



## Evaluasi Kinerja Apotek Cigadung Menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard*

Ilham Mubarak, Ina Listiana

Diploma 3 Farmasi, Universitas Muhammadiyah Kuningan, Kuningan, Indonesia

### Info Artikel

Artikel Penelitian

### Riwayat Proses Artikel

Submitted : 2 Oktober 2025

Revised : 3 November 2025

Accepted : 31 Desember 2025

### Corresponding author

Ilham Mubarak

[ilhammubarak2410@gmail.com](mailto:ilhammubarak2410@gmail.com)

### Implikasi teoritis dan praktis:

Kebaharuan penelitian ini adalah penerapan *Balance Scorecard* secara menyeluruh pada apotek komunitas di daerah, yang tidak hanya menilai aspek keuangan tetapi juga kepuasan pelanggan, proses bisnis, dan pengembangan SDM, sekaligus menyoroti ketersediaan obat sebagai faktor kritis dalam meningkatkan daya saing dan kualitas layanan apotek.



Hak Cipta: © 2025 oleh penulis. Pemegang lisensi JMF, Institut Kesehatan Karsa Husada Garut, Indonesia. Artikel ini adalah artikel akses terbuka yang didistribusikan di bawah syarat dan ketentuan lisensi *Creative Commons*

*Atribusi* (CC BY-NC-SA) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### PENDAHULUAN

Pelayanan kefarmasian merupakan bagian integral dari sistem kesehatan yang berperan penting dalam meningkatkan derajat kesehatan masyarakat. Salah satu sarana yang dapat membantu meningkatkan derajat kesehatan masyarakat adalah apotek. Apotek merupakan sarana pelayanan kefarmasian yang berfokus pada pelayanan ketersediaan obat yang bermutu, terjangkau dan aman bagi

masyarakat luas. Selain itu juga, apotek memberikan pelayanan edukasi kepada pasien seperti pelayanan informasi obat dan konseling dalam rangka pemantauan penggunaan obat yang rasional (Oktaviani dan Sumarlinda, 2021). Apotek juga selain memberikan pelayanan kefarmasian, apotek merupakan bisnis di bidang medis. Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, apotek dituntut untuk tidak hanya berorientasi pada aspek

### ABSTRAK

Pendahuluan: Kinerja organisasi (salah satunya apotek) dapat dinilai melalui berbagai pendekatan, salah satunya adalah *Balance Scorecard* (BSC). Pengukuran kinerja apotek menjadi aspek penting dalam pertumbuhan dan perkembangan apotek. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja Apotek Cigadung berdasarkan empat perspektif *Balance Scorecard*. Metode: Jenis penelitian ini adalah studi kasus non-eksperimental dengan pendekatan deskriptif. Sampel pelanggan sebanyak 95 responden diperoleh secara purposive sampling. Hasil: Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa dari perspektif keuangan, nilai *Net Profit Margin* (NPM) sebesar 8%, *Return on Investment* (ROI) sebesar 47%, dan *Return on Equity* (ROE) sebesar 26%. Perspektif pelanggan menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan dalam kategori puas. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan waktu tunggu pelayanan resep sesuai standar Permenkes. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga menunjukkan hasil yang cukup baik. Kesimpulan: Kinerja Apotek Cigadung dinilai baik berdasarkan empat perspektif *Balance Scorecard*.

Kata Kunci : Apotek, *Balance Scorecard*, Evaluasi, Pelayanan

### ABSTRACT

*Introduction: Organizational performance (pharmacy) can be assessed through various approaches, one of which is the Balanced Scorecard (BSC). Pharmacy performance measurement is an important aspect in the growth and development of pharmacies. This study aims to evaluate the performance of Cigadung Pharmacy based on four Balance Scorecard perspectives. Method: This type of research is a non-experimental case study with a descriptive approach. A customer sample of 95 respondents was obtained by purposive sampling. Results: Based on the results of the study, it shows that from a financial perspective, the Net Profit Margin (NPM) value is 8%, Return on Investment (ROI) is 47%, and Return on Equity (ROE) is 26%. The customer perspective shows the level of customer satisfaction in the satisfied category. The internal business process perspective shows the waiting time for prescription services according to the Minister of Health Regulation standard. The learning and growth perspective also shows quite good results. Conclusion: The performance of Cigadung Pharmacy is assessed as good based on the four Balance Scorecard perspectives.*

*Keywords: Pharmacy, Balance Scorecard, Evaluation, Service.*

pelayanan, tetapi juga pada pengelolaan manajerial yang efektif dan efisien.

