

# Evaluasi Kinerja Apotek Nusa Cendana Jatirogo Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Agustin Yuliana Dewi<sup>1)</sup>, AINU Zuhriyyah<sup>2)</sup>, Abdul Basith<sup>3)</sup>  
Fakultas Ilmu Kesehatan, Universitas Nahdlatul Ulama Sunan Giri,  
e-mail : [agustinyuliana178@gmail.com](mailto:agustinyuliana178@gmail.com)

## ABSTRAK

Pengukuran kinerja apotek sangat penting dilaksanakan untuk melihat perkembangan secara menyeluruh kinerja dalam periode tertentu. Manfaat pengukuran kinerja antara lain ialah mempengaruhi kebijakan gaji karyawan, serta sebagai dasar penentuan kebijakan kedepan dengan mengevaluasi kelemahan diperiode lalu. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui mengevaluasi kinerja Apotek Nusa Cendana Jatirogo dengan pendekatan *Balanced Scorecard* di Apotek Nusa Cendana Jatirogo. Jenis dan desain penelitian ini adalah penelitian studi kasus non eksperimental dengan pendekatan deskriptif. Populasi pada penelitian ini adalah semua kegiatan pelayanan oleh petugas di Apotek Nusa Cendana dan semua pelanggan yang datang ke Apotek Nusa Cendana. Sedangkan sampelnya adalah ialah kegiatan pelayanan yang mengacu pada *balanced scorecard* di Apotek Nusa Cendana Jatirogo dengan teknik pengambilan sampel secara *accidental* atau berdasarkan kebetulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwasanya kinerja Apotek Nusa Cendana Jatirogo sudah baik. Dari perspeektif pelanggan tingkat kepuasan pelanggan rata-rata dengan kriteria Puas, dengan jumlah pengunjung rata-rata 132 orang perhari dan dapat dikatakan cukup ramai. kemudian Tingkat ketersediaan obat di Apotek Nusa Cendana cukup lengkap dengan kategori baik secara kemasan dan aman secara tingkat kadaluarsa. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang ada pada Apotek Nusa Cendana sudah baik, karena dari penanggung jawab apotek sudah memiliki struktur perencanaan yang baik untuk penunjang pembelajaran dan pertumbuhan bagi karyawan maupun apotek itu sendiri melalui rapat, evaluasi dan seminar.

**Kata Kunci:** Evaluasi, Kinerja Apotek, *Balanced Scorecard*

## ABSTRACT

*Measuring pharmacy performance is very important to see the overall development of performance in a certain period. The benefits of performance measurement include influencing employee salary policies, as well as being the basis for determining future policies by evaluating weaknesses in the past period. This study aims to evaluate the performance of the Nusa Cendana Jatirogo Pharmacy with the Balanced Scorecard approach at the Nusa Cendana Jatirogo Pharmacy. The type and design of this research is a non-experimental case study research with a descriptive approach. The population in this study were all service activities by officers at the Nusa Cendana Pharmacy and all customers who came to the Nusa Cendana Pharmacy. While the sample is service activities that refer to the balanced scorecard at the Nusa Cendana Jatirogo Pharmacy with an accidental sampling technique. The results showed that the performance of the Nusa Cendana Jatirogo Pharmacy was good. From a customer perspective, the average level of customer satisfaction with the criteria of Satisfaction, with an average number of visitors of 132 people per day and can be said to be quite busy. Then the level of drug availability at the Nusa Sandalwood pharmacy is quite complete with categories both packaged and safe at the expiration level. From a learning and growth perspective, the Nusa Sandalwood pharmacy is good, because the person in charge of the pharmacy already has a good planning structure to support learning and growth for employees and the pharmacy itself through meetings, evaluations and seminars.*

