

**EVALUASI KINERJA APOTEK 128 KARTASURA DENGAN  
PERSPEKTIF *CUSTOMER* DAN KEUANGAN**

**SKRIPSI**



Oleh:

**IDA RIZQIYAH  
K 100 040 018**

**FAKULTAS FARMASI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
SURAKARTA  
2008**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pembangunan kesehatan diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kualitas kehidupan dan usia harapan manusia. Pembangunan kesehatan diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan keluarga, masyarakat dan kesadaran masyarakat akan pentingnya hidup sehat (Sari, 2003).

Kesehatan merupakan keadaan sejahtera baik jasmani, rohani maupun sosial seseorang. Kesehatan dapat dicapai dengan adanya kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat pada setiap masyarakat. Upaya kesehatan adalah setiap kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan. Tempat untuk menyelenggarakan kesehatan disebut sarana kesehatan. Salah satu sarana kesehatan adalah apotek (Furdiyanti, 2006).

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 mempunyai dua fungsi yaitu pelayanan kesehatan dan bisnis atau perusahaan (Umar, 2000).

Perusahaan yang baik harus senantiasa memperhatikan manajemen perusahaannya untuk mengimbangi perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif. Perusahaan memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai

dengan tuntutan lingkungan usahanya, karena dengan begitu perusahaan akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik (Galih, 2007).

Pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan sebuah perusahaan. Pengukuran kinerja tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan saja. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan (Mulyadi, 2005).

Penilaian kinerja perusahaan semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang (Halim, 2000).

Era globalisasi perdagangan antar negara telah terbuka sejak tahun 2003. Era ini memungkinkan *customer* untuk bebas memilih apotek mana yang mampu memberikan pelayanan yang memuaskan, profesional dengan harga bersaing, sehingga strategi dan kinerja apotek pun harus berorientasi pada keinginan *customer* tersebut. Diterapkannya pengukuran kinerja dengan menggunakan perspektif keuangan dan *customer* diharapkan mampu menjawab tuntutan dan tantangan zaman (Anonim, 2006).

Apotek 128 merupakan salah satu apotek di daerah Kartasura yang memberikan pelayanan 24 jam, dan terbagi dalam 3 *shift* kerja. Apotek 128 senantiasa berusaha memberikan pelayanan kesehatan secara profesional dan

meningkatkan mutu secara terus-menerus. Cara yang ditempuh antara lain dengan menerapkan sistem *One Stop Service*, yaitu pelayanan yang lengkap karena terdapat 9 praktek dokter, laboratorium, dan apotek dalam satu gedung. Sekarang ini telah berdiri banyak apotek disekitar Apotek 128. Hal ini menimbulkan persaingan antar apotek menjadi semakin ketat. Apotek 128 pun terpacu untuk selalu memperbaiki kinerjanya agar dapat menambah kepercayaan masyarakat. Kinerja apotek 128 akan diukur dengan standart yang sudah ada yaitu dengan perspektif *customer* dan keuangan untuk mengetahui kinerjanya.

### **B. Perumusan Masalah**

Masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja Apotek 128 Kartasura jika ditinjau dengan pespektif *customer* dan keuangan?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui kinerja Apotek 128 berdasarkan perspektif *customer* dengan parameter tingkat kepuasan terhadap pelayanan obat dan perbekalan kefarmasian lainnya.
2. Mengetahui kinerja keuangan berdasarkan parameter keuangan (*Return On Investment ,Turn Over Ratio, Net Profit Margin*).

## **D. Tinjauan Pustaka**

### **1. Pengukuran Kinerja**

Pengertian kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah merupakan kata benda (n) yang artinya: 1. sesuatu yang dicapai, 2. Prestasi yang diperlihatkan, 3. Kemampuan kerja. Pengukuran kinerja atau evaluasi kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi (Depdikbud, 1997). Mulyadi (2005), mendefinisikan penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standart dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi atau perusahaan pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan.

Sistem pengukuran kinerja memiliki sasaran implementasi strategi. Manajemen puncak memilih serangkaian ukuran-ukuran yang menunjukkan strategi perusahaan alam menetapkan sistem pengukuran kinerja. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai kesuksesan kritis saat ini dan masa depan. Faktor-faktor ini jika diperbaiki, maka perusahaan telah menerapkan strateginya sendiri. Sistem pengukuran kinerja secara ringkas merupakan mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan (Mulyadi, 2005).

Ukuran keuangan kesuksesan perusahaan, laba dan pendapatan, menunjukkan hasil keputusan masa lalu yang telah diambil oleh perusahaan.

Dunia usaha telah menggunakan ukuran pendapatan dan biaya untuk jangka waktu lama, ukuran ini cukup baik, namun beberapa tahun terakhir menunjukkan adanya peningkatan kebutuhan untuk menggunakan pengukuran lain (Halim dkk, 2000).

Kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada kinerja keuangan yaitu :

- a. Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak nampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.
- b. Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

## **2. Apotek**

Menurut Kepmenkes RI No. 1332/Menkes/SK/X/2002 tentang perubahan Permenkes No. 922/Menkes/Per/X/1993 tentang Ketentuan dan Tata Cara Perizinan Apotek, apotek adalah suatu tempat tertentu, tempat dilakukan pekerjaan kefarmasian dan penyaluran perbekalan farmasi, perbekalan kesehatan lainnya kepada masyarakat.

PP No 26 tahun 1965 mendefinisikan apotek adalah tempat tertentu dimana dilakukan usaha-usaha di bidang kefarmasian dan pekerjaan kefarmasian. PP No 25 tahun 1980 diperbaharui dengan pengertian apotek sebagai suatu tempat dilakukannya pekerjaan kefarmasian dan penyaluran obat kepada masyarakat.

Peraturan Pemerintah No 25 tahun 1980 menyebutkan bahwa tugas dan fungsi apotek yaitu :

- a. Tempat pengabdian profesi apoteker yang telah mengucapkan sumpah jabatan
- b. Sarana farmasi yang telah melakukan pekerjaan meracik, mengubah bentuk, mencampur dan menyerahkan obat atau bahan obat
- c. Sarana penyaluran perbekalan farmasi yang harus menyebarkan obat yang diperlukan masyarakat secara luas dan merata.

Apotek dalam mendistribusikan perbekalan farmasi dan perbekalan kesehatan dari *supplier* kepada *customer*, memiliki 5 fungsi kegiatan yaitu: 1) Pembelian, 2) Gudang, 3) Pelayanan (penjualan), 4) Keuangan 5) Pencatatan, sehingga agar dapat dikelola dengan baik, maka seorang Apoteker Pengelola Apotek (APA), disamping ilmu kefarmasian yang telah dikuasai, juga diperlukan ilmu lainnya seperti ilmu pemasaran (*marketing*) dan ilmu akuntansi (Umar, 2000).

Personalia Apotek meliputi APA, Apoteker Pendamping, Apoteker Pengganti, Asisten Apoteker, Juru Resep, Kasir, Pegawai Tata Usaha, Tenaga-tenaga lain seperti satpam, tukang parkir dan lain-lain. Sedikit banyaknya tenaga kerja di apotek tergantung besar kecilnya apotek. Struktur organisasi sebuah apotek, dapat disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dan besarnya volume aktivitas apotek (Umar, 2000).

Apotek adalah bisnis, sedangkan profesi apoteker sebagai penanggungjawabnya adalah bentuk pelayanan kesehatan. Cara untuk

mewujudkan sinergi yang baik dari segi bisnis dan pelayanan salah satunya adalah dengan membentuk apotek sebagai tempat yang nyaman, leluasa, serta ramah dengan pasien atau *customer*. Ramah, leluasa, dan nyaman ini adalah sebuah personifikasi dari tata letak, pencahayaan, serta tata ruang apotek sehingga pengunjung- yang bisa saja bukan pasien atau *customer*, melainkan pengantar atau keluarga- menjadi betah dan merasa “diterima” dengan baik (Galih, 2007).

Evaluasi kinerja apotek dengan menggunakan perspektif *customer* dan keuangan merupakan suatu kerangka kinerja baru yang mewakili penilaian non keuangan dan keuangan. Ukuran *financial* untuk melihat kinerja perusahaan dimasa lalu sedangkan untuk mendorong kinerja dimasa depan salah satunya digunakan ukuran *customer*. Ukuran *financial* tradisional hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu dan tidak memadai untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan yang harus dilalui perusahaan informasi dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang ditanamkan pada *customer* (Ceacilia, 2006).

Evaluasi kinerja dengan perspektif *customer* dan keuangan dimaksudkan agar perusahaan bisa meningkatkan kemampuannya dalam melipatgandakan kinerja keuangan secara luar biasa. Ini juga memperlihatkan bagaimana perusahaan menyempurnakan prestasi keuangannya (Mulyadi, 2005).

Menurut Halim dkk (2000), hakikatnya tujuan pengelolaan organisasi adalah untuk menjadikan organisasi sebagai institusi pelipatgandaan kekayaan, karena itu proses pengelolaan diarahkan untuk menghasilkan



kinerja keuangan luar biasa (perspektif keuangan). Sasaran keuangan tersebut dapat dicapai dengan pengelolaan yang diarahkan untuk menghasilkan produk dan jasa yang mampu memenangkan pilihan *customer* (perspektif *customer*).

