

**ANALISIS PERAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP PENINGKATAN KINERJA
BERBASIS KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) PADA UNIT PELAYANAN APOTEK**

*Analysis of the Role of Management Control Systems on Performance Improvement Based
on Key Performance Indicators (KPI) at Pharmacy Service Units*

Maurra Auliea An Nissa ^{1*} Dea Tri Lestari ^{2*} Aliviany Saptariani Noor ^{3*} Dhea Angelita^{4*}
Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Sarana Informatika
Jakarta Pusat, Indonesia

^{*1} email: 63234028@bsi.ac.id ^{2*} email: 63231091@bsi.ac.id ^{3*} email: 63231175@bsi.ac.id
^{4*} email: 63231372@bsi.ac.id

Abstract

This study aims to analyze how the Management Control System (MCS) plays a role in improving employee performance measured through Key Performance Indicators (KPIs) at pharmacy service units. The research background is the evident performance gap across work units within the same pharmacy, despite having a structured KPI system in place. Daily KPI data over the first two months of 2026 showed that the Finance unit (Dini) recorded an average score of 3.04 out of 4 (76%), the Warehouse unit (Riski) stood at 2.04 (51%), and the Online Administration unit (Duwi) achieved only 1.36 (34%). This gap reflects a fundamental problem in uneven MCS implementation. Using a descriptive qualitative approach with document analysis, work process observation, and literature study techniques, the results indicate that the effectiveness of KPI-based MCS is strongly influenced by three main factors: clarity of communicated performance standards, supervisory monitoring intensity, and employee commitment to set targets. Critically, this study identifies that KPI designs that do not account for job role complexity can produce biased measurements, and that MCS functions optimally only when supported by an accountability-oriented organizational culture.

Abstrak

Article history

Received: Juli 2026
Reviewed: Juli 2026
Published: Juli 2026

Plagiarism checker no 80
Copyright : author
Publish by : musytari



This work is licensed under
a [creative commons
attribution-noncommercial
4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan yang diukur melalui Key Performance Indicator (KPI) pada unit pelayanan apotek. Fenomena yang melatarbelakangi penelitian ini adalah kesenjangan kinerja yang nyata antara unit-unit kerja dalam satu apotek yang sama, meskipun telah memiliki sistem KPI terstruktur. Data KPI harian selama dua bulan pertama tahun 2026 menunjukkan bahwa unit Finance (Dini) mencatat rata-rata skor 3,04 dari 4 (76%), unit Gudang (Riski) berada pada 2,04 (51%), dan unit Admin Online (Duwi) hanya mencapai 1,36 (34%). Kesenjangan ini mencerminkan persoalan mendasar dalam implementasi SPM yang tidak merata. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik analisis dokumen KPI, observasi proses kerja, dan studi literatur. Hasil analisis menunjukkan bahwa efektivitas SPM berbasis KPI sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama: kejelasan standar kinerja yang dikomunikasikan, intensitas pemantauan atasan, dan keterikatan karyawan terhadap target yang ditetapkan. Secara kritis, penelitian ini mengidentifikasi bahwa desain KPI yang tidak mempertimbangkan kompleksitas peran pekerjaan dapat menghasilkan pengukuran yang bias, serta bahwa SPM berfungsi optimal hanya ketika didukung budaya organisasi yang berorientasi pada akuntabilitas.

1. Pendahuluan

Pendahuluan: Apotek sebagai unit pelayanan kesehatan memiliki tanggung jawab ganda: memberikan pelayanan farmasi yang berkualitas sekaligus mengelola operasional bisnis secara efisien. Dalam konteks ini, manajemen kinerja sumber daya manusia menjadi komponen krusial yang menentukan keberhasilan apotek dalam memenuhi kedua tanggung jawab tersebut. Namun, banyak apotek di Indonesia terutama yang berskala menengah masih menghadapi tantangan serius dalam menerjemahkan strategi organisasi ke dalam ukuran kinerja individu yang terstruktur, terukur, dan terhubung langsung dengan tujuan pelayanan.

Persoalan ini bukan sekadar problem teknis, melainkan cerminan dari lemahnya implementasi Sistem Pengendalian Manajemen (SPM). Menurut Anthony dan Govindarajan (2007), SPM adalah proses yang digunakan manajer untuk memastikan bahwa anggota organisasi mengimplementasikan strategi organisasi secara efektif dan efisien. Tanpa SPM yang kuat, kesenjangan antara strategi yang dirumuskan di tingkat manajemen dan perilaku aktual karyawan di lapangan menjadi sulit dihindari. Dalam konteks apotek, kesenjangan ini dapat berwujud keterlambatan laporan keuangan, inakurasi stok obat, lambatnya respons pelayanan pelanggan, hingga koordinasi antarbagian yang tidak sinergis.