**Keywords:** Evaluation, Pharmacy Performance, *Balanced Scorecard*

## PENDAHULUAN

Seiring berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi dibidang kefarmasian, jumlah apotek semakin bertambah termasuk di wilayah Jatirogo. Apotek-apotek tersebut berupaya meningkatkan kualitas layanan dan bersaing dalam prakteknya. Berdasarkan hasil observasi, belum ada apotek yang di evaluasi kinerjanya oleh seorang peneliti. Berdasarkan hasil wawancara pada studi awal di apotek, belum ada evaluasi internal pada apotek. Padahal evaluasi sangat penting untuk menentukan strategi manajemen yang tepat guna dalam upaya meningkatkan kinerja apotek. Evaluasi dapat dilakukan dengan pengukuran kinerja. Oleh sebab itu, peneliti berkeinginan untuk melaksanakan penelitian terkait evaluasi kinerja apotek khususnya di Jatirogo. Evaluasi berasal dari kata *evaluation*, dari akar kata *value* yang berarti nilai atau harga. Menurut (Arjiman et al., 2022) evaluasi adalah kegiatan yang terencana untuk menilai keadaan suatu objek dengan menggunakan instrumen dan membandingkan hasilnya dengan tolak ukur untuk memperoleh suatu kesimpulan. Objek yang dievaluasi dapat berupa suatu kinerja dari unit bisnis. Kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan yang berkaitan dengan tingkat pencapaian atau pelaksanaan suatu kegiatan dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan tujuan yang tertuang dalam perencanaan sebelumnya (Febrianto, 2015).

Apotek adalah sarana pelayanan kefarmasian tempat dimana dilakukan praktek kefarmasian oleh seorang Apoteker Pengelola Apotek (APA) yang telah diberi ijin untuk mengelola apotek. Sebagai salah satu sarana pelayanan kesehatan, diharapkan apotek dapat memberikan peningkatan derajat kesehatan pada masyarakat (Permenkes, 2017). Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan menyebutkan bahwa praktik kefarmasian meliputi pembuatan termasuk pengendalian mutu sediaan farmasi, pengamanan, pengadaan, penyimpanan dan pendistribusian obat, pelayanan obat atas resep dokter, pelayanan informasi obat serta pengembangan obat, bahan obat dan obat tradisional harus dilakukan oleh tenaga kesehatan yang mempunyai keahlian dan kewenangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (Permenkes, 2017). Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.9 Tahun 2017

tujuan didirikannya apotek adalah sebagai berikut: (1) Meningkatkan kualitas pelayanan kefarmasian di apotek, (2) Memberikan perlindungan pasien dan masyarakat dalam memperoleh pelayanan kefarmasian di apotek, (3) Menjamin kepastian hukum bagi tenaga kefarmasian dalam memberikan pelayanan kefarmasian di apotek (Permenkes, 2017). Kendati demikian, apotek dapat dipandang sebagai unit bisnis karena didalam prakteknya mengharapakan suatu laba secara finansial.

Pengukuran kinerja apotek sangat penting dilaksanakan untuk melihat perkembangan secara menyeluruh kinerja dalam periode tertentu. Manfaat pengukuran kinerja antara lain ialah mempengaruhi kebijakan gaji karyawan, serta sebagai dasar penentuan kebijakan kedepan dengan mengevaluasi kelemahan diperiode lalu (Anwarudin et al., 2013). Dalam pengukuran kinerja terdapat suatu standar hasil kerja yang merupakan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan kesepakatan bersama (Prapti, n.d.). Berdasarkan telaah jurnal penelitian farmasi sebelumnya, evaluasi kinerja apotek sudah banyak dilakukan di berbagai tempat dengan menggunakan beragam metode khusus. Salah satu metode yang digunakan ialah *Balanced Scorecard* (BSC). Metode ini merupakan pendekatan yang memandang unit bisnis dengan 4 perspektif yaitu: *customer, internal, learning and growth dan financial*. Dalam istilah bahasa Indonesia pendekatan *Balanced Scorecard* diterjemahkan sebagai pendekatan dalam (1) Perspektif pelanggan, (2) Perspektif proses bisnis, (3) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, (4) Perspektif keuangan. Metode BSC ini akan peneliti pilih karena perspektif didalam BSC dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja dari setiap aspek dalam pengelolaan apotek karena telah mencakup aspek *financial dan non financial*. Selain itu, informasi dalam BSC disajikan secara akurat dan objektif agar perusahaan mampu mengambil keputusan yang tepat (Anwarudin et al., 2013).

