MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 8 Tahun 2026

ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN BERBASIS KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) DALAM MENGARAHKAN PERILAKU KERJA KARYAWAN PADA UNIT PELAYANAN APOTEK

Analysis of Key Performance Indicators (KPI) Based Management Control System in Directing Employee Work Behavior in 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*] emai: 63231372@bsi.ac.id

Abstract
This study aims to analyze the role of Key Performance Indicator (KPI)-based management control systems (MCS) in aligning and controlling employee work behavior in a pharmacy service unit. The study employs a descriptive qualitative approach with a case study strategy. Data were obtained through documentary review of daily employee KPI assessment records, supported by observation of work patterns and operational incident notes. Data analysis followed the stages of data reduction, data display, and conclusion drawing/verification, with source triangulation applied to maintain the credibility of the findings. The results indicate that the KPI system in the pharmacy functions as a detector, assessor, and effector of work behaviour, consistent with the classic management control framework. The study also finds that the system's effectiveness is still constrained by inconsistent data recording on certain days, delayed follow-up on identified deviations, and the still-limited integration of KPI outcomes with reward and coaching mechanisms. As a qualitative descriptive study, this research does not involve statistical testing but focuses on interpreting the patterns and meaning behind the behavioral control data already documented by pharmacy management.
Keywords: management control system; key performance indicator; work behavior

Abstrak
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran sistem pengendalian manajemen (SPM) berbasis Key Performance Indicator (KPI) dalam mengarahkan dan mengendalikan perilaku kerja karyawan pada unit pelayanan apotek. Latar belakang penelitian didasari oleh kebutuhan apotek sebagai unit usaha jasa kesehatan untuk memastikan setiap lini operasional mulai dari kasir, gudang, admin pelayanan daring, hingga bagian keuangan bekerja selaras dengan standar pelayanan dan target organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan strategi studi kasus. Data diperoleh melalui telaah dokumen berupa rekapitulasi penilaian KPI harian karyawan, didukung observasi pola

Article history
Received: Juli 2026
Reviewed: Juli 2026
Published: Juli 2026

Plagirism checker no 80
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

ISSN : 3025-9495

kerja dan catatan kejadian operasional. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi, dengan triangulasi sumber untuk menjaga keabsahan temuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem KPI di apotek berfungsi sebagai instrumen deteksi, penilai, dan pengarah perilaku kerja sebagaimana kerangka detector, assessor, dan effector dalam teori pengendalian manajemen. Ditemukan pula bahwa efektivitas sistem ini masih dibatasi oleh inkonsistensi pengisian data pada hari-hari tertentu, keterlambatan tindak lanjut atas temuan penyimpangan, serta belum optimalnya integrasi hasil KPI dengan mekanisme penghargaan dan pembinaan. Penelitian ini bersifat deskriptif-kualitatif sehingga tidak dimaksudkan untuk melakukan pengujian statistik, melainkan untuk memaknai pola dan makna di balik proses pengendalian perilaku kerja yang telah didokumentasikan oleh manajemen apotek.
Kata Kunci: sistem pengendalian manajemen; key performance indicator; perilaku kerja; apotek.

1. Pendahuluan

Pendahuluan: Apotek sebagai unit pelayanan kefarmasian memiliki peran ganda, yaitu sebagai unit usaha yang harus tetap sehat secara finansial dan sebagai fasilitas kesehatan yang wajib menjaga mutu pelayanan kepada masyarakat. Kompleksitas ini menuntut manajemen apotek untuk memiliki suatu sistem yang mampu mengarahkan perilaku seluruh sumber daya manusia di dalamnya agar selaras dengan tujuan organisasi. Dalam kerangka ilmu manajemen, sistem pengendalian manajemen (SPM) dipahami sebagai suatu sistem yang digunakan manajemen untuk memengaruhi anggota organisasi agar mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan. SPM bekerja melalui empat elemen dasar, yaitu detector yang menangkap apa yang sesungguhnya terjadi, *assessor* yang membandingkan kondisi aktual dengan standar, effector yang mengoreksi penyimpangan, serta jaringan komunikasi yang menghubungkan ketiganya.

Salah satu instrumen operasional yang lazim digunakan untuk mewujudkan fungsi *assessor* dalam SPM adalah *Key Performance Indicator* (KPI). KPI merupakan seperangkat indikator terukur yang mencerminkan capaian kinerja individu maupun unit kerja terhadap target yang telah disepakati (An'ars, 2022; Dipura & Soediantono, 2022). Berbagai kajian terbaru menegaskan bahwa penerapan KPI yang disertai bobot dan kategori penilaian yang jelas dapat mengurangi subjektivitas penilaian atasan, memperkuat akuntabilitas, serta menjadi dasar objektif dalam pemberian penghargaan maupun pembinaan (Anita, 2023; Bianco, Nurcahyawati, & Soebijono, 2023; Simatupang et al., 2022).