Macam perspektif pengukuran kinerja apotek :

1) Keuangan/*Financial*

Perspektif *financial* tetap digunakan karena ukuran *financial* sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja *financial* memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

Ukuran keuangan ini menunjukkan adanya perencanaan, implementasi, serta evaluasi dari pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Evaluasi ini akan tercermin dari sasaran yang secara khusus dapat diukur melalui keuntungan yang diperoleh, seperti contohnya *Return On Investment, Net Profit Margin, Turn Over Ratio*.

2) *Customer*

Perusahaan melakukan identifikasi *customer* yang dilakukan dengan jalan mengetahui kepuasan *customer*. Hal ini dapat mempengaruhi keputusan *customer* untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya.

### 3. Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Apotek

a. Perspektif Keuangan (*Financial*)

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian evaluasi kinerja apotek karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi

yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam perspektif lainnya. Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategi, inisiatif strategi dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan (Mulyadi, 2005).

Analisis rasio digunakan untuk analisis keuangan yaitu salah satu teknik pengawasan keuangan dengan menggunakan data yang ada pada laporan keuangan neraca dan laba rugi apotek. Parameter keuangan yang diukur dari perspektif keuangan :

1) Tingkat Pengembalian Investasi

Menurut Hartono (2003) *Return on Investment* (ROI) merupakan analisa hasil usaha. ROI menghubungkan keuntungan yang diperoleh dari operasi perusahaan dengan jumlah investasi atau aktiva yang digunakan untuk menghasilkan keuntungan operasi tersebut.

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= \text{Profit Margin} \times \text{Operating Assets} \\ &= \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Penjualan}} \times \frac{\text{Penjualan}}{\text{Operating Assets}} \times 100\% \end{aligned}$$

*Operating Assets* adalah jumlah investasi atau aktiva yang digunakan untuk menghasilkan keuntungan operasi perusahaan (Munawir, 1986). *Standart Return on Investment* adalah 12 % (Hartono, 2003).

## 2) *Net Profit Margin* (NPM)

*Net Profit Margin* merupakan perbandingan antara penghasilan bersih dengan jumlah penjualan. NPM menggambarkan berapa persen dari penjualan seluruhnya merupakan penghasilan bersih. Standart *Net Profit Margin* adalah 9% (Hartono, 2003).

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

## 3) Rasio Aktivitas (*Activity Ratio*)

Rasio Aktivitas mengukur sampai dimana efektifnya suatu perusahaan menggunakan sumber-sumber dana, dan salah satu indikatornya adalah *Turn Over Ratio* (TOR). TOR menunjukkan seberapa cepat persediaan barang-barang di apotek dan memiliki standart 15 x dalam setahun.

$$\text{Turn Over Ratio} = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Persediaan Rata - Rata}}$$

Persediaan rata-rata = Tingkat persediaan awal dan akhir tahun : 2

## b. Perspektif *Customer*

### 1) Pengertian *Customer*

*Customer* tidak dapat diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dengan kata pelanggan, karena pelanggan dalam bahasa Indonesia mempunyai pengertian sebagai pembeli berulang kali (*repeat buyer*). *Customer* dapat mencakup *repeat buyer* maupun *one-time buyer*. *Customer* juga tidak sama dengan *consumer*, karena *consumer* (diserap dalam bahasa Indonesia menjadi konsumen) adalah orang

yang memanfaatkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang atau suatu tim. Konsumen susu bayi adalah bayi, sedangkan pelanggan produk bayi adalah ibu bayi. *Customer* mencakup pengertian pelanggan berulang (*repeat buyer*), pelanggan sekali (*one-time buyer*), maupun konsumen (*consumer*) (Mulyadi, 2005).

## 2) Kepuasan *Customer*

Kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja (atau hasil) suatu produk dan harapan-harapannya. Kepuasan merupakan fungsi dari kesan kinerja dan harapan. kinerja berada dibawah harapan, *customer* tidak puas dan jika kinerja memenuhi harapan, *customer* puas, namun apabila kinerja melebihi harapan, *customer* amat puas atau senang.

Banyak perusahaan berfokus pada kepuasan tinggi karena para *customer* yang hanya merasa puas mudah untuk berubah pikiran bila mendapat tawaran yang lebih baik. Mereka yang amat puas lebih sukar untuk mengubah pilihannya. Kepuasan tinggi atau kesenangan menciptakan kelekatan emosional terhadap merek, bukan hanya referensi rasional. Hasilnya adalah kesetiaan yang tinggi.

*Customer* membentuk harapan. Harapan mereka dipengaruhi oleh pengalaman pembelian mereka sebelumnya, nasihat teman atau kolega, serta janji dan informasi pemasar dan para pesaingnya. Perusahaan yang memunculkan harapan terlalu tinggi, para pembeli kemungkinan besar akan kecewa (Kotler,1997).