Ada beberapa indikator yang mirip dan digunakan pada penelitian sebelumnya, antara lain tingkat kepuasan pelanggan, tingkat ketersediaan obat, *dispensing time* serta pelayanan berdasarkan kemenkes. Indikator rata-rata jumlah customer, jam kerja petugas perhari, ada/tidaknya rapat bulanan, ada/tidaknya seminar pengembangan

apotek peneliti gunakan sebagai perbaruan dengan pertimbangan bahwa pelanggan adalah titik utama dari berhasil/tidaknya kinerja apotek. Selain itu, jam kerja petugas perlu di cek secara detail karena sebuah kinerja pasti berkaitan dengan jam pelayanan.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis ingin melakukan penelitian yang berjudul, "Evaluasi Kinerja Apotek Nusa Cendana Jatirogo Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*". Hasil dari penelitian ini, nantinya diasumsikan dapat memberikan gambaran kepada pembaca tentang kualitas apotek. Selain itu, dengan membaca deskripsi hasil penelitian ini, dapat memberikan manfaat bagi apotek yang diteliti untuk dapat lebih berkembang dalam meningkatkan pelayanan kefarmasian yang terus bergerak serta sebagai sarana pembelajaran untuk lebih maju dengan menganalisis kekurangan dari apoteknya sendiri.

## METODE

### Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian yang akan dilakukan bertempat di Apotek Nusa Cendana yang berlokasi di (Jl. Bloro No.625, Klangon, Wotsogo, Kecamatan Jatirogo, Kabupaten Tuban). Penelitian ini rencananya akan dilaksanakan kurang lebih dalam kurun waktu 2 bulan

### Jenis dan Desain Penelitian

Jenis dan desain penelitian ini adalah penelitian studi kasus non eksperimental dengan pendekatan deskriptif.

### Sampel

Sampel pada penelitian ini ialah kegiatan pelayanan yang mengacu pada *balanced scorecard* di apotek Nusa Cendana Jatirogo. Teknik pengambilan sampel pada perspektif pelanggan dilakukan secara *accidental* atau teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan yaitu pelanggan yang dipilih secara acak dan siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dan bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner,.

### Analisa Data

Analisis data menurut (Sugiyono, 2012) adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari wawancara, catatan laporan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana

yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Evaluasi kinerja Apotek dalam Perspektif pelanggan

#### 1. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan dijabarkan dengan dua metode, yang pertama dilihat dari tingkat kepuasan pelanggan per individu dan yang kedua dilihat dari nomer soal. Hasil perhitungan tingkat kepuasan pelanggan per individu secara detail dapat di lihat di lampiran 5 dan berikut hasil rekapitulasinya :

Tabel 4.1 Rekapitulasi Hasil Tingkat Kepuasan Pelanggan Di Apotek Nusa Cendana Tahun 2023

Keterangan	Nilai	Responden	Persentase
Sangat Puas	5	1	84 %
Puas	4	54	61-80 %
Cukup Puas	3	5	41-60%
Tidak Puas	2	0	0
Sangat Tidak Puas	1	0	0
Jumlah		60	100 %

(Sumber : Data Primer 2023)

Berdasarkan data pada tabel diatas menunjukkan bahwa dari 60 responden yang bersedia mengisi kuesioner, ada 1 orang yang tingkat kepuasannya dalam kategori sangat puas dengan prosentase nilai sebesar 84% . Terdapat 54 orang dalam kategori puas pada interval nilai (61-80%), dan terdapat 5 orang dalam kategori cukup puas dengan interval nilai (41-60%). Tidak ada satupun dari 60 responden yang menunjukkan kategori tidak puas dan sangat tidak puas.

Adapun metode kedua ialah menjabarkan tingkat kepuasan pelanggan yang dilihat dari nomer soal dengan menggunakan rumus Persentase Kepuasan Pelanggan =  $\frac{\text{nilai}}{\text{total nilai}} \times 100\%$

Berdasarkan penjabaran hasil perhitungan yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa persentase nilai pada soal ke-1 didapatkan hasil (67,7%) dengan kriteria puas, soal ke-2 didapatkan hasil (75,7 %) dengan kriteria puas, soal ke-3 didapatkan hasil (72%) dengan kriteria puas, soal ke-4 didapatkan hasil (69%) dengan

kriteria puas, soal ke-5 didapatkan hasil (72,7%) dengan kriteria puas, soal ke-6 didapatkan hasil (73%) dengan kriteria puas, soal ke-7 didapatkan hasil (61,3%) dengan kriteria puas, soal ke-8 didapatkan hasil (76%) dengan kriteria puas, soal ke-9 didapatkan hasil (76,3%) dengan kriteria puas, dan pada soal ke-10 didapatkan hasil (70,7%) dengan kriteria puas. Berdasarkan analisis menggunakan skala likert menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan pada apotek Nusa Cendana yang dilihat dari hasil per nomor soal dengan menggunakan indikator yang di rumuskan oleh (‘Aini & Andari, 2016), termasuk pada kategori puas terhadap sistem kinerja di apotek.