Pada unit pelayanan apotek, penerapan KPI menjadi semakin relevan karena karakteristik pekerjaan yang beragam mulai dari kasir yang menuntut ketelitian transaksi, gudang yang menuntut akurasi stok, admin pelayanan daring yang menuntut kecepatan respons pelanggan, hingga bagian keuangan yang menuntut kerapian dan validitas laporan (Diana, Tandah, & Basuki, 2019). Standar Pelayanan Kefarmasian di Apotek yang diatur melalui Peraturan Menteri Kesehatan turut menegaskan pentingnya tata kelola operasional yang tertib sebagai bagian dari mutu pelayanan (Kementerian Kesehatan RI, 2016). Namun demikian, praktik di lapangan menunjukkan bahwa penerapan sistem penilaian berbasis KPI tidak selalu berjalan mulus. Kajian pada berbagai organisasi menemukan kendala berupa inkonsistensi monitoring, keterlambatan tindak lanjut atas hasil evaluasi, serta belum optimalnya integrasi hasil KPI dengan sistem penghargaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana sistem pengendalian manajemen berbasis KPI berperan dalam mengarahkan perilaku kerja dan menyelaraskan tujuan individu dengan operasional pada unit pelayanan apotek, dengan menelaah dokumen penilaian kinerja harian yang telah dijalankan oleh manajemen apotek yang menjadi objek studi kasus.

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

1. Bagaimana desain dan mekanisme kerja sistem pengendalian manajemen berbasis KPI diterapkan pada unit pelayanan apotek?
2. Bagaimana fungsi elemen sistem pengendalian manajemen (*detector, assessor,* dan *effector*) berjalan melalui sistem penilaian KPI pada masing-masing fungsi pelayanan di apotek?
3. Kendala apa yang dihadapi dalam penerapan sistem pengendalian manajemen berbasis KPI tersebut?

Dengan tujuan untuk mendeskripsikan desain sistem pengendalian manajemen berbasis KPI pada unit pelayanan apotek, menganalisis jalannya fungsi elemen pengendalian (detector, assessor, effector) pada masing-masing bagian kerja, serta mengidentifikasi kendala yang menyertai penerapannya, sehingga dapat memberikan gambaran konseptual maupun praktis bagi pengembangan sistem pengendalian perilaku kerja pada unit usaha sejenis.

2. Kajian Literatur

2.1 Sistem Pengendalian Manajemen (SPM)

Sistem pengendalian manajemen didefinisikan sebagai proses yang digunakan manajer untuk memastikan bahwa anggota organisasi melaksanakan strategi organisasi secara efektif dan efisien (Anthony & Govindarajan, 2009). Siklus pengendalian manajemen mencakup perencanaan strategik, penyusunan anggaran, pelaksanaan, serta evaluasi kinerja (Adhitama & Aulia, 2017). Sistem ini berfungsi bukan hanya untuk mengawasi, tetapi juga untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi (*goal congruence*), memotivasi perilaku yang diinginkan, dan menyediakan basis informasi bagi pengambilan keputusan manajerial. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan SPM yang dirancang dengan baik terbukti efektif dalam mengarahkan stabilitas aktivitas dan kedisiplinan kerja karyawan pada berbagai jenis organisasi, baik sektor jasa keuangan, pendidikan, maupun manufaktur (Anggraini, 2019).

2.2 Key Performance Indicator (KPI)

KPI merupakan salah satu perwujudan teknis dari fungsi pengendalian manajemen, yaitu alat ukur yang mencerminkan pencapaian target kerja individu atau unit (An'ars, 2022). KPI yang efektif umumnya disusun berdasarkan uraian tugas (job description) dan strategi organisasi, bersifat terukur, serta memiliki bobot yang mencerminkan tingkat kepentingan setiap aspek pekerjaan (Setiawan & Ardiansah, 2023). Beberapa kajian menegaskan bahwa penerapan KPI memberi manfaat berupa peningkatan transparansi evaluasi, penguatan akuntabilitas kerja, dan pengurangan bias subjektif penilai (Dipura & Soediantono, 2022; Bianco et al., 2023). Di sisi lain, KPI juga berperan sebagai alat komunikasi antara manajemen dan karyawan mengenai ekspektasi kinerja yang diharapkan (Warganegara, Wahyuningsih, & Narundana, 2021), serta menjadi rujukan pemberian insentif atau tindakan pembinaan berdasarkan pencapaian yang terukur (Simatupang et al., 2022).

