

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Apotek merupakan suatu jenis bisnis eceran (*retail*) yang komoditasnya terdiri dari perbekalan farmasi yang meliputi obat, bahan obat, serta perbekalan kesehatan. Apotek juga merupakan tempat dilakukan pekerjaan kefarmasian, penyaluran perbekalan farmasi, dan perbekalan kesehatan lainnya kepada masyarakat. Apotek mempunyai dua fungsi yaitu sebagai tempat pelayanan kesehatan dan bisnis (Umar, 2000).

Bisnis farmasi, khususnya apotek tidak lepas dari persaingan yang semakin ketat. Apotek yang tidak mampu bersaing dalam mempertahankan kinerjanya perlahan-lahan akan tergeser dari lingkungan industrinya. Untuk itu, pihak manajemen hendaknya melakukan evaluasi agar dapat meningkatkan kinerja farmasi di apotek sehingga diharapkan mampu bersaing dengan bisnis apotek lainnya. Evaluasi dapat dilakukan dengan melakukan pengukuran kinerja (Satibi, 2007)

Pengukuran kinerja merupakan faktor penting dalam suatu perusahaan untuk menilai pencapaian yang telah dilakukan oleh perusahaan. Salah satu metode yang digunakan untuk melakukan pengukuran adalah *Balanced Scorecard*. Metode ini diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada akhir dekade 1980-an. Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, proses bisnis internal, pelanggan, serta perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan. Pengukuran dengan metode ini dianggap lebih komprehensif (Yuwono dkk, 2000).

Pada penelitian, penulis terfokus pada dua perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan untuk mengukur kinerja keuangan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan.

Kepuasan karyawan dapat menentukan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Pengukuran kepuasan karyawan dapat dilakukan dengan beberapa cara, salah satunya dengan menggunakan kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang dapat diukur dengan mengonversi jawaban menjadi nilai atau skala. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuesioner kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Celluci, Anthony J dan David L. De Vries (1978) kemudian dikutip oleh Mas'ud (2004) dalam Satibi (2007). Kuesioner ini memiliki item-item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur lima dimensi kepuasan karyawan yaitu gaji, kenaikan jabatan, atasan, rekan kerja, dan pekerjaan. Dibandingkan dengan kuesioner kepuasan kerja model Robbins dan Judge, kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini memiliki item yang lebih sedikit tetapi sudah dapat mengukur kepuasan karyawan berdasarkan lima dimensi, selain itu kuesioner ini juga lebih mudah dipahami.

Dalam islam, pengukuran atau penilaian kinerja merupakan sesuatu yang telah diajarkan, baik kinerja secara duniawi maupun penilaian kinerja

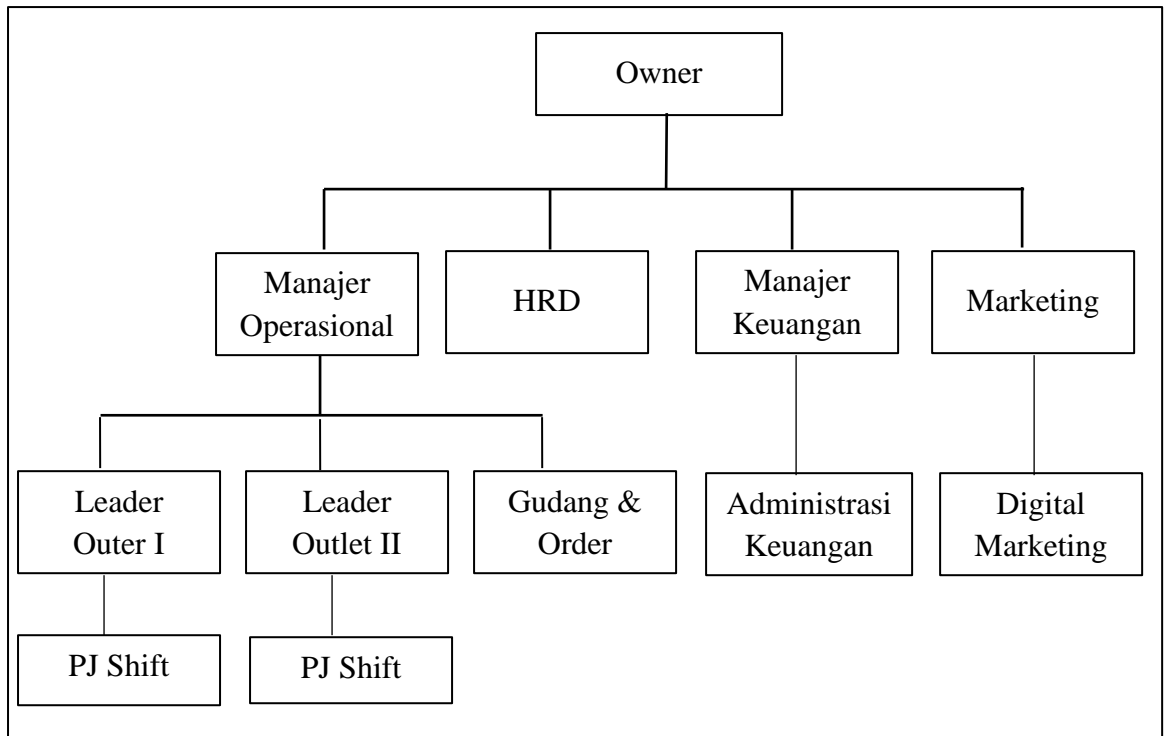
di akhirat. Sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an surah At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ  
 عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya : *Dan katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”*

Apotek X Bantul merupakan suatu apotek yang cukup besar dan ramai yang terletak di Kabupaten Bantul. Visi utama Apotek X Bantul adalah “menjadi apotek terbesar di wilayah Bantul dan menjadi rujukan pasien seluruh Bantul dan sekitarnya pada tahun 2020”.

