

ANALISIS KINERJA APOTEK AVICENA MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* DENGAN ANALISIS SWOT

Eka Hayati Rhomah*, Titik Sunarni, Ika Purwidyaningrum
Fakultas Farmasi, Universitas Setia Budi

*Email: ekahayati@ymail.com

Artikel diterima: 5 Agustus 2022; Disetujui: 1 Oktober 2022

DOI: <https://doi.org/10.36387/jiis.v7i2.997>

ABSTRAK

Konsep *balanced scorecard* (BSC) dapat digunakan sebagai alat evaluasi kinerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja apotek ditinjau sesuai BSC dan menentukan peta strategi dengan analisis *Strength*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats* (SWOT). Penelitian ini merupakan penelitian non eksperimental dengan rancangan deskriptif. Kinerja apotek diukur melalui indikator dalam 4 perspektif BSC. Hasil pengukuran kinerja dikombinasi dengan analisis SWOT untuk menentukan peta strateginya. Hasil menunjukkan nilai TOR, ROI, NPM dibawah standar. *Dispensing time* memenuhi standar; tingkat ketersediaan obat belum 100%; dan belum semua informasi obat diberikan. Pertumbuhan *customer* mengalami sedikit peningkatan; tingkat kepuasan *customer* tinggi. Tingkat pelatihan karyawan kurang maksimal; semangat kerja, kepuasan kerja, *human capital*, *organizational capital*, *Informational capital* menunjukkan nilai rata-rata kategori tinggi. Berdasarkan analisis SWOT, peta strategi yang disusun memprioritaskan penguatan perspektif *learning and growth* dan *internal process business* untuk meningkatkan kualitas pelayanan farmasi sehingga terjadi peningkatan pertumbuhan pelanggan dan pendapatan.

Kata kunci: Analisis kinerja, *Balanced scorecard*, SWOT.

ABSTRACT

The concept of BSC can be used as performance evaluation tool . The purpose of this study is to analyze the performance of Pharmacy in BSC perspectives and determine the strategic map using SWOT method. This research is non-experimental research with a descriptive design. Performance on the BSC. The results of performance measurements are combined with SWOT analysis to determine the strategy map. The results showed the value of TOR, ROI and Nett Profit Margin have not met the standard. Dispensing time meets the standards; Based on the SWOT analysis, the strategy map prepared prioritizes strengthening perspective of learning and growth to improve the quality of pharmaceutical services so can increase customer and revenue growth.

Keywords: *Performance analysis, Balanced scorecard, SWOT*

PENDAHULUAN

Apotek sebagai salah satu sarana pelayanan kefarmasian, memiliki dua fungsi, yaitu fungsi sosial (*patient oriented*) untuk menyediakan perbekalan kefarmasian kepada masyarakat dan fungsi bisnis (*profit oriented*) agar memperoleh keuntungan dan hal ini penting mengingat investasi yang ditanam pada apotek untuk operasionalnya juga besar (Mukaddas, Zubair, and Yusriadi 2020).

Apotek Avicena Farma selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas layanan, sehingga demi tercapainya tujuan tersebut perlu dilakukan analisis terhadap kinerja apotek. Pengukuran kinerja organisasi/perusahaan menggunakan kriteria finansial dan rasio operasi belum cukup untuk mewakili dan menyimpulkan apakah kinerja perusahaan telah baik. Dalam konsep manajemen dikenal alat analisis yang bertujuan untuk menunjang proses manajemen yang disebut *Balanced scorecard* (BSC) yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990 (Riyanto 2015). BSC merupakan konsep pengukuran kinerja yang

komprehensif, koheren, berimbang dan terukur serta sangat relevan diaplikasikan dalam strategi organisasi termasuk pengelolaan obat di apotek dan memperbaiki kinerja dari setiap aspek total.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Apotek Avicena Farma jika ditinjau dari 4 perspektif dalam *Balanced scorecard* (*financial, customer, internal process business* dan *learning and growth*) dan menentukan peta strategi yang paling tepat untuk Apotek Avicena Farma berdasarkan kinerja apotek dengan pendekatan *balanced scorecard* menggunakan analisis SWOT.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Apotek Avicena Farma di Kabupaten Jombang. Pada penelitian ini terdapat 4 perspektif dengan populasi dan sampel yang berbeda, diantaranya; (1). *Learning and Growth*, yaitu sumber daya manusia di Apotek; (2). *Internal Business Process*, yaitu lembar resep yang diperoleh secara prospektif; (3). *Customer*, yaitu pelanggan Apotek; (4). *Financial*, yaitu adalah data keuangan. Instrumen penelitian yaitu

menggunakan Lembar kerja dan Kuesioner

Analisis Hasil

Data kualitatif berupa hasil wawancara dan pengamatan langsung serta data kuantitatif meliputi data laporan keuangan tahunan, hasil survei terhadap resep dan kuesioner.