Salah satu instrumen SPM yang banyak digunakan untuk menjembatani kesenjangan tersebut adalah Key Performance Indicator (KPI). KPI merupakan alat ukur kuantitatif yang dirancang untuk menilai pencapaian kinerja individu atau unit kerja terhadap target yang telah ditetapkan (Parmenter, 2015). Dalam lingkungan apotek, KPI dapat mencakup dimensi seperti akurasi pencatatan stok, ketepatan waktu laporan keuangan, kecepatan respons pelanggan, dan efektivitas koordinasi antarbagian. Meskipun demikian, keberadaan KPI saja tidak otomatis menjamin peningkatan kinerja jika tidak diintegrasikan ke dalam sistem pengendalian yang lebih komprehensif.

Fenomena yang menjadi titik tolak penelitian ini adalah ditemukannya disparitas kinerja yang signifikan antar unit kerja pada sebuah apotek di tahun 2026. Data KPI harian yang dikumpulkan selama dua bulan pertama menunjukkan bahwa unit Finance mencatat rata-rata skor 3,04/4 (76%), unit Gudang berada di angka 2,04/4 (51%), sedangkan unit Admin Online hanya mencapai 1,36/4 (34%). Pertanyaan yang muncul bukan sekadar 'mengapa ada perbedaan?', tetapi lebih dalam: bagaimana desain dan implementasi SPM berbasis KPI dapat menjelaskan kesenjangan yang demikian mencolok ini? Faktor-faktor apa yang menyebabkan satu unit mampu menginternalisasi sistem pengukuran secara efektif sementara unit lain gagal mencapai standar minimal?

Penelitian tentang SPM dan KPI dalam konteks layanan kesehatan telah berkembang pesat dalam satu dekade terakhir. Namun, studi yang secara spesifik mengkaji penerapan SPM berbasis KPI pada level unit apotek dengan menggunakan data empiris harian masih sangat terbatas, terutama di Indonesia. Kesenjangan literatur ini menjadikan penelitian ini relevan secara akademis sekaligus praktis. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya pemahaman tentang hubungan antara desain SPM dan variasi kinerja antar unit dalam satu organisasi. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan

panduan bagi pengelola apotek dalam merancang dan mengimplementasikan SPM berbasis KPI yang lebih efektif dan berkeadilan.

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini merumuskan tiga pertanyaan penelitian utama:

1. Bagaimana pengaruh kejelasan dan komunikasi standar KPI terhadap kinerja karyawan pada setiap unit apotek?
2. Faktor-faktor apa yang menjadi penyebab kesenjangan kinerja antar unit meskipun menggunakan sistem KPI yang sama?
3. Bagaimana SPM berbasis KPI dapat dioptimalkan untuk mendorong peningkatan kinerja secara merata di seluruh unit apotek?

2. Kajian Literatur

2.1 Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) dalam Organisasi Pelayanan

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) merupakan konstruk teoritis yang telah mengalami evolusi signifikan sejak pertama kali diformulasikan. Merchant dan Van der Stede (2007) mendefinisikan SPM sebagai sistem yang digunakan oleh manajemen untuk memastikan bahwa perilaku dan keputusan karyawan konsisten dengan tujuan dan strategi organisasi. Definisi ini menekankan dimensi perilaku dalam pengendalian, sebuah perspektif yang sangat relevan dalam konteks pelayanan apotek di mana interaksi manusia menjadi inti dari kualitas layanan. Malmi dan Brown (2008) menawarkan kerangka konseptual yang lebih komprehensif dengan mengklasifikasikan elemen SPM ke dalam lima kelompok: perencanaan, kontrol sibermetik (termasuk ukuran keuangan dan non-keuangan), penghargaan dan kompensasi, kontrol administratif, dan kontrol budaya. Dalam penelitian ini, dimensi kontrol sibermetik melalui KPI menjadi fokus utama analisis. Namun, pandangan kritis penulis menegaskan bahwa kontrol sibermetik tidak dapat berfungsi secara isolasi tanpa dukungan kontrol budaya yang memadai, sebagaimana akan dibuktikan melalui data empiris penelitian ini.

Dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan, Abernethy dan Vagnoni (2004) telah menunjukkan bahwa desain SPM yang tepat dapat meningkatkan efektivitas manajerial dan kualitas pelayanan secara simultan. Studi tersebut menggarisbawahi pentingnya partisipasi profesional dalam proses desain sistem pengukuran kinerja sebagai faktor penentu keberhasilan implementasi. Temuan ini relevan dengan fenomena di unit apotek yang diteliti: karyawan yang

tidak dilibatkan dalam penetapan target KPI cenderung menunjukkan resistensi implisit yang termanifestasi dalam rendahnya skor kinerja.

2.2 Key Performance Indicator (KPI) sebagai Instrumen Pengukuran Kinerja

Key Performance Indicator (KPI) adalah ukuran kuantitatif yang mencerminkan faktor-faktor kritis keberhasilan suatu organisasi atau unit kerja (Parmenter, 2015). Dalam praktik manajemen modern, KPI berfungsi sebagai alat komunikasi antara strategi organisasi dan perilaku karyawan sehari-hari. Meskipun demikian, Neely et al. (2002) memperingatkan bahwa KPI yang dirancang secara sembrono dapat menciptakan disfungsi organisasional, di mana karyawan mengoptimalkan ukuran yang diukur alih-alih mengoptimalkan tujuan yang sesungguhnya ingin dicapai.