Struktur organisasi yang digunakan oleh Apotek X Bantul adalah struktur organisasi garis atau lini, dimana karyawan bertanggung jawab langsung terhadap kegiatan yang telah ditetapkan dalam bagian masing-masing. Dalam hal ini, kekuasaan dan tanggung jawab ada ditangan satu pemimpin, sehingga pimpinan dapat secara langsung memberi perintah kepada bawahannya. Struktur Organisasi Apotek X Bantul dapat pada gambar 1.



**Gambar 1.** Struktur Organisasi Apotek X Bantul

Apotek X Bantul dipimpin oleh apoteker yang juga berperan sebagai owner. Owner membawahi empat divisi yaitu manajer operasional, HRD, manajer keuangan, dan marketing. Kenaikan jabatan di Apotek X Bantul dilakukan sesuai kebutuhan artinya tidak ada jangka waktu tertentu untuk kenaikan jabatan. Apabila apotek sedang membutuhkan karyawan di posisi tertentu, maka akan dilakukan seleksi dengan kriteria yang telah ditentukan. Seleksi dilakukan berdasarkan penilaian atasan yang ada di Apotek X Bantul. Setelah dilakukan diskusi dan evaluasi, karyawan yang sesuai kriteria akan ditraining.

Dalam proses komunikasi dari bawahan ke atasan dilakukan secara vertikal atau komunikasi dua arah sehingga komunikasi dan koordinasi berjalan dengan baik, sehingga karyawan juga tidak segan dalam

mengemukakan pendapat kepada atasan. Selain itu, pihak manajemen Apotek X Bantul mengadakan *sharing* secara langsung antara karyawan dengan atasan untuk hambatan/kendala saat bekerja sehingga pihak manajemen dapat memberikan masukan serta dukungan kepada para karyawan. Untuk proses komunikasi antar sesama karyawan berjalan dengan baik, terjadi tukar-menukar informasi, saling mendukung dan membantu dalam melaksanakan pekerjaan.

Untuk sistem penggajian di Apotek X Bantul dilakukan berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI). Hal ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Rekap KPI dilakukan seminggu sekali oleh HRD, tiap karyawan memiliki KPI berbeda-beda tergantung posisi karyawan di apotek. Di Apotek X Bantul tidak ada patokan untuk besaran gaji yang diterima artinya semakin tinggi produktivitas karyawan maka semakin besar pula gaji yang diterima oleh karyawan. Tunjangan yang diterima karyawan tiap bulan berupa gaji, gaji yang diterima dalam bentuk sembako, BPJS, untuk karyawan diluar Bantul akan memperoleh tambahan biaya.

Penelitian dilakukan di Apotek X Bantul karena tersedianya data yang diperlukan dalam penelitian ini. Selain itu, belum pernah dilakukan penelitian serupa.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja perspektif keuangan Apotek X Bantul?

2. Bagaimana kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Apotek X Bantul?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kinerja perspektif keuangan Apotek X Bantul.
2. Untuk mengetahui kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Apotek X Bantul.

### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak, antara lain :

1. Manfaat bagi apotek:
  - a. Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pemilik apotek dalam pengambilan keputusan
  - b. Dapat digunakan sebagai acuan dalam meningkatkan kinerja yang sudah ada sehingga dapat memberikan usaha kearah tercapainya keunggulan bersaing di masa kini dan yang akan datang.
2. Manfaat bagi peneliti :
  - a. Memperoleh ilmu pengetahuan baik teori maupun praktek khususnya dibidang analisis pengukuran kinerja apotek dengan metode *Balanced Scorecard*.

- b. Memperoleh wawasan tentang kinerja perusahaan yang dilakukan oleh Apotek X Bantul

### E. Keaslian Penelitian

Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil
Satibi <i>et al</i>	Evaluasi Kinerja Suatu Apotek X di Yogyakarta dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	Menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i>	1. Objek penelitian adalah Apotek X (Nama apotek tidak disebutkan) 2. Terfokus pada perspektif <i>Balanced Scorecard</i> yaitu perspektif keuangan dan pembelajaran dan pertumbuhan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi apotek X kurang baik dapat dilihat dari indicator keuangan. Untuk perspektif <i>customer</i> , <i>customer</i> merasa puas namun jumlah konsumen dengan resep mengalami penurunan. Perspektif pembelajaran-pertumbuhan, semangat kerja karyawan tinggi. Dari perspektif bisnis internal, belum sesuai dengan standar yang ada.

**Tabel 1.** Keaslian Penelitian