2.3 Kinerja Karyawan pada Unit Pelayanan Apotek

Kinerja karyawan apotek tidak dapat dilepaskan dari tuntutan standar pelayanan kefarmasian, yang mencakup aspek pengelolaan sediaan farmasi, ketertiban administrasi, hingga interaksi dengan pasien atau pelanggan (Kementerian Kesehatan RI, 2016; Diana et al., 2019). Karena karakteristik pekerjaannya bervariasi mencakup fungsi kasir, gudang, layanan daring, dan keuangan maka penilaian perilaku kerja pada unit apotek idealnya disusun secara spesifik untuk

masing-masing fungsi, dengan indikator dan bobot yang berbeda sesuai risiko dan kontribusi tiap fungsi terhadap mutu pelayanan secara keseluruhan (Dewi, Yuniati, & Akseptori, 2020). Pendekatan semacam ini konsisten dengan prinsip bahwa KPI harus kontekstual dan mencerminkan karakteristik unik masing-masing peran kerja, bukan indikator yang bersifat generik.

3. Metodologi Penelitian

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan strategi studi kasus (*case study*). Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian adalah memahami dan memaknai fenomena penerapan sistem pengendalian manajemen berbasis KPI sebagaimana dialami dan didokumentasikan oleh manajemen apotek, bukan untuk menguji hubungan antarvariabel secara statistik. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan menggambarkan kondisi apa adanya berdasarkan fakta yang tampak, tanpa memanipulasi atau menguji variabel penelitian (Murdiyanto, 2020). Penelitian ini bersifat deskriptif-kualitatif sehingga tidak dimaksudkan untuk melakukan pengujian statistik, melainkan untuk memaknai pola dan makna di balik proses pengendalian perilaku kerja yang telah didokumentasikan oleh manajemen apotek.

3.2 Objek dan Fokus Penelitian

Objek penelitian adalah unit pelayanan yang memiliki beberapa fungsi kerja, yaitu kasir, gudang/logistik, admin pelayanan daring (online), bagian keuangan (finance), serta tim pelayanan/kepemimpinan toko. Fokus penelitian dibatasi pada mekanisme penilaian kinerja berbasis KPI yang dijalankan pada fungsi-fungsi tersebut selama periode observasi dokumen, sesuai prinsip pembatasan fokus dalam penelitian kualitatif agar data yang dikumpulkan tetap relevan dengan tujuan penelitian.

3.3 Sumber, Teknik Pengumpulan Data dan Analisis Data

Data dalam penelitian ini bersumber dari data sekunder dan data primer pendukung, yaitu:
Telaah dokumen (dokumentasi), berupa rekapitulasi penilaian KPI harian karyawan yang memuat indikator, bobot, skor, kategori (BAIK/KURANG/PERLU CEK), serta catatan kejadian operasional (catatan insiden) pada masing-masing fungsi kerja apotek. Observasi, terhadap pola dan konsistensi pencatatan data kinerja sepanjang periode dokumen tersedia.

Kedua teknik ini digunakan secara bersama-sama untuk memungkinkan triangulasi teknik, yaitu penggunaan beberapa cara pengumpulan data terhadap sumber yang sama guna memperkuat keabsahan temuan (Sugiyono, 2014, dalam Alfansyur & Mariyani, 2020).

Analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang terdiri atas tiga tahap yang berlangsung secara siklis: (1) reduksi data, yaitu proses pemilahan dan penyederhanaan data dokumen KPI yang relevan dengan fokus penelitian, (2) penyajian data, yaitu penyusunan data terpilih ke dalam bentuk narasi deskriptif dan tabel ringkasan indikator agar pola-polanya lebih mudah dipahami, dan (3) penarikan kesimpulan serta verifikasi, yaitu proses memaknai pola yang muncul dan mengonfirmasi kembali kesimpulan sementara terhadap data yang ada. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik, yaitu membandingkan informasi dari dokumen, dan observasi pola untuk memastikan konsistensi temuan (Sugiyono, 2014, dalam Alfansyur & Mariyani, 2020).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Desain Sistem Pengendalian Manajemen berbasis KPI pada Apotek

Hasil telaah dokumen menunjukkan bahwa Apotek telah merancang sistem penilaian kinerja yang terdiferensiasi menurut fungsi kerja. Setiap fungsi memiliki seperangkat indikator dengan bobot yang mencerminkan prioritas tanggung jawab pada peran tersebut. Ringkasan indikator pada beberapa fungsi utama disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. *Ringkasan Indikator dan Bobot Penilaian KPI Menurut Fungsi Kerja*

