

EVALUASI KINERJA UNIT BISNIS APOTEK PERUSAHAAN DAERAH FARMASI CIREMAI KOTA CIREBON DENGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI BAHAN PENYUSUNAN *STRATEGY MAPS*

PERFORMANCE EVALUATION OF REGIONAL ENTERPRISE BUSINESS UNIT PHARMACY OF PHARMACY CIREMAI CIREBON WITH *BALANCED SCORECARD* FOR PREPARATION MATERIAL *STRATEGY MAPS*

Wawang Anwarudin, Achmad Fudholi, Satibi
Fakultas Farmasi, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta

ABSTRAK

Balanced Scorecard (BSC) merupakan suatu kerangka kerja yang komprehensif dan koheren yang menerjemahkan visi dan misi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Unit Bisnis Apotek PD. Farmasi Ciremai merupakan salah satu unit bisnis yang dimiliki oleh Pemkot Cirebon yang bergerak di bidang farmasi komunitas. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kinerja Unit Bisnis Apotek PD. Farmasi Ciremai dengan empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, dimana hasil pengukuran dapat digunakan sebagai dasar penyusunan peta strategi perusahaan.

Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan deskriptif non eksperimental menggunakan data kuantitatif yang diperoleh melalui laporan keuangan, observasi langsung, dan survei terhadap resep menggunakan analisis deskriptif evaluatif, dan data kualitatif diperoleh melalui kuesioner dan hasil wawancara mendalam dengan Apoteker dan Direktur PD Farmasi Ciremai. Sebelumnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas kuesioner menggunakan analisis *product moment pearson* dan *Alpha Cronbach* dengan *software SPSS 17.0*.

Berdasarkan hasil penelitian rata-rata kinerja dari Unit Bisnis Apotek PD. Farmasi Ciremai secara keseluruhan rata-rata indikator dalam kondisi baik; (1) Perspektif keuangan menunjukkan kinerja keuangan yang baik, karena berada diatas rata-rata industri (*ROI* 10,86%, *GPM* 16,05%, *TATO* 2,56x, dan *ITOR* 8,95x) kecuali nilai *NPM* (4,26%) masih di bawah rata-rata industri. (2) Perspektif pelanggan, secara keseluruhan tingkat pelayanan kepada pelanggan sudah baik, kondisi ini tercermin dari skor rata-rata kepuasan pelanggan yang tinggi (3,7). (3) Perspektif proses bisnis internal, mampu memberikan fasilitas pelayanan yang baik dengan tingkat ketersediaan obat yang tergolong tinggi (88,41%), tetapi pada pelayanan informasi obat dan waktu tunggu perlu ditingkatkan. (4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, mampu meningkatkan motivasi dan semangat kerja serta disiplin kerja karyawan ditunjukkan dengan turunnya persentase ketidakhadiran (2,18%), peningkatan *turn over rate* (0,08%), peningkatan produktivitas (Rp. 1.091.172/karyawan), dan skor budaya organisasi (3,63) yang tinggi, skor motivasi kerja tinggi (3,66), *team work* dengan skor 3,52 (tinggi), serta *leadership* dengan skor 3,65 (tinggi), tetapi skor nilai kepuasan karyawan 3,23 masuk dalam kategori sedang, sehingga manajemen perlu berupaya untuk lebih meningkatkan lagi kinerjanya dimasa mendatang. Pada penelitian ini pengukuran kinerja unit bisnis apotek adalah suatu tahap untuk melakukan pemetaan strategi unit bisnis apotek PD Farmasi Ciremai dengan rangka *balanced scorecard*.

Kata kunci: PD. Farmasi Ciremai, kinerja, *balanced scorecard*, peta strategi

ABSTRACT

The *Balanced Scorecard* (BSC) is a comprehensive framework and a coherent vision and mission translates into a set of integrated performance measures. Pharmacy Business Unit PD. Ciremai pharmacy is one of the business units owned by the municipal government Cirebon engaged in community pharmacy. This study aims to identify the performance of the Business Unit Pharmacy PD. Pharmacy of Ciremai with four *balanced scorecard* perspectives namely financial perspective, customer, internal business processes, and learning and growth, where the measurement results can be used as a basis for the preparation of the company's strategy map.

This research is a descriptive non-experimental approach using quantitative data obtained through financial reports, direct observation, and survey of recipes using evaluative descriptive analysis and qualitative data obtained through questionnaires and in-depth interviews with the Pharmacist and Director of PD Pharmacy Ciremai. Previously tested the validity and reliability of the questionnaire using *Pearson product moment analysis* and *Alpha Cronbach* with *SPSS 17.0 software*.

Based on the results of the study the average performance of the Business Unit Pharmacy PD. Pharmacy Ciremai overall average indicator in good condition; (1) Financial Perspective show good financial performance, because it is above the industry average (*ROI* 10.86%, *GPM* 16.05%, *TATO* 2.56x, *ITOR* 8.95x) unless the value *NPM* (4.26%) is still below the industry average. (2) The customer perspective, the overall level of customer service is good; the condition is reflected in the average score of customer satisfaction (3.7). (3) Internal business process perspective, able to provide a good service facility with the availability of drugs is high (88.41%), but the drug information service and waiting times need to be improved. (4) learning and growth perspective, to increase motivation and morale, and discipline of employees indicated by the decline in the percentage of absenteeism (2.18%), increased turnover rate (0.08%), increased productivity (IDR 1.091.172/employee), and organizational culture scores (3.63) were high, high working motivation score (3.66), team work with a score of 3.52 (high), and leadership with a score of 3.65 (high), but the score value satisfaction 3,23 employees in the category of being, so management should seek to further enhance its performance in the future. In this study, the pharmacy business unit performance measurement is a stage mapping strategy for the pharmacy business unit of PD. Pharmacy Ciremai with the *balanced scorecard* framework.

Keywords: PD. Ciremai pharmaceutical, performance, *balanced scorecard*, strategy maps

PENDAHULUAN

Untuk meningkatkan kualitas, pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang mutlak dilakukan oleh manajemen untuk mengevaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan strategis di masa mendatang. Berbagai informasi di himpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggung jawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan, sehingga perusahaan akan memiliki strategi agar dapat bertahan dan berkembang dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan (Wibisono, 2006).

Metode pengukuran kinerja telah berkembang pesat. Salah satu instrumen penilaian kinerja unit bisnis apotek PD Farmasi Ciremai yang sekaligus dapat digunakan sebagai alat pemetaan strategi adalah *Balanced Scorecard (BSC)*. Menurut Kaplan dan Norton (Yuwono, dkk, 2004) menyebutkan pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja ini sangat komprehensif yang mencakup ukuran finansial dan nonfinansial, serta menggambarkan hubungan perspektif satu dengan yang lain.

Evaluasi terhadap kinerja unit bisnis apotek PD. Farmasi Ciremai Kota Cirebon penting untuk dilakukan yang akan digunakan sebagai bahan dalam penyusunan peta strategi (*strategi maps*) perusahaan di masa mendatang. Strategi tersebut hendaknya diformulasikan dengan mengacu pada evaluasi kinerja perusahaan yang telah dilalui sehingga akan diketahui dengan baik keadaan perusahaan saat ini, hal apa saja yang sudah sesuai dengan perencanaan dan telah memenuhi target

sehingga perlu dipertahankan dan hal apa saja yang belum optimal sehingga perlu ditingkatkan. Dengan demikian perusahaan paham dengan baik posisi yang ingin dicapai dimasa yang akan datang, dan diharapkan perusahaan akan mempunyai keunggulan bersaing yang baik serta mencapai posisi yang diinginkan.

METODE

Alat penelitian

Alat yang digunakan untuk memperoleh data penelitian adalah kuesioner (kuesioner kepuasan konsumen, kuesioner skala kepuasan kerja karyawan, kuesioner *leadership*, dan kuesioner *teamwork*), data laporan keuangan periode tahun 2009/2010 dan 2010/2011, data pegawai, serta lembar kerja berupa daftar isian yang digunakan untuk mengumpulkan data melalui observasi langsung (keterjaringan pasien, ketersediaan obat, rata-rata waktu penyediaan obat, rata-rata waktu pelayanan informasi obat, pelatihan karyawan, data pengembangan SIM, pedoman wawancara mendalam dengan apoteker dan direktur PD. Farmasi Ciremai Kota Cirebon).