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa KPI yang dirancang untuk unit Finance menekankan dimensi akurasi dan ketepatan waktu (bobot 45%), sedangkan KPI Gudang lebih berfokus pada akurasi stok dan kecepatan respons (bobot 50%), dan KPI Admin Online menitikberatkan pada kecepatan dan kualitas interaksi pelanggan (bobot 50%). Perbedaan kompleksitas tuntutan antara ketiga unit ini menjadi salah satu faktor yang perlu diperhitungkan dalam menginterpretasikan perbedaan capaian kinerja. Pandangan kritis penulis menilai bahwa skala penilaian 1-4 yang seragam pada ketiga unit tidak mencerminkan perbedaan beban kerja dan kompleksitas tugas yang sesungguhnya.

Lebih lanjut, Ferreira dan Otley (2009) mengembangkan kerangka Performance Management Systems (PMS) yang mengidentifikasi dua belas pertanyaan kunci dalam mengevaluasi efektivitas sistem pengukuran kinerja, mulai dari kejelasan visi organisasi hingga mekanisme umpan balik dan pembelajaran. Dalam konteks penelitian ini, pertanyaan tentang seberapa kuat hubungan antara target KPI dengan imbalan atau konsekuensi (reward-penalty linkage) menjadi sangat relevan, mengingat rendahnya kinerja unit Admin Online yang berlangsung secara persisten selama periode pengamatan.

Dewasa ini, perkembangan KPI di sektor kesehatan semakin memasukkan dimensi kepuasan pelanggan dan keselamatan pasien sebagai indikator utama. Penelitian Wijaya dan Santoso (2022) yang diterbitkan dalam Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia menunjukkan bahwa

integrasi KPI berbasis Balanced Scorecard pada apotek rawat jalan di rumah sakit mampu meningkatkan kepuasan pasien hingga 23% dalam periode dua tahun. Temuan ini memperkuat argumen bahwa sistem KPI yang dirancang secara holistik dan dikaitkan langsung dengan pengalaman pelanggan memiliki dampak yang lebih besar dibandingkan KPI yang semata-mata berorientasi pada efisiensi internal.

2.3 Hubungan SPM dengan Kinerja Karyawan

Pertanyaan tentang bagaimana pengaruh SPM terhadap kinerja karyawan telah menjadi salah satu pertanyaan sentral dalam literatur akuntansi manajemen kontemporer. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak bersifat linear sederhana, melainkan dimoderasi oleh berbagai faktor kontekstual. Otley (1999) dalam model kontigensinya menunjukkan bahwa efektivitas SPM bergantung pada kesesuaian antara desain sistem dengan karakteristik organisasi, strategi, lingkungan, dan budaya.

Penelitian Syarifuddin dan Hartono (2021) dalam Jurnal Akuntansi dan Bisnis Indonesia menemukan bahwa penerapan SPM berbasis balanced scorecard pada klinik dan apotek swasta di Sulawesi Selatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, namun efeknya bervariasi tergantung pada tingkat komitmen organisasional karyawan. Studi ini relevan karena menyarankan bahwa implementasi SPM perlu disertai upaya membangun komitmen karyawan melalui proses komunikasi yang intensif dan partisipatif.

Dari perspektif self-determination theory (Deci & Ryan, 1985), karyawan yang memiliki otonomi dan merasa kompeten dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan motivasi intrinsik yang lebih tinggi, yang pada gilirannya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Data KPI dalam penelitian ini secara implisit mencerminkan kondisi ini: unit Finance yang memiliki prosedur kerja paling terstandarisasi dan umpan balik harian yang paling langsung menunjukkan kinerja tertinggi, sementara unit Admin Online yang aktivitasnya paling bervariasi dan paling bergantung pada dinamika pelanggan justru mencatat kinerja terendah. Hal ini mengisyaratkan bahwa desain KPI perlu mengakomodasi variabilitas pekerjaan yang inheren pada setiap unit.

2.4 Pengendalian Kinerja pada Sektor Apotek

Sektor farmasi di Indonesia menghadapi tantangan manajemen kinerja yang unik. Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2017 tentang Apotek mewajibkan setiap

apotek untuk memiliki Standar Prosedur Operasional (SPO) yang terdokumentasi. Namun, antara keberadaan SPO dan implementasinya dalam bentuk pengukuran kinerja yang sistematis masih terdapat kesenjangan yang substansial di banyak apotek di Indonesia.

Rahmawati dan Kusuma (2023) dalam Jurnal Farmasi dan Ilmu Kefarmasian Indonesia menginvestigasi implementasi sistem penilaian kinerja pada 45 apotek swasta di Jawa Tengah dan menemukan bahwa hanya 31% apotek yang memiliki sistem KPI terstruktur dengan mekanisme umpan balik reguler. Studi tersebut mengidentifikasi bahwa apotek yang menerapkan KPI secara konsisten menunjukkan tingkat kesalahan dispensing yang 40% lebih rendah dibandingkan yang tidak menggunakannya. Temuan ini menegaskan relevansi implementasi SPM berbasis KPI tidak hanya dari perspektif manajemen, tetapi juga dari perspektif keselamatan pasien.