Rumus untuk menghitung

$$ROI = \frac{(\text{Total penjualan} - \text{jumlah investasi awal})}{\text{Jumlah investasi awal}} \times 100\%$$

$$TOR = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Rata-Rata Persediaan}}$$

$$NPM = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Pendapatan penjualan bersih}}$$

Analisis distribusi skor yang digunakan pada kuesioner menggunakan rentang skor. Range skor kuesioner dibuat dengan skala 0,75 dan cara perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{jumlah pilihan jawaban kuesioner} - 1}{\text{jumlah kriteria penilaian}} = \frac{4 - 1}{4} = 0,75$$

Kategori skor menurut Harsono (2006) sebagai berikut:

Skor $1,0 \leq x \leq 1,75$ = Sangat rendah

Skor $1,75 \leq x \leq 2,5$ = rendah

Skor $2,5 \leq x \leq 3,25$ = Tinggi

Skor $3,25 \leq x \leq 4,0$ = Sangat tinggi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian untuk mengetahui kinerja Apotek jika ditinjau dari 4 perspektif dalam *BSC* yang terdiri dari *financial*, *customer*,

internal process business dan *learning and growth* adalah sebagai berikut:

Kinerja Apotek

1. Perspektif *learning and growth*

a. Kepuasan karyawan

Pada tabel 1 terlihat bahwa kepuasan kerja karyawan Apotek Avicena Farma berada pada rentang tinggi. Hal ini disebabkan karena pembagian tugas pada karyawan sudah disesuaikan dengan kompetensinya masing-masing.

b. Semangat kerja karyawan

Tabel 2 menunjukkan rata – rata karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi. Semangat kerja tinggi akan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja. Salah satu kegiatan yang selalu dilakukan secara rutin untuk meningkatkan semangat karyawan adalah dengan dilakukan pertemuan setiap tiga bulan sekali untuk lebih memotivasi para karyawan dan saling bertukar pikiran tentang kendala yang dihadapi saat pelayanan.

c. Pelatihan dan pengembangan

Data persentase karyawan yang mengikuti pelatihan dapat dilihat pada tabel 3. Persentase pelatihan karyawan tiap tahunnya belum maksimal, sesuai

hasil wawancara bahwa karyawan yang mengikuti pelatihan hanya apoteker dan tenaga teknis kefarmasian.

d. *Human capital*

Pada Tabel 4 menunjukkan rata-rata sumber daya manusia di Apotek Avicena Farma memiliki *knowledge* dan *talent* yang tinggi serta *empskill* yang sangat tinggi (3,27).

e. *Organizational capital*.

Pada tabel 5 menunjukkan bahwa penilaian aspek budaya organisasi dari responden memiliki nilai rerata yang tinggi. Budaya organisasi yang tinggi akan memberi nilai positif pada motivasi kerja karyawan dan motivasi yang tinggi akan berpengaruh pada kinerja karyawan.

2. Perspektif *internal business process*

a. *Dispensing time*.

Tabel 6 menunjukkan rata – rata *dispensing time* untuk resep racikan dan non racikan. Rata- rata *dispensing time* di Apotek Avicena Farma sudah memenuhi persyaratan (< 30 menit).

b. Jumlah ketersediaan obat.

Tingkat ketersediaan obat pada tabel 8 sudah menunjukkan hasil yang baik. Obat yang tidak terlayani di Apotek Avicena Farma dikarenakan terjadinya kekosongan obat di PBF.

c. Pemberian informasi obat.

Berdasarkan tabel 7 diketahui bahwa pemberian informasi obat hanya disampaikan bagian tertentu seperti nama obat, indikasi, dosis dan aturan pakai. Sedangkan efek samping, lama penggunaan dan cara penyimpanan hanya dijelaskan kepada pasien tertentu seperti pasien yang mendapat obat dengan potensi efek samping yang besar, obat membutuhkan penyimpanan khusus dan obat dengan lama waktu penggunaan tertentu seperti antibiotic.

3. Perspektif *customer*

a. Analisis distribusi skor kinerja

Berdasarkan analisis distribusi skor kinerja pada tabel 8, menunjukan bahwa seluruh jawaban responden terhadap kinerja Apotek Avicena Farma ditinjau dari kelima dimensi pelayanan yang terdiri dari *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty* termasuk dalam kategori positif.