Prosedur pelaksanaan

Penelitian ini merupakan studi kasus noneksperimental terhadap unit bisnis Apotek Perusahaan Daerah Farmasi Ciremai Kota Cirebon dengan pendekatan deskriptif eksploratif. Penelitian dilakukan pada bulan Februari-Mei 2013. Dalam metode ini terdapat beberapa subjek dengan kondisi populasi yang berbeda-beda. Pada perspektif keuangan dilakukan penelitian terhadap data Laporan Keuangan Unit Bisnis Apotek PD. Farmasi Ciremai periode tahun 2009/2010 dan 2010/2011.

Tabel I. Jumlah Populasi dan Sampel Pelanggan Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai Kota Cirebon

No	Unit Bisnis Apotek	Populasi Pelanggan (orang)	Sampel (orang)	Persentase (%)
1	Apotek Ciremai	1.529	94	52,80
2	Apotek Ciremai 3	527	84	47,20
	Total	2.056	178	100

Data perspektif pelanggan dikumpulkan melalui data kepuasan pelanggan, subjek penelitiannya adalah pelanggan eksternal unit bisnis apotek PD. Farmasi Ciremai yang datang langsung. Dari populasi tersebut kemudian diambil sampel berdasarkan rumus Slovin yang memenuhi kriteria yang telah ditentukan, untuk jumlah total pelanggan yang datang rata-rata per tahun adalah 18.348 pelanggan pada Apotek Ciremai dan 6.324 pelanggan pada Apotek Ciremai-3, sehingga rata-rata pelanggan perbulan Apotek Ciremai = 1.529 pelanggan dan Apotek Ciremai-3 sebanyak 527 pelanggan. Dengan toleransi batas kesalahan 10 persen, maka besarnya sampel penelitian seperti tercantum pada tabel I. Untuk karyawan, sampel yang digunakan adalah semuanya, yaitu 36 orang.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*. *Customer retention* mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan pelanggan-pelanggan lama, sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *accidental sampling*. Subjek penelitian adalah pelanggan yang datang kembali ke unit apotek PD Farmasi Ciremai, dengan rata-rata sampel perhari sebanyak 61 orang pada Apotek Ciremai dan 21 orang pada Apotek Ciremai-3. Tingkat keterjaringan pasien (retensi pelanggan) dan penanganan keluhan pelanggan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *accidental sampling*, sehingga jumlah sampel yang digunakan sama dengan jumlah sampel pada pengukuran retensi pelanggan.

Perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan, kepuasan kerja karyawan subjek penelitian berupa seluruh karyawan pada unit bisnis apotek PD Farmasi Ciremai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh*. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan lainnya berupa pelatihan karyawan, tingkat kehadiran karyawan, tingkat perputaran pegawai dan tingkat produktivitas karyawan, serta kapabilitas sistem informasi dan *organizational capital* (budaya organisasi, motivasi kerja, *team work*, dan *leadership*).

Analisis data

Data yang telah dikumpulkan diklasifikasikan dan dianalisa dengan menggunakan teknik analisis deskriptif dan teknik analisis statistik inferensial. Penilaian kinerja pada perspektif keuangan ini diukur dengan data sekunder melalui laporan tahunan perusahaan selama periode dua tahun, yaitu tahun 2009/2010 dan 2010/2011 dengan menggunakan rasio keuangan.

Penilaian kinerja perspektif pelanggan, hasil dari jawaban kuesioner kepuasan pelanggan merupakan data primer. Penilaian kuesioner dengan analisis skala likert seperti pada tabel II. Range kepuasan dibuat dengan skala 0,8.

Kepuasan karyawan, hasil dari jawaban kuesioner kepuasan karyawan merupakan data primer. Penilaian kuesioner dengan analisis skala likert seperti pada tabel II. Range kepuasan dibuat dengan skala 0,8. Pada *Organizational Capital*, metode kuesioner dilakukan untuk memperoleh data budaya organisasi, motivasi kerja, *teamwork* dan *leadership*. Pengelolaan datanya dilakukan dengan cara sebagai berikut :

Tabel II. Range Kepuasan Pelanggan Berdasarkan Nilai Mean

Range Skor	Tingkat kepuasan pelanggan
$1,0 \leq x \leq 1,8$	Sangat rendah
$1,8 \leq x \leq 2,6$	Rendah
$2,6 \leq x \leq 3,4$	Sedang
$3,4 \leq x \leq 4,2$	Tinggi
$4,2 \leq x \leq 5,0$	Sangat tinggi

Sumber: Satibi, dkk (2007)

Tabel III. Range Penilaian Budaya Organisasi, *Leadership*, dan *Teamwork* Berdasarkan Nilai Mean

Range skor	Range Penilaian
$1,0 \leq x \leq 1,8$	Sangat rendah
$1,8 \leq x \leq 2,6$	Rendah
$2,6 \leq x \leq 3,4$	Sedang
$3,4 \leq x \leq 4,2$	Tinggi
$4,2 \leq x \leq 5,0$	Sangat tinggi

Sumber: Satibi, dkk (2007)

Tabel IV. Hasil Perhitungan ROI Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai

Tahun	Laba Setelah Pajak (EAT) (Rp)	Total Aktiva (Rp)	Return on Investment (ROI) (%)	Standar Rata-rata ROI Industri Farmasi (%)
2011	375.261.019	3.846.888.414	9,75	
2010	334.887.680	2.958.961.571	11,32	9,8
2009	326.735.534	2.836.073.500	11,52	
		Rata-rata	10,86	

Sumber: Laporan Keuangan PD Farmasi Ciremai Kota Cirebon Periode Tahun 2010/2011, 2009/2010

Berdasarkan hasil perhitungan ROI pada tabel IV diketahui bahwa Unit Bisnis Apotek PD. Farmasi Ciremai mengalami penurunan dalam menghasilkan keuntungan sebesar 0,2% (periode 2009- 2010) dan penurunan sebesar 1,56% (periode 2010-2011). Penurunan nilai ROI seperti pada penelitian ini merupakan indikator adanya kekurangefektifan penggunaan aktiva perusahaan. Penyebab utama bisa karena tingkat perputaran aktiva yang rendah atau karena profit margin yang tidak memadai (machfoedz, dkk, 2001 dalam Satibi dkk 2007). Menurut Anief (1995) dalam Satibi dkk (2007) ROI dapat dinaikkan dengan cara:

Menaikkan Margin

- 1) Hasil penjualan dinaikkan lebih besar dibanding biaya.
- 2) Biaya diturunkan lebih besar dibanding penjualannya.

Menaikkan perputaran

- 1) Menaikkan hasil penjualan (laba) dibanding aktivanya (modal lancarnya).
- 2) Menurunkan aktivanya lebih besar dibanding hasil penjualan (laba)

Menurut Keown (2008) standar rata-rata

besarnya nilai ROI untuk industri farmasi adalah 9,8%, sedangkan rata-rata nilai ROI dari Unit Bisnis Apotek PD. Farmasi Ciremai adalah 10,86% berarti secara umum telah berhasil melampaui nilai rata-rata industri dan dapat dikatakan dalam kondisi baik.

Berdasarkan hasil perhitungan rasio *Gross Profit Margin (GPM)* pada tabel V diketahui bahwa nilai *GPM* Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai mengalami penurunan dalam menghasilkan laba kotor sebesar 1,65% (periode 2009-2010) tapi pada tahun 2010-2011 mengalami kenaikan sebesar 1,23%. Semakin besar *gross profit margin* semakin baik keadaan operasi perusahaan, karena hal ini menunjukkan bahwa harga pokok penjualan relatif lebih rendah dibandingkan dengan sales, demikian pula sebaliknya, semakin rendah *gross profit margin* semakin kurang baik operasi perusahaan (Syamsuddin, 2009).

Menurut Keown (2008) standar rata-rata besarnya nilai *GPM* untuk industri farmasi adalah 8,3%, sedangkan nilai rata-rata *GPM* dari Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai adalah 16,05% berarti secara umum telah berhasil melampaui nilai rata-rata industri dan dapat dikatakan dalam kondisi yang baik.