Dalam konteks yang lebih spesifik, penelitian Prabowo dan Andriyani (2024) dalam Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan mengkaji penerapan KPI pada apotek komunitas di era digital dan menemukan bahwa integrasi platform penjualan online menambah dimensi baru dalam pengukuran kinerja yang belum sepenuhnya diantisipasi oleh sistem KPI konvensional. Temuan ini sangat relevan dengan fenomena unit Admin Online dalam penelitian ini yang menghadapi tantangan pengukuran kinerja pada konteks pekerjaan yang sifatnya dinamis dan bergantung pada respons eksternal.

3. Metodologi Penelitian

3.1 Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena implementasi SPM berbasis KPI dalam konteks apotek. Menurut Creswell (2014), pendekatan kualitatif tepat digunakan ketika peneliti ingin memahami makna yang diatribusikan individu atau kelompok terhadap suatu fenomena sosial atau manajemen. Dalam hal ini, kesenjangan kinerja antar unit tidak hanya dilihat dari angka, tetapi juga dari konstruksi makna yang ada di balik data tersebut.

Desain penelitian bersifat studi kasus tunggal (single case study) dengan unit analisis berupa sistem KPI pada satu apotek yang telah mengimplementasikan pengukuran kinerja harian secara digital. Pemilihan desain studi kasus mengikuti rekomendasi Yin (2018) yang menyatakan bahwa studi kasus tepat digunakan ketika pertanyaan penelitian bersifat 'bagaimana' dan 'mengapa', serta ketika peneliti tidak dapat memanipulasi variabel yang diteliti

3.2 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari: (1) data primer berupa dokumen KPI harian tiga unit kerja (Finance, Gudang, Admin Online) selama Januari-Februari 2026, yang mencakup 62 hari pengamatan untuk unit Finance dan Gudang, serta 31 hari untuk unit Admin Online; (2) data sekunder berupa dokumen rubrik penilaian KPI per unit, yang memuat dimensi, indikator, bobot, dan skala penilaian yang telah ditetapkan manajemen; serta (3) literatur akademik sebagai landasan analisis teoritis.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui analisis dokumen (document analysis) terhadap rekaman KPI yang tersimpan dalam format spreadsheet digital, serta kajian literatur sistematis terhadap jurnal-jurnal akuntansi manajemen dan manajemen pelayanan kesehatan periode 2020-2026. Proses analisis data mengikuti tahapan yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2014): kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

3.3 Instrumen KPI yang Digunakan

Setiap unit kerja apotek menggunakan instrumen KPI yang dirancang khusus sesuai dengan karakteristik pekerjaannya. Tabel 1 menyajikan rangkuman instrumen KPI ketiga unit beserta bobot masing-masing dimensi.

Tabel 1. Instrumen KPI Per Unit Kerja Apotek

No	Aspek	Indikator Penilaian	Bobot	Skala Nilai
KPI FINANCE (DINI)				
1	Kedisiplinan & Kerapian Dokumen	Arsip bukti transfer, nota, dan faktur disimpan rapi	20%	1-4
2	Ketepatan Waktu Laporan	Laporan harian/mingguan dikirim tepat waktu	25%	1-4
3	Manajemen Kas & Bank	Kas & saldo bank tercatat sesuai transaksi	25%	1-4
4	Koordinasi Internal	Komunikasi lancar dengan kasir, admin, dan headstore	15%	1-4

5	Efisiensi Pembayaran	Proses	Proses pembayaran supplier & refund customer cepat	15%	1-4
KPI GUDANG (RISKI)					
1	Kedisiplinan		Tepat waktu, catatan stok harian lengkap	15%	1-4
2	Akurasi Stok & Harga		Barang masuk/keluar tercatat benar	30%	1-4
3	Kerapihan Gudang		Barang tersusun rapi dan bersih	20%	1-4
4	Kecepatan Respon		Cek stok & ambil barang cepat	20%	1-4
5	Koordinasi		Komunikasi dengan Admin	15%	1-4
KPI ADMIN ONLINE (DUWI)					
1	Konsistensi Upload		Produk & konten update tiap hari	25%	1-4
2	Respons Pelanggan		Chat cepat & sopan	25%	1-4
3	Akurasi Data		Deskripsi & harga sesuai	20%	1-4
4	Kreativitas Konten		Foto, caption, promo menarik	20%	1-4
5	Koordinasi		Laporan ke headstore & tim	10%	1-4

Sumber: Dokumen Rubrik KPI Apotek (2026), diolah peneliti

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Gambaran Umum Capaian KPI Tiga Unit Kerja

Data KPI harian yang berhasil dikumpulkan dan dianalisis mencakup 155 hari-orang pengamatan (62 untuk Finance, 62 untuk Gudang, dan 31 untuk Admin Online). Penggunaan skala penilaian 1-4 untuk setiap dimensi menghasilkan rentang skor total 4-16 per hari, dengan nilai rata-rata harian sebagai dasar kategorisasi kinerja. Tabel 2 merangkum rata-rata capaian KPI per dimensi untuk setiap unit, yang menjadi dasar analisis dalam penelitian ini.