Tabel 1. Rata-Rata Kepuasan Kerja Karyawan

No	Pernyataan	Nilai Rata-Rata	Standar deviasi	Kategori
1	Kepuasan terhadap jasa	3,18	0,603	Tinggi
2	Kepuasan pada pekerjaan	3,09	0,302	Tinggi
3	Kepuasan terhadap pembagian tugas	3,72	0,603	Sangat tinggi

Tabel 2. Data Skor Kuesioner Semangat Kerja Karyawan

No	Indikator Pertanyaan	Nilai Rata-rata	SD	Keterangan
1	Berangkat kerja dengan hati tidak mantap	3,36	0,50	Sangat Tinggi
2	Memikirkan cara untuk hasil kerja lebih baik	3,27	0,47	Sangat Tinggi
3	Jengkel dengan pekerjaan	2,82	0,75	Tinggi
4	Tidak pernah berpikir untuk pindah kerja	2,73	0,79	Tinggi
5	Sebelum bekerja, sulit berkonsentrasi	3,18	0,60	Tinggi

Tabel 3. Data Presentase pelatihan Karyawan

Keterangan	Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019
Jumlah Total Karyawan	8	10	11
Jumlah karyawan yang mendapat pelatihan	4	5	6
Presentase Karyawan yang mendapat pelatihan	50%	50%	54.54%

Tabel 4. Data Skor Kuesioner *Human Capital*

Kategori	Rata- rata	SD	Keterangan
<i>Knowledge</i>	3,13	0,049	Tinggi
<i>Talent</i>	3,23	0,052	Tinggi
<i>Empskill</i>	3,27	0,090	Sangat Tinggi

Tabel 5. Data Skor Kuesioner *Organizational Capital*

Kategori	Rata - rata	SD	Keterangan
Budaya organisasi	3,09	0,064	Tinggi
<i>Leadership</i>	3.05	0,090	Tinggi
<i>Alignment</i>	2,92	0,045	Tinggi

Tabel 6. Rata-Rata *Dispensing Time*

Keterangan	Jumlah Sampel	Dispensing Time (Menit)	Standar*
Obat Racikan	156	20 Menit	15 – 30 menit
Obat Non Racikan	157	15 Menit	

b. Analisis Gap.

Pada Tabel 9 menunjukkan analisis Gap memiliki nilai sigifikansinya sebesar 0,861 ($> 0,05$) sehingga dapat disimpulkan tidak ada perbedaan signifikan antara kinerja dan harapan. Hal ini menunjukkan

kepuasan pasien terhadap kinerja pelayanan Apotek Avicena Farma sudah terpenuhi

c. Analisis Gap 5 dimensi

Analisis 5 Gap pada tabel 10, menunjukkan bahwa terdapat gap antara kinerja dengan harapan pasien.

Gap terbesar berada pada dimensi tangible, sedangkan gap terkecil berada pada dimensi *responsiveness*.

d. Tingkat pertumbuhan *customer*

Tingkat pertumbuhan *customer* pada tabel 11 dari tahun 2017-2019 hanya mengalami sedikit peningkatan (di bawah 1%). Hal ini dapat terjadi karena semakin banyaknya pesaing apotek yang juga bekerja sama dengan dokter praktik, selain itu kemungkinan pasien juga lebih memilih untuk berobat ke puskesmas yang lebih terjangkau dari segi lokasi dan biaya.

4. Perspektif *financial*

Return of Investmen (ROI).

Hasil perhitungan ROI pada tabel 12 diketahui tingkat pertumbuhan ROI memiliki nilai di bawah standar yang telah ditetapkan..Penyebab rendahnya nilai ROI yang paling utama adalah tingkat perputaran aktiva yang rendah atau karena tingkat profit margin yang tidak memadai.

a. *Turn Over Ratio* (TOR)

Berdasarkan data nilai TOR pada tabel 13, menunjukkan bahwa kemampuan perputaran dana dalam rentang tahun 2017 sampai 2019 mengalami peningkatan namun nilainya masih berada di bawah standar (4 - 12 kali).

b. *Net Profit Margin* (NPM)

Menurut Sulistiyanto (2008), nilai NPM dikatakan baik apabila >5%. Hasil perhitungan nilai persentase laba bersih (*Nett Profit Margin*) di Apotek Avicena Farma dapat diketahui bahwa nilai NPM masih berada di bawah standar. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal diantaranya perubahan harga jual barang yang berdampak terhadap perolehan nilai jual barang tersebut. Perubahan- perubahan tersebut secara tidak langsung memengaruhi harga pokok penjualan.