Gross Profit Margin (GPM)**Tabel V. Hasil Perhitungan GPM Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai**

Tahun	Penjualan Netto (Rp)	Harga Pokok Penjualan (HPP) (Rp)	Gross Profit Margin (GPM) (%)	Standar Rata-rata GPM Industri Farmasi (%)
2011	8.403.621.375	7.032.527.651	16,32	8,3
2010	8.370.977.087	7.107.519.002	15,09	
2009	7.590.695.329	6.320.063.655	16,74	
		Rata-rata	16,05	

Sumber: Laporan Keuangan PD Farmasi Ciremai Kota Cirebon Periode Tahun 2010/2011, 2009/2010

Net Profit Margin (NPM)**Tabel VI. Hasil Perhitungan NPM Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai**

Tahun	Laba Setelah Pajak (Rp)	Penjualan Netto (Rp)	Net Profit Margin (NPM) (%)	Standar Rata-rata NPM Industri Farmasi (%)
2011	375.261.019	8.403.621.375	4,47	>5
2010	334.887.680	8.370.977.087	4,00	
2009	326.735.534	7.590.695.329	4,30	
		Rata-rata	4,26	

Sumber: Laporan Keuangan PD Farmasi Ciremai Kota Cirebon Tahun 2011, 2010

Total Asset Turn Over (TATO)**Tabel VII. Hasil Perhitungan TATO Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai**

Tahun	Penjualan Netto (Rp)	Total Aset (Rp)	Nilai TATO (x)	Standar Rata-rata TATO Industri Farmasi (x)
2011	8.403.621.375	3.846.888.414	2,18	1,8
2010	8.370.977.087	2.958.961.571	2,83	
2009	7.590.695.329	2.836.073.500	2,68	
		Rata-rata	2,56	

Sumber: Laporan Keuangan PD Farmasi Ciremai Kota Cirebon Periode Tahun 2010/2011, 2009/2010

Berdasarkan hasil perhitungan rasio *Net Profit Margin (NPM)* pada tabel VI diketahui bahwa nilai *NPM* Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai mengalami penurunan sebesar 0,30% (periode 2009-2010) tapi pada tahun 2010-2011 mengalami kenaikan dalam menghasilkan laba bersih sebesar 0,47%. Semakin besar nilai *net profit margin (NPM)*, maka kinerja perusahaan semakin produktif.

Menurut Sulistiyanto (tanpa tahun) angka *Net Profit Margin (NPM)* dikatakan baik

bila > 5%, sedangkan rata-rata nilai *NPM* dari Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai adalah 4,26% berarti secara umum belum berhasil melampaui nilai rata-rata industri dan dapat dikatakan dalam kondisi yang kurang baik. Menurut Seto (2001) dalam Satibi dkk (2007), persentase laba bersih dapat ditingkatkan dengan menaikkan persentase laba kotor dengan cara menaikkan harga atau membeli barang dengan biaya lebih rendah atau mengurangi beban usaha.

Berdasarkan hasil perhitungan rasio *Total Asset Turn Over (TATO)* pada tabel VII diketahui bahwa nilai *TATO* Unit Bisnis Apotek selama periode tahun 2009-2010 mengalami kenaikan perputaran assetnya sebesar 0,15x sedangkan pada tahun 2010-2011 mengalami penurunan perputaran assetnya sebesar 0,65x.

Menurut Gazpers (2006) standar rata-rata besarnya nilai *TATO* untuk industri farmasi adalah 1,8x, sedangkan rata-rata nilai *TATO* dari Unit Bisnis Apotek PD. Farmasi Ciremai adalah 2,56x berarti secara umum telah berhasil melampaui nilai rata-rata industri dan dapat dikatakan dalam kondisi yang baik.

Berdasarkan hasil perhitungan rasio *Inventory Turn Over (ITOR)* pada tabel VIII diketahui bahwa nilai *ITOR* periode tahun 2009/2010 mengalami peningkatan sebesar 1,64x sedangkan periode tahun 2010/2011 mengalami peningkatan sebesar 1,11x.

Nilai *ITOR* untuk apotek dapat bervariasi, menurut Seto (2004), menyatakan bahwa rata-rata industri farmasi apotek memiliki nilai perputaran *ITOR* sebesar 4-12x dalam setahun. Rata-rata nilai *ITOR* dari Unit Bisnis Apotek PD. Farmasi Ciremai adalah sebesar 8,95x sudah mencapai batas minimal *Inventory Turn Over (ITOR)*

nilai rata-rata industri, sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat perputaran persediaan dalam kondisi yang baik.

Perspektif Pelanggan

Kepuasan pelanggan

Data perspektif pelanggan dikumpulkan melalui data variabel kepuasan pelanggan, subjek penelitiannya adalah pelanggan eksternal unit bisnis apotek PD Farmasi Ciremai yang datang langsung. Survei kepuasan pelanggan dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang telah diberikan oleh unit bisnis apotek PD Farmasi Ciremai.

Berdasarkan tabel IX, pelanggan pada Apotek Ciremai yang menyatakan tingkat kepuasan sedang sebanyak 26 orang (27,7%), kepuasan tinggi 60 orang (63,8%) dan sisanya kepuasan sangat tinggi 8 orang (8,5%). Apotek Ciremai-3 responden yang menyatakan tingkat kepuasan rendah 1 orang (1,2%), tingkat kepuasan sedang 20 orang (23,8%), tingkat kepuasan tinggi 45 orang (53,6%) dan dengan tingkat kepuasan sangat tinggi sebanyak 18 orang (21,4 %).

Tabel VIII. Hasil Perhitungan *ITOR* Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai

Tahun	Harga Pokok Penjualan (HPP) (Rp)	Rata-Rata Persediaan (Rp)	Nilai <i>ITOR</i> (x)	Standar Rata-rata <i>ITOR</i> Industri Farmasi (x)
2011	7.032.527.651	686.566.901	10,24	4
2010	7.107.519.002	778.183.148	9,13	
2009	6.320.063.655	843.454.848	7,49	
		Rata-rata	8,95	

Sumber: Laporan Keuangan PD Farmasi Ciremai Kota Cirebon Periode Tahun 2010/2011, 2009/2010

Tabel IX. Tabel Tingkat Kepuasan Pelanggan

Lokasi	Kriteria	Jumlah (orang)	Nilai (%)
Apotek Ciremai	Sedang	26	27,7
	Tinggi	60	63,8
	Sangat Tinggi	8	8,5
	Total	94	100,0
Apotek Ciremai 3	Rendah	1	1,2
	Sedang	20	23,8
	Tinggi	45	53,6
	Sangat Tinggi	18	21,4
	Total	84	100,0

Sumber: data yang diolah

Kemampuan Mempertahankan Pelanggan Lama (Retensi Pelanggan)

Retensi pelanggan merupakan suatu teknik untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan-pelanggan lama. Pengukuran dilakukan dengan melihat frekuensi pelanggan yang datang kembali di unit bisnis apotek PD Farmasi Ciremai minimal 2 kali.

Dari data pada tabel X diketahui Apotek Ciremai-3 memiliki skor retensi pelanggan yang lebih baik dibanding Apotek Ciremai yaitu sebesar 51,04%, kondisi ini mencerminkan bahwa Apotek Ciremai-3 mampu memberikan layanan jasa yang lebih baik sehingga menimbulkan konsumen yang lebih loyal dan memiliki kesetiaan untuk terus menjalin hubungan bisnis sebagai pelanggan di apotek tersebut.

Berdasarkan data pada tabel XI dapat disimpulkan bahwa kemampuan dari Apotek Ciremai dalam mendatangkan pelanggan baru adalah sebesar 56,05 %, sedangkan Apotek Ciremai-3 sebesar 48,96%. Kondisi tersebut

mencerminkan bahwa Apotek Ciremai mampu memberikan layanan jasa yang lebih baik dan atraktif sehingga mampu mendatangkan masuknya konsumen baru sebagai pelanggan di apotek tersebut.

Penanganan Keluhan Pelanggan

Keluhan pelanggan adalah ungkapan ketidakpuasan pelanggan yang disebabkan oleh adanya potensi kerugian pada para pelanggan yang diduga karena kesalahan atau kelalaian petugas apotek.

Berdasarkan data pada tabel XII dapat disimpulkan bahwa kemampuan dari Apotek Ciremai dalam meminimalisir terjadinya keluhan pelanggan adalah sebesar 1,44%, sedangkan Apotek Ciremai-3 mampu meminimalisir keluhan pelanggan sebesar 3,23%. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa Apotek Ciremai lebih handal dalam memberikan layanan jasa yang lebih baik sehingga mampu meminimalisir terjadinya keluhan pelanggan di apotek tersebut.

