belum selesai sehingga karyawan tidak dapat menggunakan waktu secara efisien. Karyawan juga terlihat acuh terhadap area kerja mereka sehingga dalam kategori rendah. Oleh karena itu perlu adanya perbaikan sehingga karyawan dapat bekerja lebih produktif lagi.

KESIMPULAN

Berdasarkan evaluasi kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* yang dilakukan pada apotek XX Yogyakarta Tahun 2019 pada empat persepektif, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut; Perspektif keuangan diperoleh hasil nilai GPM dan NPM pada persepektif keuangan telah memenuhi nilai standar yang ada dan setiap tahun mengalami peningkatan. Butuh konsistensi kerja agar nilai tersebut bisa tumbuh secara konsisten tiap tahunnya. Nilai

ITOR pada perspektif keuangan telah memenuhi standar nilai yang ada tetapi mengalami penurunan pada tahun 2018 dan peningkatan yang sangat sedikit pada 2019. Butuh usaha lebih keras agar nilai ITOOR bisa mengalami kenaikan yang signifikan tiap tahunnya.

Perspektif customer diperoleh hasil kepuasan pasien pada perspektif pelanggan sangat tinggi artinya pasien merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh apotek. Pertumbuhan pasien pada perspektif pelanggan mengalami penurunan tiap tahunnya sehingga perlu perbaikan dan kerja lebih keras agar bisa meningkat pada tahun 2020. Perspektif proses bisnis internal diperoleh hasil tingkat ketersediaan obat dan persentase kejadian DRP pada perspektif bisnis internal belum 100%, *dispensing time* resep telah memenuhi standar serta pelabelan yang telah 100% sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh hasil kepuasan dan semangat kerja karyawan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tinggi. Sedangkan produktivitas karyawan rendah

TERIMA KASIH

1. PT. K24 Indonesia, khususnya kepada RR. Putu Christiani Noviani sebagai Pemilik Sarana Apotek K24 Karanglo yang telah memberikan ijin dalam pelaksanaan penelitian ini.
2. 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.

KEPUSTAKAAN

1. Umar, H. *Metode Riset Perilaku konsumen* Jasa: Jakarta; Ghalia Indonesia; 2003.
2. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, diterjemahkan oleh Peter R. Yosi Pasla: Jakarta; Erlangga; 2000.
3. Sukardi. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara; 2008.
4. Purnama, NP. Sisdyani E, Putri IG. Implementasi balanced scorecard dalam penyusunan rencana strategis di rumah sakit umum daerah Wangaya kota Denpasar. *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 18: 2017; 965-995.
5. Edy Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Jakarta; Prenadamedia Group; 2009.
6. Rao CM, Rao KP. Inventory turnover ratio as a supply chain performance measure. *Serbian Journal of Management*. 2009; 4:41-50.
7. Supartiningsih S. Kualitas pelayanan dan kepuasan pasien rumah sakit kasus pada pasien rawat jalan. *Jurnal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit*: 2017; 6: 9-15.
8. Wibisono, D. *Manajemen Kinerja*: Bandung; Erlangga; 2006.
9. Wiyanto, D. Evaluasi Sistem Pengelolaan Obat di Apotek Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, *Skripsi*: Yogyakarta; Fakultas Farmasi Universitas Gadjah Mada: 2004.
10. WHO. *How to Investigate Drug Use in Health Facilities*. Geneva: WHO; 1993.
11. Strand, L.M., Cipolle, R.j., and Morley, P.C. *Pharmaceutical Care Practice*, The Mc Graw Hill Companies; 1998.
12. Dr. Rusli, Sp.FRS.,Apt. *Farmasi Klinik*: Jakarta; Kementerian Kesehatan Republik Indonesia; 2018.
13. PerMenKes: Jakarta: Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 35

- Tentang *Standar Pelayanan Kefarmasian di Apotek*; 2014.
14. Satibi, Furdianti NH, Rahmawati M. Evaluasi Kinerja Suatu Apotek X di Yogyakarta Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Majalah Farmasi Indonesia*; 2007; 18: 71-80.
 15. Buitenbach JH , Witt H de. Job insecurity extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organizational commitment of maintenance workers in parastatal. *Journal of Business Management*; 2004; 36: 27-39.
 16. Deselle SP, Zgarrick DP. *Pharmacy Management Essentials for all practice settings*. second edition: USA; McGraw-Hill; 2009.
 17. Rao CM, Rao KP. Inventory turnover ratio as a supply chain performance measure. *Serbian Journal of Management*; 2009; 4:41-50.
 18. Iveta G. Human resources key performance indicators. *Journal Of Competitiveness*; 2012; 4:177-128.