Tabel 2. Rata-rata Capaian KPI per Dimensi dan per Unit Kerja (Jan-Feb 2026)

Dimensi KPI	Finance - DINI (Bobot)	Gudang - RISKI (Bobot)	Admin Online - DUWI (Bobot)	Rata-rata Unit	Ket.
Dimensi1 (Kedisiplinan/Kerapian)	2,81	2,00	1,32	2,04	SK
Dimensi 2 (Kinerja/Kecepatan)	2,84	2,10	1,42	2,12	SK
Dimensi 3 (Tanggung Jawab/Ketelitian)	3,21	2,00	1,29	2,17	K
Dimensi 4 (Kerjasama/Koordinasi)	3,31	2,05	1,42	2,26	K
Rata-rata Keseluruhan	3,04 (76%)	2,04 (51%)	1,36 (34%)	2,15 (54%)	

Sumber: Data KPI Primer Apotek (2026), diolah peneliti

Keterangan: B = Baik (skor 3,00-4,00), K = Kurang/Cukup (skor 2,00-2,99), SK = Sangat Kurang (skor 1,00-1,99)

Data pada Tabel 2 secara tegas menunjukkan hierarki kinerja yang konsisten: Finance (76%) > Gudang (51%) > Admin Online (34%). Pola ini tidak berubah di seluruh dimensi yang diukur, mengindikasikan bahwa perbedaan kinerja bukan merupakan fenomena yang bersifat dimensional atau musiman, melainkan mencerminkan perbedaan sistemik dalam bagaimana karyawan di setiap unit merespons sistem KPI yang berlaku. Temuan ini memperkuat argumen bahwa faktor penyebab kesenjangan bersifat struktural, bukan individual semata.

4.2 Bagaimana Pengaruh Kejelasan Standar KPI terhadap Kinerja?

Pertanyaan pertama penelitian ini mengarah pada mekanisme pengaruh kejelasan standar KPI terhadap kinerja. Analisis dokumen rubrik KPI ketiga unit mengungkapkan perbedaan yang substansial dalam tingkat spesifisitas indikator. Rubrik KPI Finance memuat indikator yang

relatif objektif dan mudah diverifikasi, misalnya: 'Laporan harian/rekap mingguan dikirim tepat waktu ke manajemen' dengan skala jelas '1 = sering terlambat, 4 = selalu tepat waktu'. Spesifisitas ini memudahkan karyawan untuk memahami ekspektasi dan secara mandiri mengevaluasi kinerjanya.

Sebaliknya, KPI unit Admin Online memuat indikator yang lebih subjektif dan bergantung pada hasil yang sebagian berada di luar kendali karyawan, seperti 'Kreativitas Konten: Foto, caption, promo menarik'. Keberhasilan konten dalam menarik respons pelanggan tidak sepenuhnya ditentukan oleh kreativitas karyawan, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti tren pasar, algoritma platform, dan daya beli konsumen pada periode tertentu. Kondisi ini menciptakan apa yang dalam literatur disebut sebagai 'gap antara upaya dan hasil' (effort-outcome gap) yang dapat menurunkan motivasi karyawan ketika merasa bekerja keras namun tetap mendapatkan skor rendah.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Sulastri dan Widyastuti (2020) dalam Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Airlangga yang menemukan bahwa kejelasan dan keadilan sistem penilaian kinerja (perceived fairness of KPI) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di organisasi pelayanan. Ketika karyawan mempersepsikan bahwa sistem penilaian tidak adil atau tidak mencerminkan upaya aktual mereka, maka internalisasi target KPI tidak akan terjadi secara sukarela.

Lebih jauh, Widodo dan Permatasari (2021) dalam Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia menemukan bahwa karyawan yang memahami dengan baik hubungan antara KPI mereka dan tujuan organisasi secara keseluruhan menunjukkan kinerja 34% lebih tinggi dibandingkan yang tidak memahaminya. Dalam konteks apotek yang diteliti, tidak adanya mekanisme sosialisasi yang terdokumentasi tentang bagaimana KPI masing-masing unit berkontribusi pada kinerja apotek secara keseluruhan menjadi faktor penyebab yang signifikan.

4.3 Faktor Penyebab Kesenjangan Kinerja antar Unit

Faktor-faktor yang menyebabkan kesenjangan kinerja antara unit Finance, Gudang, dan Admin Online dapat diidentifikasi dari tiga dimensi analisis yang saling berkaitan: dimensi sistem, dimensi individu, dan dimensi kontekstual.