Tabel X. Retensi Pelanggan Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai

No	Unit Bisnis Apotek	Rata-rata jumlah pembeli/pelanggan yang datang(orang)	Rata-rata pelanggan lama yang datang kembali (orang)	Persentase Retensi Pelanggan(%)
1	Apotek Ciremai	61,16	26,88	43,95
2	Apotek Ciremai-3	21,08	10,76	51,04

Sumber: data primer yang diolah

Tabel XI. Keterjaringan Pelanggan Unit Bisnis Apotik PD Farmasi Ciremai

No	Unit Bisnis Apotek	Rata-rata Jumlah Pembeli Yang Datang (orang)	Rata-rata Pelanggan Lama Yang Datang Kembali (orang)	Rata-rata Pelanggan Baru Yang datang ke Apotek (orang)	Persentase Keterjaringan Pelanggan (%)
1	Apotek Ciremai	61,16	26,88	34,28	56,05
2	Apotek Ciremai-3	21,08	10,76	10,32	48,96

Sumber: data primer yang diolah

Tabel XII. Keluhan Pelanggan Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai

No	Unit Bisnis Apotek	Jumlah Pembeli Yang Datang (orang)	Jumlah Pembeli Yang Komplain (orang)	Persentase Keluhan Pelanggan (%)
1	Apotek Ciremai	1.529	22	1,44
2	Apotek Ciremai-3	527	17	3,23

Sumber: data primer yang diolah

Perspektif Bisnis Internal Tingkat Ketersediaan Obat

Tingkat ketersediaan obat adalah kesiapan apotek dalam menyediakan kebutuhan obat-obatan dalam jumlah, jenis dan dosis obat sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang tertulis dalam resep pelanggan. Pengukuran dilakukan dengan menghitung proporsi jumlah resep yang obatnya tidak tersedia dan tersedia dengan jumlah resep obat total.

Berdasarkan data pada tabel XIII Apotek Ciremai jumlah sampel tertolak (resep yang obatnya tidak tersedia) sebanyak 108 lembar resep dari 1.529 lembar resep (7,06%), sedangkan jumlah sampel yang dilayani (resep yang obatnya tersedia) sebanyak 1.421 lembar resep dari 1.529 lembar resep (92,94%). Sedangkan pada Apotek Ciremai-3 jumlah sampel tertolak (resep yang obatnya tidak tersedia) sebanyak 85 lembar resep dari 527 lembar resep (16,13%), sedangkan jumlah sampel yang dilayani (resep yang obatnya tersedia) sebanyak 442 lembar resep dari 527 lembar resep (83,87%). Resep tertolak pada Apotek Ciremai-3 (16,13%) memiliki persentase lebih besar dari Apotek Ciremai (7,06%), salah satu penyebabnya adalah pada Apotek Ciremai-3 resep yang masuk berasal dari RSUD Gunung Jati Kota Cirebon yang resepnya tidak terlayani atau keluar dari rumah sakit dengan variasi obat dalam resep yang tidak bisa diprediksi jenis dan sediaan, sedangkan pada Apotek Ciremai resep yang masuk lebih banyak dari dokter yang praktek di apotek tersebut, sehingga jenis dan sediaan dari obat yang ada dalam resep lebih mudah untuk diprediksi dimana hal ini akan memudahkan dalam pengadaan.

Resep tertolak dikarenakan tidak tersedianya obat yang dibutuhkan pelanggan di apotek (stok habis). Kekosongan obat sangat terkait dengan manajemen pengadaan dan pengendalian obat di unit usaha apotek PD Farmasi Ciremai Kota Cirebon yang akan mempengaruhi *customer service* (Satibi dkk, 2011). Faktor yang menyebabkan stok kosong di Apotek Ciremai dan Apotek Ciremai-3, antara lain (Wiyanto, 2004 dalam Satibi dkk, 2007): tidak terdeteksinya obat yang hampir habis; apotek hanya mempunyai persediaan yang kecil untuk obat-obat tertentu (*slow moving*); barang

yang dipesan belum datang; PBF mengalami kekosongan; ditunda (dipending) pemesanannya oleh PBF; obat tersebut memang tidak tersedia di apotek.

Tingkat ketersediaan obat di Apotek Ciremai (92,94%) tergolong tinggi dibandingkan dengan tingkat ketersediaan obat di Apotek Ciremai-3 (83,87%). Tingkat ketersediaan obat secara rata-rata di unit usaha apotek PD Farmasi Ciremai Kota Cirebon seperti terlihat di atas tergolong tinggi jika dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan Noviatun (2008) di Instalasi Farmasi RSUD Gunung Jati Kota Cirebon dengan tingkat ketersediaan sebesar 35,66%.

Rata-rata Waktu Penyediaan Obat

Rata-rata waktu tunggu penyediaan obat umumnya dihitung mulai dari pasien menyerahkan resep sampai pasien mendapatkan obatnya. Untuk mengetahui berapa lama waktu tunggu pelayanan resep tersebut, maka dilakukan pencatatan waktu mulai dari resep masuk sampai resep keluar dan obat diterima oleh pasien.

Tabel XIV menunjukkan rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk penyediaan obat yang dibedakan menjadi resep racikan dan non racikan pada jam sibuk unit bisnis apotek PD Farmasi Ciremai adalah Apotek Ciremai memerlukan waktu rata-rata 21,45 menit untuk menyelesaikan pesanan obat racikan dan 9,27 menit untuk menyelesaikan pesanan obat non racikan, sedangkan Apotek Ciremai-3 memerlukan waktu rata-rata 10,49 menit untuk menyelesaikan pesanan obat racikan dan 6,67 menit untuk obat non racikan. Unit bisnis apotek PD Farmasi Ciremai Kota Cirebon dalam hal ini Apotek Ciremai dan Apotek Ciremai-3 mempunyai rata-rata waktu proses pelayanan yang lebih cepat jika dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan Noviatun (2008) di Instalasi Farmasi RSUD Gunung Jati Kota Cirebon yang mempunyai rata-rata waktu penyediaan obat racikan 23,22 menit dan non racikan 11,21 menit.

Rata-rata Waktu Pemberian Informasi Obat

Pengukuran dilakukan melalui pengamatan secara langsung terhadap proses

pelayanan informasi pada saat obat diserahkan kepada pasien/pelanggan.

Dari hasil observasi informasi yang disampaikan karyawan pada saat menyerahkan obat berupa informasi mengenai dosis obat, cara dan aturan pakai obat. Berdasarkan data pada tabel XV rata-rata waktu pemberian informasi pada saat obat diserahkan kepada setiap pelanggan di Apotek Ciremai sebesar 9,73 detik dan Apotek Ciremai-3 sebesar 6,46 detik.

Jika dibandingkan dengan hasil penelitian Noviatun (2008) diperoleh rata-rata pemberian informasi obat di Instalasi Farmasi RSUD Gunung Jati sebesar 10 detik, maka waktu pemberian informasi obat di Apotek Ciremai dan Apotek Ciremai-3 masih belum baik, dan informasi yang disampaikan masih terbatas. Berdasarkan Kepmenkes nomor 1027/MENKES/SK/IX/2004 tentang Standar Pelayanan Kefarmasian di Apotek menyebutkan bahwa informasi obat pada pasien sekurang-kurangnya meliputi cara pemakaian obat, cara

penyimpanan obat, jangka waktu pengobatan, aktivitas serta makanan atau minuman yang harus dihindari selama terapi (Anonim, 2004). Kendala-kendala yang sering dihadapi tenaga farmasi dalam memberikan informasi obat kepada pasien antara lain karena waktu kerja apoteker di apotek sangat terbatas dengan banyaknya beban kerja terutama di pagi hari untuk mengatur administrasi apotek, kesiapan sebagai *informer*, dan sikap pasien tidak kooperatif (Satibi, dkk 2007).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang paling mendasar dalam *Balanced Scorecard*. Dalam perspektif ini lebih terpusat pada karyawan khususnya, karyawan perusahaan sebagai salah satu sumber daya yang penting bagi perusahaan karena tanpa karyawan maka dapat dikatakan produksi dan pelayanan tidak akan berjalan.

