

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Apotek adalah suatu jenis bisnis eceran (retail) yang komoditasnya atau barang yang diperdagangkan terdiri dari perbekalan kefarmasian, yang meliputi obat dan bahan obat, serta perbekalan kesehatan. Apotek juga merupakan tempat tertentu, tempat dilakukan pekerjaan kefarmasian dan penyaluran perbekalan farmasi, perbekalan kesehatan lainnya kepada masyarakat. Apotek memiliki dua kegunaan yaitu dalam memberi pelayanan kesehatan serta dalam bisnis/persaingan (Umar, 2000).

Sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, di bidang kefarmasian telah terjadi pergeseran orientasi pelayanan kefarmasian dan pengelolaan obat sebagai komoditi kepada pelayanan komprehensif (*pharmaceutical care*) dalam pengertian tidak saja sebagai pengelola obat namun dalam pengertian yang lebih luas mencakup pelaksanaan pemberian informasi untuk mendukung penggunaan obat yang benar dan rasional, monitoring penggunaan obat untuk mengetahui tujuan akhir serta kemungkinan terjadinya kesalahan pengobatan (Kemenkes, 2014).

Pengukuran kinerja adalah faktor terpenting, sebagai acuan dalam menentukan berhasilnya sebuah organisasi bisnis, sehingga dapat menjadi membantu pihak manajemen untuk evaluasi hasil-hasil kinerja yang telah dilakukan. Dalam dunia usaha, penilaian kinerja sangat berperan penting, karena dengan adanya pengukuran kinerja akan diketahui seberapa baik strategi dan manajemen apotek dalam jangka waktu tertentu, serta mampu melihat kekurangan atau kelemahan yang ada dalam apotek, sehingga bisa diperbaiki dimasa mendatang.

Jumlah apotek di Kota Gorontalo semakin banyak, sehingga persaingan pun semakin ketat. Apotek AF merupakan salah satu apotek di Kota Gorontalo yang memberikan pelayanan kefarmasian didalamnya terdapat apoteker dan tenaga kefarmasian. Karena semakin banyaknya persaingan antar apotek disekitarnya. Maka Apotek AF terpacu untuk memperbaiki kinerja mutu dan kualitas agar

dapat menambah kepercayaan masyarakat dan semakin meningkat di tahun-tahun akan datang, perlu melakukan pengukuran kinerja. Untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang meliputi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang disebut dengan *balanced scorecard*.

Dengan *balanced scorecard*, tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran dimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada pada saat ini dan akan datang, dan bagaimana perusahaan tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

Berdasarkan penelitian Anwarudin (2013) menunjukkan hasil pengukuran kinerja unit bisnis Apotek Perusahaan Daerah Farmasi Ciremai Kota Cirebon adalah pada perspektif keuangan, berdasar hasil pengukuran laporan keuangan unit bisnis Apotek Perusahaan Daerah Farmasi Ciremai pada tahun 2009/2010 dan 2010/2011 secara umum sudah menunjukkan rata-rata kinerja keuangan yang baik, karena berada diatas rata-rata industri (*ROI* 10,86%, dan *ITOR* 8,95x), namun tidak dengan nilai *NPM* dari unit bisnis Apotek Perusahaan Daerah Farmasi Ciremai dimana menunjukan hasil (4,26%) masih di bawah rata-rata industri. Pada perspektif pelanggan, secara keseluruhan tingkat pelayanan kepada pelanggan di unit bisnis Apotek Perusahaan Daerah Farmasi Ciremai sudah baik, kondisi ini tercermin dari skor rata-rata tingkat kepuasan pelanggan 3,70 (tinggi), skor rata-rata retensi pelanggan 47,50% (baik), Pada perspektif bisnis internal, jika dibandingkan dengan hasil penelitian Noviatun (2008), rata-rata tingkat ketersediaan obat di unit bisnis Apotek Perusahaan Daerah Farmasi Ciremai 88,41%, tergolong tinggi, rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk penyediaan obat 15,97 menit (baik) untuk resep racikan dan 7,96 menit (baik) untuk resep non racikan, rata-rata waktu pemberian informasi pada saat obat diserahkan 8,10 detik (kurang baik). Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, terjadi peningkatan pelatihan karyawan sebesar 2,92% (baik), kenaikan nilai *turn over*

rate sebesar 0,08% (baik), secara keseluruhan skor nilai kepuasan karyawan 3,23 (sedang).