Dari dimensi sistem, ditemukan bahwa frekuensi dan mekanisme umpan balik berbeda antar unit. Unit Finance memiliki ritual harian berupa rekonsiliasi laporan yang secara otomatis memberikan umpan balik instan tentang akurasi pekerjaannya. Proses ini menciptakan siklus

perbaikan yang berkelanjutan (continuous improvement loop) yang selaras dengan prinsip pengendalian sibermetik dalam SPM. Unit Gudang menghadapi tantangan serupa dalam rekonsiliasi stok, namun dengan tingkat kompleksitas yang lebih tinggi karena melibatkan penghitungan fisik yang rawan kesalahan. Unit Admin Online, di sisi lain, tidak memiliki mekanisme umpan balik instan yang setara karena hasilnya (misalnya, closing rate dari follow-up pelanggan) baru dapat diketahui setelah interaksi berakhir, bahkan kadang baru terlihat hasilnya keesokan harinya.

Dari dimensi individu, data menunjukkan bahwa skor tertinggi pada unit Finance terdapat pada dimensi Kepemimpinan Tim (rata-rata 3,31) dan Kontrol Operasional (3,21), sementara skor terendahnya pada Validasi Pembayaran (2,81) dan Kerapihan Laporan (2,84). Pola ini mengindikasikan bahwa karyawan Finance memiliki kapasitas leadership yang baik namun masih membutuhkan peningkatan dalam aspek teknis administratif. Sebaliknya, rendahnya seluruh dimensi pada unit Admin Online secara konsisten mengarah pada kemungkinan adanya gap kompetensi yang menyeluruh, bukan sekadar kelemahan pada satu aspek tertentu. Hal ini menjadi sinyal bahwa intervensi yang diperlukan bukan sekadar coaching, melainkan program pelatihan yang lebih fundamental.

Dari dimensi kontekstual, unit Admin Online beroperasi dalam lingkungan yang paling dinamis karena bergantung pada platform digital yang terus berubah (perubahan algoritma, tren konten, perilaku pelanggan online). Kondisi ini menciptakan ketidakpastian yang lebih tinggi (environmental uncertainty) yang menurut teori kontingensi (Contingency Theory) memerlukan SPM yang lebih adaptif dan fleksibel. Sistem KPI yang bersifat rigid dan seragam justru kontraproduktif dalam lingkungan yang dinamis. Pandangan kritis penulis menilai bahwa manajemen apotek perlu mempertimbangkan pengembangan KPI adaptif untuk unit Admin Online, misalnya dengan menambahkan indikator proses (process indicators) di samping indikator hasil (outcome indicators).

4.4 Distribusi Kategori Kinerja dan Implikasinya

Tabel 3 menyajikan distribusi kategori kinerja harian karyawan berdasarkan rata-rata skor KPI, yang memberikan gambaran yang lebih operasional tentang kondisi kinerja tiap unit.

Tabel 3. Distribusi Kategori Kinerja Harian per Unit (Jan-Feb 2026)

Unit Kerja / Karyawan	Sangat Baik (4)	Baik (3- 3,99)	Kurang (2- 2,99)	Sangat Kurang (<2)	N
--------------------------	--------------------	-------------------	---------------------	-----------------------	---

Finance - Dini	0 (0%)	32 (51,6%)	28 (45,2%)	2 (3,2%)	62
Gudang - Riski	0 (0%)	10 (16,1%)	31 (50,0%)	21 (33,9%)	62
Admin Online - Duwi	0 (0%)	0 (0%)	14 (45,2%)	17 (54,8%)	31

Sumber: Data KPI Primer Apotek (2026), diolah peneliti

Data Tabel 3 mengungkapkan fenomena yang sangat mengkhawatirkan pada unit Admin Online: tidak ada satu hari pun yang mencapai kategori 'Sangat Baik' atau bahkan 'Baik', dengan 54,8% hari berkategori 'Sangat Kurang' (skor <2) dan 45,2% berkategori 'Kurang'. Kondisi ini bukan sekadar persoalan kinerja individu, melainkan cerminan dari kegagalan sistemik SPM dalam memfasilitasi pencapaian kinerja yang memadai pada unit tersebut.

Berbeda dengan unit Admin Online, unit Finance menunjukkan distribusi yang lebih bervariasi namun dengan 51,6% hari berkategori 'Baik', mencerminkan bahwa sistem KPI telah berfungsi sebagai panduan yang cukup efektif meskipun belum optimal. Sementara itu, unit Gudang berada di posisi tengah dengan 50,0% hari berkategori 'Kurang' dan 33,9% 'Sangat Kurang', mengindikasikan adanya perbaikan yang diperlukan namun dengan potensi yang lebih terlihat dibandingkan Admin Online.

Secara keseluruhan, tidak satu pun unit yang mencapai kategori 'Sangat Baik' dalam satu hari pun selama periode pengamatan. Fakta ini perlu dimaknai secara hati-hati: apakah memang kinerja seluruh karyawan tidak pernah mencapai level maksimal, ataukah target KPI yang ditetapkan terlalu tinggi dan tidak realistis? Perspektif kritis penulis cenderung pada kemungkinan kedua, yakni bahwa desain KPI yang ambisius tanpa mempertimbangkan baseline kinerja aktual dapat menciptakan learned helplessness pada karyawan, kondisi di mana mereka berhenti berusaha mencapai target karena menganggap mustahil tercapai.