Tabel XIII. Tingkat Ketersediaan Obat Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai

No	Unit Bisnis Apotek	Jumlah Pembeli Yang Datang (orang)	Jumlah Resep Yang Obatnya Tidak Tersedia (lembar)	Persentase %	Jumlah Resep Yang Obatnya Tersedia (lembar)	Persentase %
1	Apotek Ciremai	1.529	108	7,06	1.421	92,94
2	Apotek Ciremai-3	527	85	16,13	442	83,87
					Rata-rata	88,41

Sumber: data primer yang diolah

Tabel XIV. Rata-rata Waktu Penyediaan Obat Unit Bisnis Apotek PD. Farmasi Ciremai

No	Unit Bisnis Apotek	Rata-rata Waktu Proses (menit)	
		Racikan	Non Racikan
1	Apotek Ciremai	21,45	9,27
2	Apotek Ciremai 3	10,49	6,65
	Rata-rata	15,97	7,96

Sumber: data primer yang diolah

Tabel XV. Rata-rata Waktu Pemberian Informasi Obat Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai

No	Unit Bisnis Apotek	Rata-rata Waktu PIO (detik)
1	Apotek Ciremai	9,73
2	Apotek Ciremai-3	6,46
	Rata-rata	8,1

Sumber: data primer yang diolah

Human capital

Pelatihan dan pengembangan karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitan dengan pekerjaannya. Menurut Hasibuan (2000) pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis.

Berdasarkan data pada tabel XVI diketahui bahwa jumlah karyawan yang dikirim mengikuti pelatihan dan pengembangan di Apotek Ciremai maupun Apotek Ciremai-3 selama selama tahun 2011 adalah sebanyak 2 orang dari total 37 karyawan (5,41%), sedangkan di tahun 2012 mengirimkan sebanyak 3 orang dari total 36 orang karyawan (8,33%). Dari data tersebut diketahui bahwa telah terjadi kenaikan nilai tingkat pelatihan dan pengembangan sebesar 2,92%.

Tingkat absensi ketidakhadiran karyawan

Berdasarkan data pada tabel XVII, diketahui bahwa jumlah karyawan yang absen tidak masuk kerja karena berbagai sebab dan alasan pada tahun 2011 di unit bisnis apotek adalah sebanyak 8 orang dari total 37 karyawan (21,62%), sedangkan di tahun 2012 jumlah karyawan yang tidak masuk kerja sebanyak 7 orang dari total 36 orang karyawan (19,44%). Dari data tersebut diketahui bahwa telah terjadi penurunan nilai absensi sebesar 2,18%, kondisi ini mencerminkan semangat kerja dan disiplin kerja karyawan yang semakin meningkat. Berdasarkan hasil wawancara, terjadinya penurunan nilai absensi dapat disebabkan karena diberlakukannya peraturan baru untuk melakukan pemotongan gaji bagi karyawan yang absen.

Turn over rate (tingkat perputaran pegawai)

Tingkat perputaran karyawan perusahaan dalam hal ini perlu diketahui mengingat indikator ini juga berhubungan dengan tingkat kepuasan karyawan dimana jika pegawai merasa tidak puas maka cenderung

mereka akan keluar dari perusahaan. Untuk mengetahui tingkat perputaran pegawai ini, penulis menggunakan data sekunder yang ada pada perusahaan, yaitu data kepegawaian perusahaan.

Berdasarkan data pada tabel XVIII diketahui bahwa jumlah karyawan yang keluar karena berbagai sebab dan alasan selama periode tahun 2011 adalah sebanyak 1 orang dari total 37 karyawan (2,70%), sedangkan pada periode tahun 2012 jumlah karyawan yang keluar sebanyak 1 orang dari total 36 orang karyawan (2,78%). Dari data tersebut diketahui bahwa telah terjadi kenaikan nilai *Turn Over Rate* sebesar 0,08%. Kondisi ini mencerminkan semangat kerja dan disiplin kerja karyawan yang semakin meningkat. Kendatipun demikian angka di atas masih tergolong rendah dan mencerminkan kondisi lingkungan kerja yang baik.

Kepuasan Karyawan

Tingkat kepuasan karyawan merupakan hal yang sangat mempengaruhi produktivitas kerja, daya tanggap, mutu, dan layanan terhadap konsumen. Kepuasan karyawan adalah sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya, seorang karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap yang negatif. Oleh karena itu, kepuasan karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk diketahui.

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel XIX diketahui bahwa rata-rata kepuasan karyawan terhadap gaji yang diberikan memiliki skor 2,99 (sedang), kondisi ini mencerminkan bahwa para karyawan masih belum cukup puas dengan standar gaji yang saat ini diberikan oleh perusahaan. Tingkat kepuasan karyawan terhadap peluang jenjang karier dan jabatan juga memiliki nilai rata-rata skor sebesar 3,01 (sedang), artinya karyawan masih belum cukup puas dengan jenjang karier dan jabatan yang saat ini dijalannya. Tingkat kepuasan terhadap rekan kerja mencerminkan semangat kerja sama *team work* yang bagus dan memiliki skor sebesar 3,54 (tinggi). Kondisi ini mencerminkan suasana

kerja dan hubungan kerja antar karyawan yang harmonis dan kondusif sehingga membuat karyawan betah bekerja di perusahaan. Tingkat kepuasan terhadap atasan memiliki nilai skor rata-rata 3,34 (sedang), hal ini mencerminkan kondisi supervisi yang kurang baik, kemungkinan atasan kurang mampu membina dan menjalin hubungan yang baik dengan para karyawannya. Tingkat kepuasan terhadap pekerjaan memiliki nilai skor rata-rata 3,29

(tinggi), hal ini mencerminkan kondisi kerja yang menyenangkan, membuat karyawan merasa senang, nyaman dan memiliki kebanggaan dengan pekerjaannya saat ini.

Secara keseluruhan skor nilai kepuasan karyawan adalah 3,23 dan masuk dalam kategori sedang, sehingga manajemen perlu berupaya untuk lebih meningkatkan lagi kinerjanya dimasa mendatang.

Tabel XVI. Tingkat Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai Kota Cirebon

Tahun	Nama Peserta	Tema	Σ Trained	Σ Karyawan	Pelatihan Karyawan(%)
2011	Desi Budiarti	Implementasi PPK BLUD	2	37	5,41
2011	Rosiany	Informasi Publik			
2012	Rosiany	Pengelolaan Arsip OPD	3	36	8,33
2012	Amy Widyastuti	Dermatitis Mikosis			
2012	Uum Cahyaningsih	Dermatitis Mikosis			

Sumber: data primer yang diolah

Tabel XVII. Ketidakhadiran Karyawan Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai Kota Cirebon

Keterangan	2011	2012
Sakit	2	1
Ijin	3	2
Alpha	0	1
Cuti	3	3
Jumlah (orang)	8	7
Jumlah Total Karyawan (orang)	37	36
% Absent	21,62 %	19,44 %

Sumber: data kepegawaian PD Farmasi Ciremai

Tabel XVIII. Tingkat Perputaran Karyawan Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai

Tahun	Karyawan Keluar	Keluar (orang)	Karyawan (orang)	Turn Over Rate (%)
2011	Rochmat Hidayat	1	37	2,70
2012	Asep Apippudin	1	36	2,78
2013	n.a	0	35	0,00

Sumber: data kepegawaian PD Farmasi Ciremai Kota Cirebon

Tabel XIX. Ringkasan Kepuasan Karyawan Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai

Jenis Kepuasan Karyawan	Skor	Kategori
Kepuasan Gaji	2,99	Sedang
Kepuasan Jabatan	3,01	Sedang
Kepuasan Rekan Kerja	3,54	Tinggi
Kepuasan thd Atasan	3,34	Sedang
Kepuasan thd Pekerjaan	3,29	Tinggi
Rata-Rata Total	3,23	Sedang

Sumber: Rekapitulasi Tabel Lampiran (diolah)

Produktifitas karyawan

Indikator produktifitas karyawan bertujuan untuk mengukur peningkatan produktifitas karyawan, yang diukur dengan membandingkan laba operasi dengan total karyawan.

Nilai produktifitas karyawan mengalami penurunan dari tahun 2009 – 2010 sebesar Rp. 24.969/karyawan ($9.075.987 - 9.051.018 = 24.969/\text{karyawan}$), tetapi dari tahun 2010 – 2011 produktifitas karyawan mengalami peningkatan sebesar Rp. 1.091.172/karyawan ($10.142.190 - 9.051.018 = 1.091.172/\text{karyawan}$). Hal ini berarti bahwa karyawan unit bisnis apotek PD. Farmasi Ciremai memiliki semangat dan etos kerja yang tinggi dalam menjalankan tanggung jawab yang telah dibebankan.