Kinerja organisasi dapat dinilai melalui berbagai pendekatan, salah satunya adalah *Balance Scorecard* (BSC). Konsep ini dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1992) sebagai suatu metode pengukuran kinerja komprehensif yang mencakup empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penerapan BSC memungkinkan organisasi untuk menyeimbangkan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil finansial dan non-finansial, serta antara faktor internal dan eksternal perusahaan (Kaplan & Norton, 1996).

Penelitian mengenai penerapan *Balance Scorecard* dalam sektor farmasi di Indonesia masih terbatas. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penggunaan BSC dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh terhadap kinerja apotek dibandingkan dengan pengukuran tradisional yang hanya berfokus pada aspek keuangan (Sari, 2020; Fitriani & Handayani, 2021). Hal ini sejalan dengan kebutuhan apotek untuk terus beradaptasi dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis, termasuk perubahan regulasi, pola konsumsi masyarakat, serta meningkatnya persaingan antar penyedia layanan kesehatan.

BAHAN DAN METODE

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah studi kasus deskriptif non-eksperimental. Berupa pengambilan data kuantitatif dan kualitatif. Penelitian dilakukan dengan metode Purposive Sampling.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian yang akan dilakukan bertempat di Apotek Cigadung yang berlokasi di (Jalan Raya Cigadung No. 452 Kuningan). Penelitian ini dilaksanakan kurang lebih dalam kurun waktu 2 bulan di bulan Mei – Juni 2025.

Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan sebanyak 2100 dan sampel yang digunakan sebanyak 95 responden

Teknik Pengumpulan Data

Observasi dan dokumentasi pada laporan keuangan, kuisioer kepada 95 pelanggan, wawancara dengan apoteker dan karyawan.

HASIL DAN DISKUSI

Tabel 1. Hasil Analisis Keuangan Apotek Cigadung

Indikator	Nilai (%)
Net Profit Margin (NPM)	8
Return on Investment (ROI)	47
Return on Equity (ROE)	26

Hasil analisis kinerja keuangan Apotek Cigadung menunjukkan kondisi yang sangat baik. *Net Profit Margin* (NPM) sebesar 8% mencerminkan kemampuan apotek

dalam menghasilkan laba bersih yang tinggi dari total penjualannya, jauh di atas standar sehat >5%. *Return On Investment* (ROI) rata-rata sebesar 47% juga termasuk sangat baik karena melampaui standar ideal >18% menurut Kasmir (2017), yang menunjukkan efisiensi dalam pemanfaatan total aset untuk menghasilkan keuntungan. Sementara itu, *Return On Equity* (ROE) mencapai rata-rata 26%, lebih tinggi dari standar OJK >12%, menandakan bahwa apotek mampu memberikan keuntungan yang optimal bagi pemilik modal. Ketiga rasio ini menunjukkan bahwa Apotek Cigadung memiliki kinerja keuangan yang kuat dan dikelola dengan baik.

Tabel 2. Karakteristik Responden Apotek Cigadung (n=95)

Kategori	Sub-Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Usia	25–45 tahun	49	52
Jenis Kelamin	Perempuan	59	62
Pendidikan	SMA/SMK	37	39
Pekerjaan	Ibu Rumah Tangga	25	26

Responden dalam penelitian ini didominasi oleh usia 25–45 tahun (52%), perempuan (62%), berpendidikan SMA/ sederajat (39%), dan ibu rumah tangga (26%). Sebagian besar dari 95 responden menyatakan puas terhadap pelayanan Apotek Cigadung. Berdasarkan penelitian sebelumnya diketahui bahwa dominasi perempuan lebih cepat mencari layanan kesehatan dibandingkan dengan laki-laki (Fitriani dan Handayani, 2021). Usia responden tergolong produktif dan berisiko terhadap penyakit, sesuai dengan data BPS (Feneranda et al., 2021). Mayoritas responden berpendidikan menengah, yang memengaruhi pemahaman terhadap informasi obat. Responden ibu rumah tangga cenderung memiliki waktu lebih fleksibel dan peran penting dalam keputusan pengobatan keluarga. Hal tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa tingkat pendidikan akan mempegaruhi kemampuan dalam menyerap informasi obat (Aini et al., 2023).