Harapan atau persepsi dapat membentuk kepuasan, karena kepuasan merupakan kesesuaian antara persepsi jasa yang diterima atau dirasakan dengan yang diharapkan. Konsep model kontras tersebut yaitu membandingkan antara harapan dan kenyataan yang dikonfirmasi (Hadi dkk, 2000).

Di masa lalu, perusahaan dapat memusatkan diri pada kapabilitas internal, dengan mengandalkan kinerja produk dan inovasi teknologi. Perusahaan yang tidak memahami kebutuhan *customer* akan memudahkan pesaing untuk menyerang melalui penawaran produk dan jasa yang lebih baik yang sesuai dengan preferensi *customer* (Kaplan dan Robert, 1996).

Salah satu studi mengenai dimensi kualitas pelayanan adalah konsep ServQual yang dikembangkan oleh Parasuraman, Berry dan Zeithaml. ServQual memiliki 5 dimensi yaitu *Tangible*, *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance* dan *Empathy*.

a) *Tangible*

Penampilan fasilitas fisik, peralatan, personel, dan media komunikasi. *Customer* akan menggunakan indra penglihatan untuk menilai suatu kualitas pelayanan. *Tangible* yang baik akan mempengaruhi persepsi *customer* dan pada saat yang bersamaan aspek *tangible* juga mempengaruhi harapan *customer*. Hal ini membuat penting untuk mengetahui seberapa jauh aspek *tangible* yang paling tepat, yaitu masih memberikan impresi yang positif

terhadap kualitas pelayanan yang diberikan tetapi tidak menimbulkan harapan *customer* yang terlalu tinggi. *Tangible* ini umumnya lebih penting bagi *customer* baru.

*b) Reliability*

Kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan seperti yang dijanjikan dan seberapa jauh suatu perusahaan mampu memberikan pelayanan yang akurat dan tidak *error*.

*c) Responsiveness*

Kemampuan untuk membantu pelanggan dan memberi jasa dengan cepat atau ketanggapan. Harapan *customer* terhadap kecepatan pelayanan hampir dapat dipastikan akan berubah cenderung naik dari waktu ke waktu. Pengalaman *customer* dalam mendapatkan pengalaman di masa lalu akan mengubah harapan *customer*. *Customer* akan tidak puas apabila waktunya terbuang percuma karena sudah kehilangan kesempatan lain untuk memperoleh sumber ekonomi.

*d) Assurance*

Dimensi kualitas yang berhubungan dengan kemampuan perusahaan dan perilaku *front-line staf* dalam menanamkan rasa percaya dan keyakinan kepada para *customer*-nya.

*e) Empathy*

Syarat untuk peduli, memberi perhatian pribadi bagi pelanggan. *Customer* dari kelompok menengah atas mempunyai harapan yang tinggi agar perusahaan mengenal mereka secara

pribadi. Dimensi ini dipandang kurang penting tapi untuk kelompok *customer* “*the haves*” dimensi ini bisa menjadi dimensi yang paling penting (Irawan, 2002).

Menurut Gerson (1993) alasan mengapa kepuasan *customer* perlu diukur antara lain :

- (1) Untuk mempelajari persepsi *customer*.
- (2) Untuk menentukan kebutuhan, keinginan, persyaratan, dan harapan *customer*.
- (3) Untuk menutup kesenjangan.
- (4) Untuk memeriksa apakah peningkatan kepuasan *customer* sesuai harapan anda atau tidak.
- (5) Karena peningkatan kinerja membawa peningkatan laba.
- (6) Untuk mempelajari bagaimana anda melakukannya dan apa yang harus dilakukan kemudian.
- (7) Untuk menerapkan proses perbaikan berkesinambungan.

Manfaat pengukuran kepuasan *customer* :

- (a) Pengukuran menyebabkan orang memiliki rasa berhasil dan berprestasi yang kemudian diterjemahkannya menjadi pelayanan yang prima kepada *customer*.
- (b) Pengukuran bisa dijadikan dasar menentukan standart kinerja dan standart prestasi yang harus dicapai, yang akan mengarahkan mereka menuju mutu yang semakin baik dan kepuasan *customer* yang meningkat.

- (c) Pengukuran memberi umpan balik segera kepada pelaksana, terutama bila *customer* sendiri yang mengukur kinerja pelaksana/perusahaan yang memberi pelayanan.
- (d) Pengukuran memberitahu anda apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki pelayanan *customer* serta bagaimana harus melakukannya. Informasi ini juga bisa datang langsung dari *customer*.
- (e) Pengukuran memotivasi orang untuk melakukan dan mencapai tingkat produktivitas yang tinggi (Gerson, 1993).