Information Capital

Information Capital menyangkut kapabilitas informasi dan data perusahaan. Berdasarkan hasil survei dan pengamatan langsung ke Apotek Ciremai dan Apotek Ciremai-3 sampai dengan saat ini belum ada sistem yang terkomputerisasi, jaringan internet maupun website resmi yang dimiliki unit bisnis apotek PD Farmasi Ciremai sebagai sarana promosi kepada masyarakat luas melalui dunia maya. Teknologi IT yang tersedia masih terbatas pada sarana *PC off line* untuk keperluan administrasi pencatatan stok dan transaksi jual beli saja.

Organization Capital

Organization capital, merupakan kemampuan organisasi atau perusahaan dalam

memenuhi proses rutinitas perusahaan dan strukturnya yang mendukung usaha karyawan untuk menghasilkan kinerja intelektual yang optimal serta kinerja bisnis secara keseluruhan. Kemampuan organisasi dalam menyelenggarakan kegiatan manajemen sumber daya manusia tergantung pada kapasitas manajemen dalam menghasilkan, mengubah dan mendayagunakan kompetensi sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan melalui sumber daya manusia yang dimiliki. Dalam penelitian ini *organization capital* diukur dari aspek budaya organisasi, *Leadership*, dan *Teamwork*.

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner pada tabel XXI masih ada budaya organisasi yang dinilai kurang baik oleh para karyawan. Hal ini terlihat dari skor rata-rata terendah pada pernyataan nomor 9 dengan skor 2,94. Dari hasil wawancara mendalam dengan Direktur PD Farmasi Ciremai diperoleh penjelasan bahwa beberapa karyawan memiliki kinerja yang buruk, tidak mampu bekerja sesuai target, kurang inisiatif dan kreatif sehingga tidak menyukai dengan sistem penilaian kinerja yang diterapkan oleh perusahaan yang berorientasi terhadap prestasi kinerja karyawan.

Secara umum rata-rata penilaian karyawan terhadap budaya organisasi perusahaan sudah sangat baik yaitu dengan skor 3,63 yang masuk dalam kategori perusahaan yang berbudaya tinggi. Artinya memiliki etos kerja dan budaya yang baik sehingga dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Tabel XX. Produktifitas Karyawan Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai Kota Cirebon

Tahun	Laba Operasi (Rp)	Karyawan (orang)	Produktifitas/Karyawan (Rp)
2011	375.261.019	37	10.142.190
2010	334.887.680	37	9.051.018
2009	326.735.534	36	9.075.987

(Sumber: data primer yang diolah)

Budaya Organisasi**Tabel XXI. Budaya Organisasi Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai**

No	PERNYATAAN	Total Score	Mean
1	Perusahaan selalu mendorong kami supaya bisa membantu mengatasi masalah pelanggan	130	3,71
2	Dalam mengerjakan tugas, saya mengerjakan pekerjaan dinas lebih dahulu dari pada pekerjaan pribadi	139	3,97
3	Saya selalu memilah-milah suatu pekerjaan mana yang perlu didahulukan supaya dapat terselesaikan seluruhnya	128	3,66
4	Saya percaya bahwa mempersiapkan sebuah tugas sebelum mulai mengerjakannya adalah penting agar berhasil	138	3,94
5	Kami selalu menggunakan seragam kerja sesuai dengan ketentuan	145	4,14
6	Kami selalu minta izin pada atasan apabila ada kegiatan diluar kantor	137	3,91
7	Gaji dan imbalan serta penghargaan untuk para pegawai didasarkan oleh peraturan yang berlaku	133	3,8
8	Dalam menangani pelanggan saya tidak selalu menggunakan teori yang ada akan tetapi berdasarkan realita yang ada (u)	119	3,4
9	Sistem penilaian kinerja yang berlaku saat ini memuaskan anda	103	2,94
10	Kami selalu mengisi daftar hadir setiap masuk dan pulang kerja	139	3,97
11	Perusahaan selalu mendorong kami untuk mengisi waktu dengan kegiatan yang membawa manfaat	120	3,43
12	Dalam menangani pelanggan saya selalu memperhatikan waktu (u)	109	3,11
13	Apakah anda setuju jika sistem penilaian kerja yang anda alami selama ini diubah atau diganti?	121	3,46
14	Organisasi selalu mendorong kami untuk mampu menerima tugas dan tanggung jawab serta dapat diberi kepercayaan	129	3,69
15	Organisasi selalu memberi kesempatan untuk memperbaiki kesalahan yang telah diperbuat, karena menurut saya itu menjadi pelajaran yang berharga	125	3,57
16	Dalam membuat keputusan, apakah pihak manajemen selalu mempertimbangkan aspirasi pekerja	123	3,51
17	Penilaian prestasi kerja dapat mepererat hubungan kerja antara pimpinan – bawahan	129	3,69
18	Penilaian prestasi seseorang haruslah dikaitkan dengan aspek-aspek lainnya, seperti kejujuran, kerjasama, absensi, dan lain-lain	144	4,11
19	Pegawai merasakan bahwa, pihak manajemen tidak memberi penghargaan atas prestasi kerja pegawainya (u)	119	3,4
20	Ukuran prestasi kerja yang ditetapkan manajemen rasanya tidak mungkin tercapai (u)	110	3,14
	Total		72,57
	Mean		3,63

(Sumber: data yang diolah)

Motivasi Kerja**Tabel XXII. Motivasi Kerja Karyawan Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai Kota Cirebon**

No	PERNYATAAN	Total score	Mean
Motivasi Kerja			
1	Saya yakin bahwa saya dianggap sebagai bagian penting dari perusahaan	125	3,57
2	Apabila saya memiliki gagasan positif, maka gagasan saya harus diterima (u)	107	3,06
3	Saya dapat menyelesaikan suatu pekerjaan apabila bekerjasama dengan teman sejawat	128	3,66
4	Saya dapat meyakinkan pelanggan, bahwa saya dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi	130	3,71
5	Saya bekerja dengan cara yang saya sukai tanpa mempedulikan pendapat orang lain (u)	123	3,51
6	Saya bersedia untuk menjalin hubungan kerja dan bekerja sama dengan pihak lain dalam rangka menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya	139	3,97
7	Saya memperhatikan perasaan orang lain dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan	129	3,69
8	Dalam menangani pelanggan saya selalu menunjukkan bahwa pelanggan adalah bagian dari kami	140	4,00
9	Saya berusaha melakukan yang terbaik untuk bekerja sendiri dalam setiap pekerjaan	124	3,54
10	Saya berusaha melakukan sesuatu dengan lebih baik daripada yang dilakukan oleh rekan/kolega saya	126	3,60
11	Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saya harus mendapatkan hasil yang terbaik	140	4,00
12	Para pegawai yakin bahwa, promosi kerja dan kenaikan pangkat dilakukan berdasarkan kemampuan dan prestasi pegawai	129	3,69
13	Perusahaan memberikan peluang imbalan yang adil kepada semua pegawai tanpa mempedulikan prestasi kerja (u)	104	2,97
14	Perusahaan memberikan imbalan atas prestasi dalam bentuk bonus atau insentif kepada pegawai	130	3,71
15	Jika seorang karyawan hendak diberi <i>reward</i> seperti kenaikan pangkat, gaji, bonus dll. yang didasarkan prestasi kerja, apakah anda setuju sistem ini dijadikan dasar?	142	4,06
16	Pihak perusahaan tidak memberikan penghargaan atas prestasi pegawainya (u)	111	3,17
17	Apa anda bersedia untuk teratur dalam bekerja agar segala sesuatunya berjalan tertib dan lancar	140	4,00
18	Saya tidak mempedulikan aturan yang menghalangi kebebasan personal (u)	127	3,63
19	Perusahaan selalu memberikan hukuman / sanksi terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan tanpa membedakan jabatan	132	3,77
20	Sanksi administrasi maupun sanksi non administrasi akan dikenakan kepada semua karyawan sesuai dengan besarnya pelanggaran atau kesalahan yang dilakukan	138	3,94
Total			73,26
Mean			3,66

(Sumber: data primer yang diolah)

Motivasi kerja adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu tugas atau kegiatan dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi yang tinggi. Motivasi ini sangat diperlukan seseorang dalam menjalankan segala aktivitasnya. Dalam menjalankan hidup, seseorang memerlukan banyak motivasi agar ia dapat menjalankan segala sesuatu yang dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner pada tabel XXII terlihat bahwa masih ada motivasi kerja karyawan yang dinilai kurang baik, terlihat dari skor terendah pada pernyataan nomor 13 dengan skor 2,97. Dari hasil wawancara mendalam dengan Direktur PD Farmasi Ciremai diperoleh penjelasan bahwa hanya karyawan yang memiliki prestasi kerja baik dan berdedikasi tinggi saja yang berpeluang mendapatkan imbalan yang lebih baik. Untuk beberapa karyawan yang memiliki kinerja yang buruk, dan memiliki kinerja yang rendah akan berdampak pada gaji dan peluang imbalan yang kurang memuaskan.