Penelitian Satibi dkk (2007) yang menunjukkan bahwa hasil yang kurang baik pada evaluasi kinerja suatu Apotek X di Yogyakarta, dimana hal ini dilihat dari indikator keuangan menunjukkan: ROI Apotek X pada tahun 2003-2005 berada dibawah rata-rata (1,45 %, 0 % dan 0 %),. Net Profit Margin untuk Apotek X (0,80 %, 0 % dan 0 %). Nilai (*Turn Over Ratio* untuk Apotek X (4,86 x, 4,48 x dan 3,85 x). Untuk perspektif customer, customer merasa puas namun jumlah konsumen pembeli obat dengan resep mengalami penurunan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan : semangat kerja dan produktifitas karyawan tinggi; kinerja dari perspektif proses bisnis internal : tingkat ketersediaan obat 86,21 %, rata-rata waktu penyediaan obat racikan 16,97 menit dan non racikan 4,78 menit, kelengkapan komponen informasi obat belum sesuai dengan standar Kepmenkes No.1027/MENKES/SK/IX/2004, identifikasi *Drug Related Problems* : dosis kurang 29 %, dosis berlebih 7 %, interaksi obat 64 %.

Kinerja Apotek AF pada tahap observasi awal dari tinjauan langsung melalui wawancara langsung dengan pegawai diketahui bahwa beberapa pelayanan dari Apotek AF sudah sesuai dengan standar dan ketentuan yang berlaku seperti obat *expired date* yang sedikit yaitu 39 strip tablet dari 3 jenis obat serta 2 ampul dari 1 jenis obat selama setahun. Namun juga terdapat beberapa hal yang tidak sesuai seperti dalam kelengkapan ketersediaan obat dalam Apotek masih kurang, karena keterlambatan perputaran stok obat yang telah habis, yang menyebabkan pasien membeli obat di Apotek lain. Hal tersebut dapat berpengaruh pada kenyamanan dan kepuasan pelanggan sehingga merambat pada segi keuangan Apotek yang mengalami fase naik turun setiap bulannya. Begitupun untuk kelengkapan komponen informasi obat yang diberikan masih belum sesuai dengan standar Permenkes No.35/MENKES/2014.

Berdasarkan observasi awal tersebut, perlu dilakukan penelitian untuk mengukur atau mengevaluasi kinerja dari Apotek AF dengan pendekatan *balanced scorecard*, menggunakan empat perspektif. Dengan adanya *Balanced Scorecard* pengukuran kinerja dari perspektif keuangan maupun dari perspektif

non-keuangan dapat menjadi suatu acuan ataupun bahan informasi bagi seluruh pegawai serta dalam peningkatan perusahaan . Saat ini *Balance Scorecard* tidak lagi dianggap sebagai pengukur kinerja, namun telah menjadi sebuah rerangka berpikir dalam pengembangan strategi.

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana kinerja Apotek AF Kota Gorontalo dengan pendekatan *balanced scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Mengukur kinerja Apotek AF Kota Gorontalo dengan pendekatan *balanced scorecard*.

1.3.2 Tujuan Khusus

Adapun tujuan khusus dari penelitian ini yaitu:

1. Mengukur kinerja dari Apotek AF dilihat dari Perspektif Keuangan
2. Mengukur kinerja dari Apotek AF dilihat dari Perspektif Pelanggan
3. Mengukur kinerja dari Apotek AF dilihat dari Perspektif Proses Bisnis Internal
4. Mengukur kinerja dari Apotek AF dilihat dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Adapun manfaat teoritis dari penelitian ini yaitu:

1. Menjadi alat tolak ukur untuk melakukan evaluasi kinerja kerja Apotek AF pada empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran)
2. Dapat menjadi bahan masukan untuk memperbaiki ataupun meningkatkan kinerja bagi pihak.
3. Dapat menjadi referensi bagi peneliti lain

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Manfaat bagi Apotek AF

- a. Dapat memberikan gambaran tentang kinerja Apotek AF dilihat dari keempat perspektif
- b. Dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan bagi pihak Apotek AF dalam proses pengambilan keputusan serta penilaian kinerja yang nantinya dapat diterapkan dalam proses penyusunan perencanaan strategis apotek.

2. Manfaat bagi peneliti

Penelitian ini sebagai sarana untuk menambah pengetahuan dan wawasan dalam penerapan teori-teori yang sudah diperoleh di bangku kuliah.