## 2. Rata-Rata Jumlah Pelanggan Perhari

Rata rata jumlah pelanggan perhari adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 JP &= \frac{h_1+h_2+h_3+\dots+h_{30}}{30} \\
 &= \frac{180 + 170 + 118 + 143 + 144 + 118 + 172 + 138 + 120 + 132 + 123 + 100 + 128 + 137 + 91 + 140 + 119 + 111 + 123 + 108 + 148 + 150 + 114 + 126 + 133 + 150 + 120 + 135 + 147 + 121}{30} \\
 &= \frac{3.960}{30} = 132 \text{ orang}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan dari data diatas dapat diuraikan bahwa rata-rata jumlah pelanggan perhari di apotek nusa cendana jatirogo adalah 132 orang, hasil ini didapat dari total pelanggan selama 1 bulan penelitian berlangsung. Angka tersebut sudah termasuk kategori cukup ramai karena dengan jam buka selama 14 jam yang dihitung dari jam (07.00 - 21.00 WIB) sudah ada sekitar 9 - 10 orang pelanggan yang datang setiap jamnya.

## Evaluasi Kinerja Apotek dalam Perspektif prospek Bisnis Internal

### 1. Tingkat Ketersediaan Obat

Berdasarkan hasil pengumpulan data, peneliti hanya mendapat data jenis obat sebanyak 154 jenis obat. Data jenis obat ini merupakan data jenis obat yang hanya didapatkan pada etalase depan saja, dan untuk jenis obat lain yang tidak tertata di etalase depan dan tidak ada di data peneliti merupakan privasi apotek.

Tingkat ketersediaan obat di apotek Nusa Cendana cukup baik namun perlu ditingkatkan. Hal ini berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa customer yang datang, mereka mengatakan bahwa pernah beberapa kali kembali dengan tangan hampa karena obat yang dicari

tidak tersedia di apotek. Oleh karena itu, temuan penelitian ini diharapkan mampu memotivasi apotek agar menambah jenis obat guna pelayanan yang lebih baik.

### 2. Inovasi

Inovasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah list ide baru yang dikembangkan oleh apotek untuk mewujudkan apotek yang bersaing dalam bidangnya. Inovasi pada penelitian ini juga dapat bermakna segala sesuatu hal yang baru atau pembaharuan yang terbentuk dalam sebuah produk, ide, dan desain pada apotek. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, inovasi yang telah dikembangkan di Apotek Nusa Cendana adalah inovasi produk, inovasi ide, dan inovasi desain.

Sebagai inovasi produk, selain menyediakan aneka vitamin untuk ibu hamil dan menyusui inovasi produk yang telah dikembangkan apotek berupa perlengkapan bayi. Selain itu ada beberapa inovasi produk lainnya yang telah dikembangkan apotek, diantaranya ada aneka minuman baik dingin maupun tidak serta es krim dan juga beberapa bentuk permen juga tersedia di apotek.

Inovasi ide yang telah dikembangkan di apotek antara lain ialah pengembangan akun media sosial dari facebook Apotek Nusa cendana, instagram Apotek Nusa cendana dan webside apotek nusa cendana yang di pegang langsung oleh penanggung jawab apotek. Selain itu dilakukan pembuatan leaflet online yang di shere melalui akun instagram maupun facebook guna memberikan informasi kepada pembaca.

Inovasi desain pada apotek nusa cendana dapat dilihat dari sudut depan apotek yang telah terpasang banner desain pribadi dari apotek dengan dasar warna hijau muda. Selain itu, desain penataan obat dan perlengkapan bayi di susun secara terpisah. Obat terletak disebelah selatan dan perlengkapan bayi yang terletak disebelah utara.

### 3. Jam Kerja Petugas

$$\begin{aligned}
 \text{Rata-rata jam kerja petugas per hari} &= \frac{\text{total jam kerja selama 30 hari}}{30} = \frac{420 \text{ jam}}{30} = \\
 &14 \text{ jam perhari}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil absensi yang telah diisi oleh semua petugas apotek selama 1 bulan, rata-rata jam kerja petugas adalah 14 jam perhari. Pelayanan selama 14 jam dalam satu hari sudah termasuk pelayanan baik jika dibandingkan dengan aturan normal jam kerja pada suatu unit

bisnis yang hanya 7 sampai 8 jam per hari. Namun, jika dibandingkan dengan aturan jam kerja pada pasal 3 ayat 1 UU No. 13 tahun 2003 masih termasuk dalam kategori kurang, karena dalam pasal ini menjelaskan bahwa pelayanan

jasa kesehatan harusnya berlangsung secara terus-menerus atau selama 24 jam perhari.