Secara umum rata-rata penilaian karyawan terhadap motivasi kerja sudah sangat baik dengan skor 3,66 yang masuk dalam kategori perusahaan yang memiliki karyawan bermotivasi tinggi. Artinya para karyawan dilingkungan Unit Bisnis Apotek PD Farmasi

Ciremai telah memiliki semangat motivasi kerja dan budaya yang baik sehingga dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Team work

Teamwork adalah bentuk kerjasama yang terdiri dari beberapa orang karyawan yang berasal dari *background* yang berbeda, berkedudukan sejajar dan sederajat, serta eksis di sebuah organisasi perusahaan untuk menjalankan komitmen dan meraih tujuan yang sama.

Teamwork yang baik dan terwujud apabila ada kesepahaman, keselarasan, dan persetujuan komitmen dalam bekerja, dan menyatukan langkah untuk meraih tujuan bersama. Ada sinergi dan keselarasan dalam setiap aktivitas, dan setiap karyawan perusahaan mau membagi tugas atau *sharing* tugas bersama.

Secara umum rata-rata penilaian karyawan terhadap *team work* sudah sangat baik yaitu dengan skor 3,52 yang masuk dalam kategori perusahaan yang memiliki karyawan dengan *team work* yang tinggi. Artinya para karyawan dilingkungan Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai telah memiliki semangat kerjasama antar karyawan dalam sebuah kesatuan *team work* yang baik sehingga dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Tabel XXIII. Team Work Karyawan Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai

No	Pernyataan	Total Score	Mean
1	Setiap karyawan saling mengenal dengan baik	133	3,80
2	Setiap karyawan memiliki visi dan misi yang jelas	129	3,69
3	Setiap karyawan memberikan dukungan pada pemimpin dan sesama anggota lainnya	130	3,71
4	Setiap karyawan mampu mengatasi perbedaan pendapat	121	3,46
5	Setiap karyawan bekerja secara efektif dan efisien	125	3,57
6	Komunikasi dalam perusahaan terbangun secara terbuka	113	3,23
7	Keputusan diambil secara objektif	116	3,31
8	Karyawan memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas	128	3,66
9	Identifikasi dan pemecahan masalah dilakukan dengan tepat	114	3,26
10	Evaluasi terhadap efektivitas karyawan dilakukan secara kontinu	128	3,66
11	Pimpinan mampu memanfaatkan kemampuan individu dengan baik	118	3,37
12	Aturan perusahaan yang telah ditetapkan telah dijalankan	124	3,54
	Total		42,26
	Mean		3,52

(Sumber: data primer yang di olah)

Tabel XXIV. *Leadership Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai*

No	Pernyataan	Total Score	Mean
1	Pemimpin Bapak/Ibu membina komunikasi yang baik dengan bawahan.	130	3,71
2	Pemimpin Bapak/Ibu paham apa yang diharapkan dari pegawai pada saat melakukan penugasan.	124	3,54
3	Pemimpin Bapak/Ibu peduli terhadap tugas karyawan lain sebagai bagian dari tanggung jawabnya.	129	3,69
4	Pemimpin Bapak/Ibu bertindak tegas dalam mengambil keputusan mengenai pemberlakuan hukuman bagi karyawan yang melanggar peraturan perusahaan.	124	3,54
5	Pemimpin Bapak/Ibu memiliki rasa percaya diri dalam menjalankan tugas.	124	3,54
6	Pemimpin Bapak Ibu memiliki rasa percaya diri dalam memberikan contoh kepada karyawan dalam mematuhi peraturan/pelaksanaan disiplin dalam perusahaan.	131	3,74
7	Pemimpin Bapak/Ibu mempunyai inisiatif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya	128	3,66
8	Pemimpin Bapak/Ibu mau memberikan arahan atas apa yang dilakukan karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik.	133	3,80
	Total		29,23
	Mean		3,65

(Sumber: data primer yang diolah)

Leadership

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.

Secara umum rata-rata penilaian karyawan terhadap *leadership* sudah sangat baik yaitu dengan skor 3,65 yang masuk dalam kategori perusahaan yang memiliki pimpinan dengan *leadership* yang tinggi. Artinya para karyawan dilingkungan Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai telah memiliki seorang pemimpin yang dinilai memiliki jiwa dan semangat *leadership* yang baik sehingga dapat menunjang tercapai tujuan perusahaan.

Strategy Maps (Peta Strategi) Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai Kota Cirebon

Dari hasil pengukuran kinerja Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai selanjutnya dilakukan pemetaan strategi untuk memetakan

indikator-indikator pengukuran kinerja dalam setiap perspektifnya untuk mendukung pencapaian strategi. Peta strategi adalah gambaran sederhana prioritas strategi dari keseluruhan strategi perusahaan yang menampilkan hubungan sebab akibat diantara masing-masing sasaran strategi yang ada. Peta strategi Unit Bisnis Apotek PD. Farmasi Ciremai Kota Cirebon menggambarkan bagaimana aset-aset tak berwujud seperti proses bisnis internal dan karyawan memberikan hasil yang nyata dalam bentuk financial dan pelanggan. Peta strategi Unit Bisnis Apotek PD. Farmasi Ciremai dapat digolongkan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Merumuskan peta strategi terlebih dahulu harus menentukan sasaran strategis masing-masing perspektif yang telah dijelaskan sebelumnya. Sasaran-sasaran strategis tersebut merupakan sasaran yang menjadi prioritas utama perusahaan dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Sasaran strategis merupakan

kondisi ideal tertentu yang ingin diraih oleh perusahaan di masa yang datang dengan menggunakan strategi-strategi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan pertimbangan yang ada.

Layaknya perusahaan yang berorientasi pada keuntungan, keuangan merupakan perspektif yang menjadi tujuan akhir dari keseluruhan perspektif yang ada. Fokus utama sasaran strategi yang terdapat di dalam perspektif keuangan Unit Bisnis Apotek PD. Farmasi Ciremai Kota Cirebon adalah peningkatan profitabilitas dan *gross profit margin* (margin laba kotor) yang merupakan rasio untuk mengukur efisiensi pengendalian harga pokok atau biaya produksinya yang mengindikasikan kemampuan perusahaan untuk memproduksi secara efisien.

Pada perspektif pelanggan, sasaran strategis yang diprioritaskan Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai Kota Cirebon adalah tercapainya kepercayaan (loyalitas) pelanggan dan kepuasan pelanggan. Indikator yang dapat digunakan yaitu penurunan jumlah komplek pelanggan, pelanggan lama yang datang kembali, dan melakukan retensi pelanggan.

Dalam perspektif proses bisnis internal, sasaran strategis perspektif ini adalah tercapainya peningkatan kualitas layanan kepada pelanggan. Indikator dari perspektif ini

adalah terjadinya penurunan *dispensing time*, peningkatan ketersediaan obat, dan berjalannya pelayanan informasi obat (PIO) kepada pasien sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.