4.5 SPM sebagai Mekanisme Integratif: Hubungan Teori dengan Realita

Mengintegrasikan temuan empiris dengan kerangka teoritis SPM, penelitian ini menemukan bahwa konsep diagnostic control systems dan interactive control systems dari Simons (1995) sangat relevan dalam menjelaskan kesenjangan kinerja yang ditemukan. Diagnostic control systems adalah sistem pengendalian yang digunakan untuk memantau pencapaian target dan

mengoreksi deviasi dari standar yang telah ditetapkan. Dalam konteks apotek ini, KPI berfungsi sebagai diagnostic control system.

Namun, efektivitas KPI sebagai diagnostic control sangat bergantung pada kondisi yang oleh Simons (1995) disebut 'critical performance variables', yaitu variabel-variabel yang harus dicapai untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Unit Finance memiliki critical performance variables yang relatif jelas dan terukur: laporan tepat waktu, saldo kas sesuai, dan dokumen tertata. Unit Admin Online, sebaliknya, memiliki critical performance variables yang ambigu: konten 'menarik', chat 'cepat dan sopan', dan closing 'berhasil'. Ambiguitas ini melemahkan fungsi diagnostik KPI karena tidak ada konsensus yang jelas tentang apa yang dianggap berhasil.

Penelitian Widianingsih dan Supriyadi (2022) dalam Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Gadjah Mada memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa kejelasan critical performance variables merupakan prediktor terkuat efektivitas SPM berbasis KPI, bahkan lebih kuat dari besarnya nilai insentif yang dikaitkan dengan KPI tersebut. Implikasi praktisnya adalah bahwa manajemen apotek perlu memprioritaskan proses klarifikasi dan penajaman definisi indikator KPI, khususnya untuk unit-unit dengan pekerjaan yang bersifat kreatif atau berbasis interaksi.

Pada level yang lebih luas, penelitian ini memperkuat argumen bahwa SPM tidak dapat dipandang sebagai sistem yang berdiri sendiri. SPM yang efektif membutuhkan ekosistem pendukung yang mencakup: budaya organisasi yang menghargai transparansi dan akuntabilitas, kepemimpinan yang aktif menggunakan data KPI untuk coaching dan pengembangan (bukan sekadar evaluasi), serta mekanisme pembelajaran organisasional yang memungkinkan revisi sistem secara berkala. Tanpa ekosistem ini, KPI hanya menjadi ritual administratif yang tidak menghasilkan perubahan perilaku yang bermakna.

4.6 Pandangan Kritis: Keterbatasan Desain KPI Berbasis Seragam

Dari perspektif kritis, penelitian ini mengidentifikasi tiga persoalan mendasar dalam desain KPI apotek yang diteliti yang berpotensi mengurangi validitas pengukuran dan keadilan sistem evaluasi. Pertama, penggunaan skala penilaian 1-4 yang seragam untuk ketiga unit yang memiliki kompleksitas kerja berbeda menghasilkan ketidaksetaraan komparatif. Membandingkan skor Finance dengan skor Admin Online tanpa penyesuaian bobot kompleksitas

adalah seolah membandingkan kinerja sprint 100 meter dengan kinerja maraton menggunakan waktu yang sama sebagai standar.

Kedua, sistem KPI ini mengukur kinerja harian tanpa memberikan bobot pada faktor-faktor yang berada di luar kendali karyawan (uncontrollable factors). Ketika apotek tutup pada hari libur nasional (tercatat dalam data sebagai 'TOKO LIBUR TAHUN BARU'), seluruh karyawan mendapatkan skor 0 untuk semua dimensi. Meskipun pada praktiknya mungkin skor tersebut dikecualikan dari perhitungan, mekanisme eksklusi ini tidak terdokumentasi dengan jelas dalam rubrik KPI, menciptakan potensi inkonsistensi interpretasi.

Ketiga, tidak adanya mekanisme cascading goals yang eksplisit, yaitu mekanisme yang menghubungkan KPI individu dengan target unit dan target apotek secara keseluruhan, membuat karyawan berpotensi mengoptimalkan skor KPI mereka tanpa memahami kontribusinya terhadap tujuan organisasi yang lebih besar. Kondisi ini dapat mengakibatkan fenomena yang dalam literatur manajemen dikenal sebagai 'KPI gaming', di mana karyawan memanipulasi perilaku untuk memaksimalkan skor KPI yang terukur tanpa benar-benar meningkatkan kinerja substantif.

5. Kesimpulan

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini berhasil menganalisis peran Sistem Pengendalian Manajemen berbasis KPI dalam konteks unit pelayanan apotek dan mengidentifikasi dinamika kompleks di balik kesenjangan kinerja antar unit. Tiga kesimpulan utama dapat dirumuskan sebagai berikut.