**Tabel 3.** Rata-rata Kepuasan Pelanggan Pada Beberapa Dimensi

Indikator Pelayanan	Tanggapan Responden (n=95) %			
	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
	4	3	2	1
<b><i>Tangible (Penampilan Apotek)</i></b>				
Papan nama apotek, dan lokasi apotek terletak ditempat strategis	57	43	0	0
Penataan Obat	56	44	0	0
Ruang tunggu	42	56	2	0
Petugas apotek	60	40	0	0
Tersedia tempat brosur informasi	29	56	15	0
<b>Rerata</b>	<b>49</b>	<b>48</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
<b><i>Reability (Keandalan Pelayanan)</i></b>				
Pelayanan cepat dan segera	64	36	0	0
Resep dikerjakan tepat waktu	56	44	0	0
Resep dikerjakan tidak tepat waktu ada permintaan maaf	56	38	6	0
Obat tepat sesuai kebutuhan	60	40	0	0
Harga obat di apotek wajar	36	64	0	0
Petugas apotek menghitung harga obat dan melakukan transaksi pembayaran dengan cepat	53	45	2	0
Tidak ada kesalahan pemberian obat	42	58	0	0
<b>Rerata</b>	<b>52</b>	<b>46</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b><i>Responsiveness (Ketanggapan Pelayanan)</i></b>				
Petugas apotek mampu memberikan solusi terhadap keluhan	56	44	0	0
Petugas apotek selalu menyapa	62	37	0	1
Petugas apotek bersedia membantu kapanpun dibutuhkan	51	49	0	0
Petugas apotek selalu murah senyum dan ramah	63	37	0	0
Petugas apotek selalu menanggapi keluhan pasien	57	43	0	0
<b>Rerata</b>	<b>58</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b><i>Assurance (Ketersediaan Obat)</i></b>				
Obat yang diberikan sesuai dengan apa yang diminta pasien	57	41	2	0
Obat yang diminta pasien selalu tersedia	25	66	8	0
Obat yang diberikan di apotek ini kualitasnya terjamin	51	48	0	1
Ada solusi jika obat kosong	45	54	0	1
Pengetahuan dan keterampilan petugas	45	55	0	0
Obat diserahkan langsung oleh apoteker	0	8	92	0
Petugas apotek jujur dan dapat dipercaya	66	33	0	1
<b>Rerata</b>	<b>41</b>	<b>44</b>	<b>15</b>	<b>0</b>
<b><i>Empaty (Pemberian Informasi)</i></b>				
Petugas apotek tidak membedakan-pasien berdasarkan status sosial	59	39	2	0

Petugas apotek mengerti keluhan konsumen	53	47	0	0
Informasi obat/kesehatan jelas dan mudah dimengerti	52	48	0	0
Petugas apotek dapat menjawab pertanyaan pasien tentang obat/kesehatan	45	53	0	2
Petugas memberikan perhatian kepada pasien	43	53	4	0
Petugas selalu memberikan informasi cara penggunaan obat yang diminta pasien	57	39	2	2
<b>Rerata</b>	<b>51</b>	<b>46</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Tingkat kepuasan pasien Apotek Cigadung dinilai berdasarkan lima dimensi pelayanan, yaitu penampilan apotek (*tangible*), keandalan (*reliability*), ketanggapan (*responsiveness*), ketersediaan obat (*assurance*), dan pemberian informasi (*empathy*). Dimensi dengan tingkat kepuasan tertinggi adalah keandalan pelayanan (52%), diikuti ketanggapan pelayanan (50%), lalu penampilan apotek dan pemberian informasi masing-masing sebesar 49%. Sementara itu, ketersediaan obat merupakan dimensi dengan kepuasan terendah, yaitu hanya 42%, menunjukkan perlunya peningkatan dalam pengelolaan stok obat.

Pada dimensi *tangible*, mayoritas responden menilai positif aspek visual seperti papan nama, kerapian penataan obat, dan penampilan petugas (Audystivirani dan Mursiany, 2025). Dimensi *reliability* mendapat penilaian tertinggi karena pelayanan yang cepat dan tepat waktu, sesuai dengan standar waktu tunggu serta didukung informasi yang jelas. *Responsiveness* juga mendapat penilaian tinggi karena respon cepat petugas terhadap keluhan konsumen (Audystivirani dan Mursiany, 2025).

Pada dimensi *assurance*, rendahnya ketersediaan obat dipengaruhi keterlambatan distributor atau lonjakan kebutuhan, sesuai dengan penelitian Neilli dan Tutik pada Apotek Kimia Farma Juanda. Namun, kejujuran dan profesionalitas petugas tetap mendapat nilai tinggi. Sementara itu, pada dimensi *empathy*, hampir seluruh responden menyatakan puas terhadap keramahan, perhatian petugas terhadap riwayat obat, serta komunikasi yang mudah dimengerti. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Muhammad Jamiluddin Akbar yang menunjukkan bahwa perhatian dan perlakuan adil petugas meningkatkan kepuasan pasien (Wiyono, 2025).