Tabel 7. Persentasi Pemberian Informasi Obat

Informasi Obat	Persentase (%)	Informasi Obat	Persentase (%)
Nama Obat	100	Efek Samping	60,38
Indikasi	100	Lama Penggunaan	68,37
Dosis	100	Cara Penyimpanan	46,64
Aturan Pakai	100		

Tabel 8. Analisis Distribusi Skor Kinerja

Pernyataan	Rata-Rata Per Dimensi	SD	Kategori Per Dimensi
<i>Tangibles</i>	3,05	0,063	tinggi
<i>Reliability</i>	3,24	0,072	tinggi
<i>Responsiveness</i>	3,16	0,070	tinggi
<i>Assurance</i>	3,28	0,035	sangat tinggi
<i>Emphaty</i>	3,24	0,075	tinggi

Tabel 9. Hasil Uji *Wilcoxon*

Keterangan	Harapan-Kinerja
Z	-0,175 ^b
Nilai Signifikasi	0,861

Tabel 10. Nilai Skor GAP antara Kinerja dan Harapan Terhadap Pelayanan Farmasi

No	Dimensi Kualitas Pelayanan	Kinerja	Harapan	GAP
1	<i>Tangible</i>	3,05	3,19	-0,14
2	<i>Reliability</i>	3,24	3,28	-0,04
3	<i>Responsiveness</i>	3,16	3,17	-0,01
4	<i>Assurance</i>	3,28	3,16	0,12
5	<i>Emphaty</i>	3,24	3,18	0,06

Tabel 11. Tingkat Pertumbuhan *Customer* pada Tahun 2017 – 2019

Keterangan	Tahun		
	2017	2018	2019
Jumlah <i>customer</i> (rumus)	17.087	17.129	17.143
Pertumbuhan <i>customer</i> per tahun	-	0,25%	0,08%

Tabel 12. Hasil Perhitungan ROI Apotek Avicena Farma Tahun 2017, 2018 dan 2019

Parameter	Tahun			Standar
	2017	2018	2019	
ROI	1,86	1,87	1,84	>9,8

Tabel 13. Hasil Perhitungan TOR Apotek Avicena Farma Tahun 2017, 2018 dan 2019

Parameter	Tahun			Standar
	2017	2018	2019	
TOR	2,91 kali	2,99 kali	3,03 kali	4 – 12 kali

Tabel 14. Hasil Perhitungan NPM Apotek Avicena Farma Tahun 2017, 2018 dan 2019

Parameter	Tahun			Standar
	2017	2018	2019	
NPM	3,23%	2,95%	2,82%	>5%

Strategi Apotek dengan SWOT

Strength yang dimiliki oleh Apotek Avicena Farma antara lain adanya visi, misi dan *job description* yang jelas, memiliki *Standar Operational Procedure* (SOP) dalam pelayanan, semangat kerja serta kepuasan karyawan tinggi, SDM dengan tingkat pengetahuan, keterampilan dan kemampuan tinggi, karyawan dengan budaya organisasi yang baik, lokasi di pusat kota, bekerjasama dengan dokter praktik dan BPJS, pengadaan obat berasal dari distributor resmi, tingkat kepuasan pelanggan tinggi. *Weakness* yang dimiliki oleh Apotek Avicena Farma antara lain TOR, NPM dan ROI yang rendah, kepuasan karyawan terhadap jam kerja dan pengawasan selama bekerja rendah, evaluasi karyawan jarang dilakukan, kurangnya pelatihan karyawan, apoteker hanya tersedia di satu shift, proses pelayanan masih manual, waktu tunggu pelayanan dinilai masih lama, SIM hanya terbatas di administratif, sarana prasarana apotek belum maksimal, tingkat pertumbuhan pelanggan rendah dan ketersediaan obat rendah. *Opportunities* dari Apotek Avicena

Farma antara lain PMK No.73 tahun 2016 tentang Standar Pelayanan Kefarmasian di Apotek.

Tuntutan customer terhadap kecepatan dan ketepatan pelayanan, era SJSN dan hubungan yang baik dengan pemasok obat/ distributor dan rata – rata tingkat kepuasan pelanggan tinggi. *Threats* untuk Apotek Avicena Farma antara lain: persaingan antar apotek semakin banyak, banyak dokter dispensing, perkembangan dan penggunaan teknologi di bidang kesehatan, data informasi di apotek kurang lengkap dan update. Formulasi strategis disusun berdasarkan hasil analisis SWOT, yaitu menggabungkan berbagai indikator yang terdapat dalam kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman.