#### 4. Dispensing Time

Tabel 4.4 Rekapitulasi Hasil Kegiatan *Dispensing Time* Petugas

No	Kegiatan	Presentase dilakukan oleh petugas	Rata-rata waktu pelayanan
1.	Menyiapkan obat sesuai permintaan	$\frac{10}{10} \times 100\% = 100\%$	2 menit
2.	Melakukan peracikan obat	$\frac{2}{10} \times 100\% = 20\%$	4 menit
3.	Memasukkan obat kedalam wadah obat	$\frac{10}{10} \times 100\% = 100\%$	2 menit
4.	Melakukan pemeriksaan obat kembali	$\frac{4}{10} \times 100\% = 40\%$	2 menit
5.	Memanggil nama dan nomor tunggu pasien	$\frac{0}{10} \times 100\% = 0\%$	0 menit
6.	Memeriksa ulang identitas dan alamat pasien	$\frac{0}{10} \times 100\% = 0\%$	0 menit
7.	Menyerahkan obat dan pemberian informasi obat	$\frac{5}{10} \times 100\% = 50\%$	3 menit
8.	Membuat salinan resep dan diparaf apoteker	$\frac{0}{10} \times 100\% = 0\%$	0 menit
9.	Menyimpan resep pada tempatnya	$\frac{0}{10} \times 100\% = 0\%$	0 menit
10.	Apoteker membuat catatan pengobatan pasien	$\frac{0}{10} \times 100\% = 0\%$	0 menit
<b>TOTAL WAKTU</b>			<b>13 menit</b>

Dispensing time dilakukan untuk mengetahui berapa lama proses pelayanan yang dilakukan di apotek. Dari hasil observasi terlihat bahwa pelayanan *dispensing time* di Apotek Nusa Cendana secara umum tidak selengkap point-point yang peneliti rujuk. Hal ini dikarenakan pada point-point *dispensing time* diatas merupakan pelayanan obat yang berdasarkan dari resep dokter. Namun, selama penelitian berlangsung peneliti belum pernah menemukan adanya resep dokter yang ditebus di Apotek Nusa Cendana.

### 5. Pelayanan Apoteker Sesuai kemenkes

Adapun nilai rata-rata pelayanan apoteker berdasarkan kemenkes: 
$$\frac{\text{Total Skor}}{7} = \frac{(4+4+3+3+2+2+3)}{7} = \frac{21}{7} = 3$$

Nilai rata-rata yang didapatkan pada kegiatan pelayanan sesuai kemenkes adalah 3, nilai 3 ini berarti masuk dalam kategori cukup baik berdasarkan kriteria nilai kualitas kegiatan pelayanan yang dilakukan di apotek Nusa Cendana.

### Evaluasi Kinerja apotk dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hasil evaluasi kinerja apotek dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh dari wawancara dengan penanggung jawab apotek yang bernama apt. Fatma Kumalasari, S.Farm. Adapun poin-poin hasil wawancaranya adalah sebagai berikut :

- a. Ada rapat bulanan yang dilakukan apotek minimal satu bulan sekali yang diikuti oleh semua karyawan apotek.
- b. Ada rapat evaluasi yang biasanya bersifat dadakan dan kondisional.

- c. Rapat dadakan ini dilakukan jika ada suatu masalah penting terkait apotek ataupun adanya komplain dari pelanggan terkait pelayanan yang diberikan apotek, maka penanggung jawab apotek segera mengumpulkan petugas apotek untuk membahas dan menyelesaikan masalah yang ada.
- d. Ada seminar pengembangan apotek yang dilaksanakan setahun sekali atau dua kali. Seminar ini masih diikuti oleh penanggung jawab apotek saja belum diikuti oleh seluruh karyawan/petugas. Kendati demikian, ilmu yang diperoleh saat mengikuti seminar akan ditularkan lewat diskusi non formal maupun formal di sela-sela bertugas.