**Tabel 4.** Waktu Tunggu Pelayanan Resep

Jenis Resep	Rata-rata Waktu	Standar Permenkes	Kesesuaian
Racikan	< 30 menit	≤ 30 menit	Sesuai
Non-Racikan	< 15 menit	≤ 15 menit	Sesuai

Pelayanan resep, baik racikan maupun non racikan, merupakan bagian penting dari pelayanan farmasi klinis dan menjadi indikator mutu pelayanan. Berdasarkan Permenkes RI No. 72 Tahun 2016, standar waktu tunggu resep non racikan adalah ≤30 menit dan racikan ≤60 menit. Hasil

penelitian di Apotek Cigadung menunjukkan rata-rata waktu tunggu resep non racikan 1,43 menit dan racikan 5,04 menit, berdasarkan 140 resep lengkap. Capaian ini menunjukkan bahwa pelayanan resep di Apotek Cigadung telah memenuhi standar yang ditetapkan. Menurut WHO, waktu tunggu merupakan salah satu indikator kualitas pelayanan kesehatan (Ferry Dwi & Zulfikar, 2022). Oleh karena itu, pencapaian ini perlu dipertahankan dan terus ditingkatkan untuk menjaga kepuasan pasien terhadap pelayanan kefarmasian di apotek.

**Tabel 5.** Indikator Sumber Daya Manusia Apotek Cigadung

Indikator	Nilai (%)	Kategori
Karyawan Dilatih	60	Baik
Turn Over	5,7	Terkendali

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata jumlah karyawan yang mendapat pelatihan sebesar 47,915 dengan nilai B (Baik), yang berarti pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan dinilai penting karena dapat meningkatkan kualitas, kompetensi, dan kemampuan adaptasi karyawan terhadap lingkungan kerja. Pelatihan dan pengembangan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja (Syahputra dan Tanjung, 2020). Selain itu, tingkat perputaran karyawan yang rendah dengan rata-rata 0,295 dan nilai A menunjukkan kepuasan kerja yang tinggi di Apotek Cigadung. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor seperti gaji yang adil, pekerjaan yang menantang, hubungan sosial dengan rekan kerja, kesempatan promosi, dan supervisi yang baik (Mai dan Iba, 2021).

## KESIMPULAN

Evaluasi berdasarkan pendekatan *balance scorecard* menunjukkan bahwa kinerja Apotek Cigadung berada dalam kategori baik secara keseluruhan. Perspektif keuangan sangat kuat, pelanggan cukup puas, proses bisnis internal efisien, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan komitmen terhadap pengembangan SDM.

## REFERENSI

Aini, J., Muthoharoh, A., & Permadi, Y. W. (2023, November). Pengaruh Pelayanan Informasi Obat Leaflet Terhadap Tingkat Kepatuhan Pasien Diabetes Mellitus Kelas Prolanis Puskesmas

- Wonokerto 1. In *Prosiding Seminar Nasional Unimus* (Vol. 6).
- Audystivirani, K. G., & Mursiany, A. (2025). Tingkat Kepuasan Konsumen Terhadap Pelayanan Kefarmasian di Apotek Armada Kabupaten Wonogiri. *Jurnal Farmasi (Journal of Pharmacy)*, 14(1), 64-72.
- Feneranda, E., Pambudi, R. S., & Septiana, R. (2021). Gambaran tingkat kepuasan pasien terhadap pelayanan kefarmasian di Apotek Sehati Surakarta selama masa pandemi covid-19. *Senriabdi*, 789-797.
- Fitriani, N., & Handayani, R. (2021). Analisis kinerja organisasi dengan pendekatan Balance Scorecard pada apotek. *Jurnal Manajemen dan Kesehatan*, 9(2), 112–120.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kasmir. (2017). Analisis laporan keuangan. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mai, S., & Iba, Z. (2021). Pengaruh gaji, promosi jabatan, dan rekan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Bireuen. *IndOmera*, 2(3), 12-20.
- Oktaviani, I., & Sumarlinda, S. (2021). Penerapan Metode PIECES pada Analisis Sistem Informasi Manajemen Apotek. *Infokes: Jurnal Ilmiah Rekam Medis Dan Informatika Kesehatan*, 11(1), 54-58.
- Sari, D. P. (2020). Penerapan Balance Scorecard dalam pengukuran kinerja apotek. *Jurnal Farmasi Indonesia*, 12(1), 45–53.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283-295.
- Wiyono, S. (2025, September). Analisis Kualitas Layanan di UPTD Puskesmas Wiyung dalam Rangka Peningkatan Kepuasan Pasien. In *Seminar Nasional Manajemen* (Vol. 10, No. 1).