Pertama, bagaimana pengaruh SPM berbasis KPI terhadap kinerja ditentukan secara kritis oleh kualitas desain instrumen KPI itu sendiri. Unit Finance yang memiliki indikator paling objektif dan terverifikasi secara harian mencatat kinerja tertinggi (76%), membuktikan bahwa spesifisitas dan objektivitas indikator adalah fondasi efektivitas KPI. Sebaliknya, unit Admin Online dengan indikator yang paling subjektif dan bergantung pada faktor eksternal mencatat kinerja terendah (34%), mengindikasikan bahwa KPI yang tidak mencerminkan realitas pekerjaan justru dapat menjadi sumber demotivasi.

Kedua, faktor-faktor penyebab kesenjangan kinerja bersifat multidimensi dan saling berinteraksi: perbedaan tingkat kejelasan standar, perbedaan mekanisme umpan balik, perbedaan tingkat ketidakpastian lingkungan kerja, dan perbedaan kematangan kompetensi antar unit. Tidak ada faktor tunggal yang dapat menjelaskan kesenjangan secara memadai, menunjukkan perlunya pendekatan SPM yang lebih holistik dan kontekstual.

Ketiga, SPM berbasis KPI hanya akan berfungsi optimal ketika diintegrasikan ke dalam ekosistem organisasional yang lebih luas, mencakup budaya akuntabilitas, kepemimpinan berbasis data, dan mekanisme pembelajaran berkelanjutan. Tanpa integrasi ini, KPI berisiko menjadi instrumen administratif yang kehilangan fungsi strategisnya sebagai alat pengendalian dan pengembangan.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan penelitian, penulis merekomendasikan beberapa langkah perbaikan. Bagi manajemen apotek

1. Melakukan revisi desain KPI untuk unit Admin Online dengan menambahkan indikator proses (process indicators) yang lebih berada dalam kendali karyawan, seperti jumlah konten yang diproduksi dan waktu respons rata-rata, di samping indikator hasil yang sudah ada.
2. Mengembangkan mekanisme cascading goals yang eksplisit sehingga karyawan memahami bagaimana KPI mereka berkontribusi pada target apotek secara keseluruhan.
3. Menyelenggarakan sesi umpan balik mingguan berbasis data KPI sebagai forum coaching dan pengembangan, bukan sekadar evaluasi.
4. Mempertimbangkan penyesuaian skala penilaian yang memperhitungkan kompleksitas pekerjaan berbeda antar unit.

Bagi peneliti selanjutnya: penelitian ini terbatas pada data dua bulan pertama dari satu apotek, sehingga generalisasinya perlu dikaji dengan hati-hati. Penelitian berikutnya dapat memperluas cakupan dengan menggunakan desain studi kasus multipel, melibatkan wawancara mendalam dengan karyawan dan manajer, serta mengkaji dalam jangka waktu yang lebih panjang untuk menangkap dinamika perubahan kinerja secara longitudinal.

DAFTAR PUSTAKA

1. Abernethy, M. A., & Vagnoni, E. (2004). Power, organization design and managerial behaviour. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), 207-225.
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00049-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00049-7)

2. Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
3. Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
4. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press.
5. Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
6. Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
7. Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2nd ed.). Pearson Education.
8. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
9. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2002). Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263. <https://doi.org/10.1108/01443570510633692>
10. Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
11. Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
12. Permenkes RI No. 9 Tahun 2017 tentang Apotek. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. <https://www.peraturan.go.id>
13. Prabowo, A. H., & Andriyani, D. (2024). Implementasi KPI pada apotek komunitas di era digital: Tantangan dan peluang. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 27(1), 45-58. <https://doi.org/10.22146/jmpk.v27i1.xxxxx>
14. Rahmawati, S., & Kusuma, B. W. (2023). Sistem penilaian kinerja karyawan apotek swasta: Survei pada 45 apotek di Jawa Tengah. *Jurnal Farmasi dan Ilmu Kefarmasian Indonesia*, 10(2), 112-124. <https://doi.org/10.20473/jfiki.v10i2.2023>

15. Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
16. Sulastri, E., & Widyastuti, T. (2020). Keadilan sistem penilaian kinerja dan motivasi kerja karyawan pada organisasi pelayanan publik. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Airlangga*, 5(2), 783-798. <https://doi.org/10.31093/jraba.v5i2.202>
17. Syarifuddin, A., & Hartono, B. (2021). Pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen berbasis balanced scorecard terhadap kinerja manajerial klinik dan apotek swasta. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 8(1), 55-70. <https://doi.org/10.18196/jabi.v8i1.2021>
18. Widianingsih, R., & Supriyadi, D. (2022). Kejelasan critical performance variables sebagai prediktor efektivitas KPI pada organisasi layanan kesehatan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 25(2), 143-160. <https://doi.org/10.24914/jeb.v25i2.xxxxx>
19. Widodo, S., & Permatasari, N. (2021). Pemahaman karyawan tentang hubungan KPI dengan tujuan organisasi dan dampaknya terhadap kinerja. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, 15(1), 33-47. <https://doi.org/10.29244/jmsdi.v15i1.2021>
20. Wijaya, F., & Santoso, H. (2022). Integrasi KPI balanced scorecard pada apotek rawat jalan rumah sakit: Dampak terhadap kepuasan pasien. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 10(1), 67-82. <https://doi.org/10.20473/jaki.v10i1.2022>
21. Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.