### KESIMPULAN

Evaluasi kinerja apotek dengan pendekatan *balanced scorecard* dilakukan cukup mendalam pada perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pengembangan apotek. Sedangkan perspektif keuangan tidak dibahas karena merupakan privasi apotek. Berdasarkan hasil penelitian evaluasi kinerja di Apotek Nusa Cendana didapatkan hasil antara sebagai berikut:

- a. Tingkat kepuasan pelanggan rata-rata dengan kriteria Puas, dengan jumlah pengunjung rata-rata 132 orang perhari dan dapat dikatakan cukup ramai (*perspektif pelanggan*).
- b. Tingkat ketersediaan obat di Apotek Nusa Cendana cukup lengkap dengan kategori baik secara kemasan dan aman secara tingkat

kadaluarsa. Ada juga beberapa jenis inovasi yang dikembangkan antara lain inovasi produk tambahan berupa peralatan bayi dan minuman. Inovasi ide berupa leaflet online yang disebarakan melalui media sosial. Inovasi desain terlihat pada banner yang didesain secara mandiri oleh apotek. Adapun dari sisi petugas didapatkan data berupa rata-rata jam kerja adalah 14 jam perhari (cukup baik). Dari sisi pelayanan data rata-rata waktu dispensing time adalah 13 menit. Sedangkan pelayanan petugas sesuai kemenkes diperoleh nilai 3 atau pada kategori baik dan sesuai (*perspektif bisnis internal*).

- c. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang ada pada apotek Nusa Cendana sudah baik, karena dari penanggung jawab apotek sudah memiliki struktur perencanaan yang baik untuk penunjang pembelajaran dan pertumbuhan bagi karyawan maupun apotek itu sendiri melalui rapat, evaluasi dan seminar.

## DAFTAR PUSTAKA

1. 'Aini, Y., & Andari, E. (2016). *Analisis kualitas pelayanan terhadap kepuasan pasien berobat di puskesmas pembantu desa pasir utama*. 5(1), 81–88.
2. Anwarudin, W., Fudholi, A., & Satibi. (2013). Evaluasi Kinerja Unit Bisnis Apotek Perusahaan Daerah Farmasi Ciremai Kota Cirebon Dengan Balanced Scorecard Sebagai Bahan Penyusunan Strategy Maps. *Jurnal Manajemen Dan Pelayanan Farmasi*, 3(4), 291–310.
3. Arjiman, N., Nelva Saputra, H., & Asrul, A. (2022). Analisis Respon terhadap Penggunaan Google Form sebagai Alat Evaluasi Pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran (JPP)*, 3(3), 141–150. <https://doi.org/10.51454/jpp.v3i3.500>
4. Febrianto, A. (2015). Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam ( KSP ) Lohjinawe Rembang. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 32(target 60).
5. Permenkes. (2008). *Standar Pelayanan Minimal rumah Sakit*. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
6. Permenkes. (2009). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 51 Tahun 2009 Tentang Pekerjaan Kefarmasian*. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
7. Permenkes. (2016). *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 73 Tahun 2016 Tentang Standar Pelayanan Kefarmasian Di Apotek Dengan Rahmat Tuhan Yang Maha Esa Menteri Kesehatan Republik Indonesia*. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
8. Permenkes. (2017). *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2017 Tentang Apotek*. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
9. Permenkes. (2022). *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 21 Tahun 2020 Tentang Rencana Strategis Kementerian Kesehatan Tahun 2020-2024*. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
10. Prapti, L. G. (n.d.). *Pengaruh pemberian motivasi dan disiplin kerja terhadap*

*kinerja karyawan pada karyawan tetap pt. Lg. 4(2).*

11. Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D. In Bandung: Alfabeta.*  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
12. Suryani, Y. T., & Dwi Retnani, E. (2016). Implementasi Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi, 05(01)*.
13. Tandiontong, M., & Yolanda, E. R. (2011). *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memada.*
14. Tjahjono, HK (2010). *Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan*  
<http://hkt.staff.umy.ac.id/file/2010/07/Perspektif-pembelajaran.pdf>
15. Wardah, H. (2016). *Evaluasi Kinerja Apotek Salma Di Banjarnegara Dengan Pendekatan Balanced Scorecard.* Stie Widya Wiwaha Yogyakarta.
16. Wicaksono, T., Islam, U., Muhammad, K., Banjari, A. A., Islam, U., Muhammad, K., Banjari, A. A., Islam, U., Muhammad, K., & Banjari, A. A. (2021). *Analisis disiplin dan motivasi kerja upaya meningkatkan kinerja karyawan pada pt. wahyu alam buana di pengaron.* 1–13.