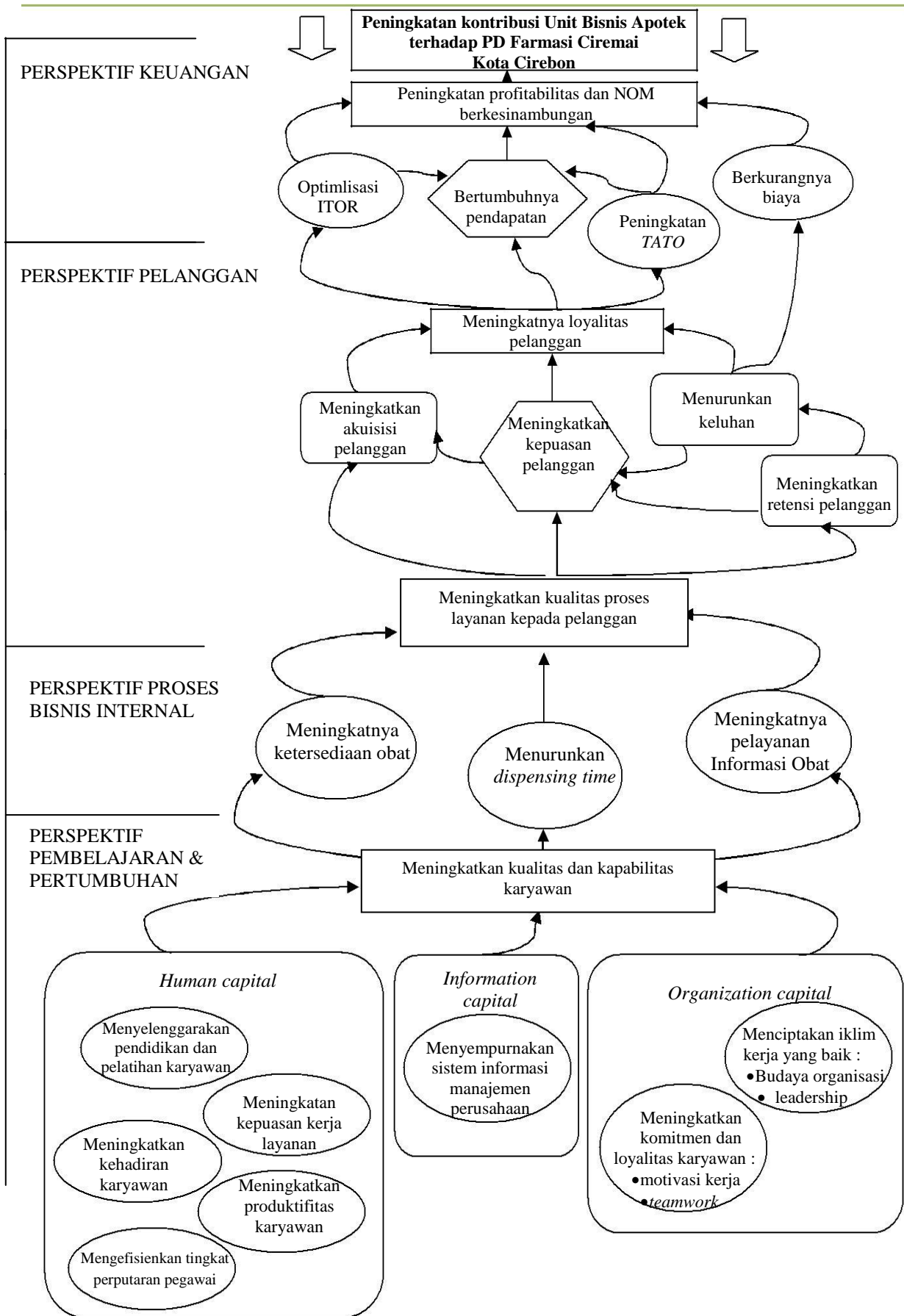
Human capital, *information capital* dan *organization capital* merupakan sasaran strategi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menjadi fondasi dasar bagi pencapaian sasaran strategi lainnya serta merupakan komitmen perusahaan untuk pengembangan sumber daya yang dimilikinya. Indikator yang digunakan pada *human capital* adalah meningkatkan kepuasan karyawan, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, dan produktifitas karyawan, sedangkan indikator dari *information capital* adalah penyempurnaan dan pemanfaatan SIM perusahaan yang berkelanjutan. Terciptanya iklim kerja yang baik akan meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan serta inovasi karyawan, dan meningkatkan kualitas serta kapabilitas karyawan merupakan indikator dari *organization capital*. Meningkatkan sasaran strategi tersebut diharapkan mampu untuk mendorong tingkat produktifitas karyawan secara langsung dan meningkatkan kepuasan personel karyawan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

VISI

Terwujudnya Perusahaan Daerah Farmasi Ciremai Kota Cirebon yang professional sebagai pemberi pelayanan di bidang sediaan farmasi, alat kesehatan, dan laboratorium dalam rangka menuju Cirebon sebagai Kota Sehat

MISI

Mengembangkan dan meningkatkan profesionalisme SDM perusahaan; memberikan pelayanan prima dalam pelayanan kefarmasian di apotek; mengembangkan usaha apotek; melakukan peningkatan dan pengembangan sarana dan prasarana perusahaan; mengembangkan usaha di sektor PBF, PAK, dan Laboratorium; meningkatkan kemitraan dan mengembangkan kerjasama dengan pihak ketiga; meningkatkan dan mempertahankan kerjasama dengan dokter



KESIMPULAN

Kinerja Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai Kota Cirebon adalah pada perspektif keuangan, berdasar hasil pengukuran laporan keuangan Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai periode 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%, *GPM* 16,05%, *TATO* 2,56x, dan *ITOR* 8,95x) kecuali nilai *NPM* (4,26%) masih di bawah rata-rata industri. Pada perspektif pelanggan, secara keseluruhan tingkat pelayanan kepada pelanggan di Unit Bisnis Apotek PD 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), akuisisi pelanggan 52,52% (baik), kemampuan meminimalisir terjadinya keluhan pelanggan baik (2,34%). Pada perspektif bisnis internal, jika dibandingkan dengan hasil penelitian Noviatun (2008), rata-rata tingkat ketersediaan obat di Unit Bisnis Apotek PD 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), penurunan nilai ketidakhadiran 2,18% (baik), kenaikan nilai *Turn Over Rate* sebesar 0,08% (baik), secara keseluruhan skor nilai kepuasan karyawan 3,23 (sedang), nilai produktifitas karyawan mengalami peningkatan sebesar Rp. 1.091.172,-perkaryawan (baik), sistem informasi manajemen belum memadai secara sempurna. Rata-rata penilaian karyawan terhadap budaya organisasi sudah sangat baik dengan skor 3,63 (tinggi), motivasi kerja sudah sangat baik dengan skor 3,66 (tinggi), *team work* sudah sangat baik dengan skor 3,52 (tinggi), dan *leadership* sudah sangat baik dengan skor 3,65 (tinggi).

Pada penelitian ini pengukuran kinerja Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai Kota Cirebon adalah satu tahap untuk melakukan pemetaan strategi Unit Bisnis Apotek PD Farmasi Ciremai dengan kerangka *balanced scorecard*. Strategi yang digunakan adalah strategi pengembangan dengan strategi khususnya strategi generik, dengan program yang diprioritaskan untuk mendukung strategi ini adalah meningkatkan kualitas dan kapabilitas karyawan, peningkatan kualitas layanan, tercapainya loyalitas pelanggan, dan peningkatan profitabilitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Brigham, E.F., Houston, J.F., 1998. *Fundamentals of Financial Management*. 8th ed University of Florida Press.
- Hasibuan, M.S.P., 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Kaplan, R.S., and Norton D.V., 2004. *Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Scholl Press. Boston
- Keown, J., 2008, *Manajemen Keuangan, Edisi 10*, PT Macanan, Jakarta. Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1027/Menkes/SK/IX/2004, 2004, *tentang Standar Pelayanan Kefarmasian di Apotek*, Jakarta
- Noviatun, E., 2008, *Pemetaan Strategi Instalasi Farmasi RSUD Gunung Jati Cirebon dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Satibi, Furdianti, N.H., dan Rahmawati, M. 2007, *Evaluasi Kinerja Suatu Apotek X di Yogyakarta dengan Pendekatan Balanced Scorecard.*, *Majalah Farmasi Indonesia*, **18(2)**:71-80, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Syamsuddin, Lukman, 2001. *Manajemen Keuangan Perusahaan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wibisono, D., 2006, *Manajemen Kinerja*, Erlangga, Bandung.

Yuwono, S.R., Wirjoatmodjo, K., dan Supriyanto, S. 2004, *Evaluasi Kinerja dengan Rerangka Balanced Scorecard sebagai Bahan Penyusunan Rencana Kegiatan Peningkatan Pemanfaatan Rawat Inap Paviliun RSUD Dr. Sutomo*, J. Adm. Kebijak. Kesehat., **2(1)**:8-15.