KESIMPULAN

Pada kinerja perspektif *learning and growth*, kepuasan karyawan, semangat kerja karyawan, *human capital*, *organizational capital* dan *informational capital* sudah mencapai rata-rata tinggi namun untuk pelatihan dan pengembangan karyawan belum mencapai 100%. Perspektif *internal business process* menunjukkan waktu

dispensing time sudah masuk nilai standar, jumlah ketersediaan obat dan pemberian informasi obat belum mencapai 100%. Perspektif *customer* menunjukkan tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara tingkat kualitas pelayanan yang diterima dan tingkat kualitas pelayanan yang diharapkan serta tingkat pertumbuhan pelanggan belum meningkat secara maksimal tiap tahun. Perspektif *financial* menunjukkan nilai TOR, NPM dan ROI masih dibawah standar. Strategi yang dapat dilakukan diantaranya meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan SDM, peningkatan kepuasan dan semangat kerja, peningkatan ketersediaan obat, penurunan *dispensing time*, pengoptimalan PIO, penerapan SPO, dan kepatuhan penulisan rumus. Dengan cara tersebut diharapkan kepuasan konsumen akan meningkat sehingga pertumbuhan pelanggan meningkat dan dapat meningkatkan kinerja keuangan dari apotek.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terimakasih ditujukan kepada Program Pasca Sarjana Ilmu Farmasi, Fakultas Farmasi,

Universitas Setia Budi yang telah mendukung penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, R. W. 1986. "Strategic Planning for Clinical Services: The University of Texas M.D. Anderson Hospital and Tumor Institute." *American Journal of Hospital Pharmacy* 43 (9): 2169–73.
- Enwere, Emmanuel N., Ellen A. Keating, and Robert J. Weber. 2014. "Balanced scorecards as a Tool for Developing Patient-Centered Pharmacy Services." *Hospital Pharmacy* 49 (6): 579–84.
- Dianati, Syarofina. 2019. Analisis Kinerja Dalam Rangka Penyusunan Peta Strategi Instalasi Farmasi Rumah Sakit Islam Jombang Dengan Pendekatan Balance Scorecard. *Tesis*. Universitas Setia Budi. Surakarta.
- Erwinayanti, Sri Gusti Ayu Putu, Achmad Purnomo, and F.A Satibi. 2013. "Pengukuran Kinerja Instalasi Farmasi RSUD Panembahan Senopati Bantul Dengan *Balanced scorecard*." no. 3: 81–86.
- Hwa, Michael, Bradley A. Sharpe, and Robert M. Wachter. 2013. "Development and Implementation of a *Balanced scorecard* in an Academic Hospitalist Group: Academic Hospitalist *Balanced scorecard*." *Journal of Hospital Medicine* 8 (3): 148–53.

- <https://doi.org/10.1002/jhm.2006>.
- Harsono, S.B.M. 2010. Analisis Kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit Medika Mulya Wonogiri dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Tesis*. Universitas Setia Budi Surakarta.
- Ihsan S, Rezky P, Akib NI. 2014. Evaluasi Mutu Pelayanan di Apotek Komunitas Kota Kendari Berdasarkan Standar Pelayanan Kefarmasian. *Jurnal Farmasi dan Ilmu Kefarmasian Indonesia* 1: 30-35.
- Mukaddas, Alwiyah, M Sulaiman Zubair, and Yusriadi Yusriadi. 2020. "Penerapan Asuhan Kefarmasian Dan Media Sosial Dalam Meningkatkan Pendapatan Apotek." *Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat* 5 (1):
- Mulyadi. 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced scorecard*. Yogyakarta: YKPN.
- Riyanto, Bambang. 2015. *Dasar – Dasar Pembelanjaan Perusahaan*. 8th ed. Yogyakarta: BPF.
- Sambodo, and D Kurniawati. 2007. "Sambodo Dan Kurniawati D. 2007. Analisis Kinerja Instalasi Farmasi RSUD Djojonegoro Temanggung Dengan Pendekatan *Balanced scorecard*. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta." Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Satibi, F.A, H Kusnanto, and Jogiyanto. 2011. "Pengaruh Pembelajaran Dan Pertumbuhan Terhadap Proses Bisnis Internal: Studi Kasus Instalasi Farmasi Rumah Sakit DIY" 22 (3): 238–50.
- Seto, S, Y Nita, and L Triana. 2004. *Manajemen Farmasi*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Sulistyanto, H, and Sri. 2008. *Manajemen Laba, Teori Dan Model Empiris*. Jakarta: Grasindo.
- Sunarsih, I.M. 2002. "Desentralisasi Sektor Obat" 5 (2).
- Zelman, William N., George H. Pink, and Catherine B. Matthias. 2003. "Use of the *Balanced scorecard* in Health Care." *Journal of Health Care Finance* 29 (4): 1–16.