Unit	Aspek Penilaian	Indikator Kinerja	Bobot	Skala
Kasir	Ketepatan Input	Tidak ada salah hitung/transfer	25%	1–5
Gudang	Kinerja & Kecekatan	Akurasi pencatatan barang masuk/keluar	30%	1–5
Admin Online	Respons Pelanggan	Kecepatan dan kesopanan merespons chat pelanggan	25%	1–5
Finance	Tanggung Jawab & Ketelitian	Kesesuaian pencatatan kas/bank dengan transaksi riil	25%	1–5
Tim Pelayanan	Kepemimpinan Tim	Koordinasi dan pengendalian operasional harian	20%	1–5

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

Struktur indikator tersebut memperlihatkan penerapan prinsip diferensiasi kontrol, yaitu bahwa aspek yang paling menentukan mutu dan risiko pada tiap fungsi diberi bobot lebih besar. Misalnya, pada fungsi gudang, "Kecepatan Penyiapan" barang diberi bobot tertinggi karena berkaitan langsung dengan kecepatan layanan kepada pelanggan; sedangkan pada fungsi

finance, "Ketepatan Waktu Laporan" dan "Manajemen Kas & Bank" mendapat bobot yang setara dan dominan karena menyangkut integritas data keuangan. Pola ini sejalan dengan pandangan bahwa KPI yang baik harus disusun berdasarkan karakteristik uraian tugas dan tingkat risiko masing-masing peran (Setiawan & Ardiansah, 2023; Dewi et al., 2020).

Setiap hasil penilaian kemudian dikonversi menjadi kategori kualitatif untuk memudahkan interpretasi cepat oleh manajemen, sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Kategori Interpretasi Hasil Penilaian KPI

Rentang Persentase Skor	Kategori	Makna Kualitatif
≥ 75%	BAIK	Perilaku kerja konsisten sesuai standar; berhak atas insentif/bonus
50%–74%	KURANG	Terdapat penyimpangan ringan yang memerlukan pembinaan
< 50% / data kosong	PERLU CEK	Terindikasi penyimpangan signifikan atau data tidak terekam; menjadi sinyal peringatan bagi manajemen

Sumber: hasil telaah dokumen internal Apotek (data diolah secara deskriptif).

Keberadaan kategori kualitatif ini mencerminkan fungsi *assessor* dalam kerangka Anthony dan Govindarajan (2009), yaitu proses membandingkan kondisi aktual (skor harian karyawan) dengan standar yang telah ditetapkan (ambang kategori). Ketika hasil penilaian jatuh pada kategori "PERLU CEK", dokumen menunjukkan bahwa manajemen umumnya turut mencantumkan catatan naratif mengenai penyebab spesifik, misalnya keterlambatan pengiriman barang, kesalahan pengiriman pesanan, atau ketidaksesuaian stok. Pencantuman catatan ini mengindikasikan berjalannya fungsi *effector*, yaitu upaya penelusuran akar masalah sebagai dasar tindakan korektif, meskipun dari dokumen yang ada belum selalu tampak jejak tindak lanjut formal atas catatan tersebut.

4.2 Peran Sistem KPI dalam Mengarahkan Perilaku Kerja Karyawan

Pembacaan pola data secara kualitatif memperlihatkan bahwa keberadaan sistem KPI harian memberi beberapa peran nyata terhadap pengendalian perilaku kerja karyawan Apotek. Pertama, sistem ini menciptakan mekanisme umpan balik harian (*daily feedback loop*), yang memungkinkan penyimpangan perilaku kerja terdeteksi lebih awal sebelum berkembang menjadi masalah operasional yang besar. Hal ini konsisten dengan gagasan bahwa SPM yang

efektif berfungsi menstabilkan aktivitas organisasi melalui siklus deteksi-evaluasi-koreksi yang berkelanjutan (Anthony & Govindarajan, 2009).

Kedua, transparansi bobot dan kategori penilaian tampak memberi arah yang jelas mengenai perilaku kerja yang diharapkan pada masing-masing fungsi. Karyawan pada fungsi yang berbeda memiliki ekspektasi aktivitas yang spesifik, sehingga sistem ini berperan menyelaraskan (*goal congruence*) antara tindakan individu dengan kebutuhan operasional apotek secara keseluruhan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa KPI berperan sebagai media komunikasi ekspektasi kerja antara manajemen dan karyawan (Warganegara et al., 2021).

Ketiga, pencatatan naratif atas insiden operasional menunjukkan bahwa sistem KPI di Apotek berfungsi sebagai basis pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Pola-pola kejadian yang berulang dapat menjadi masukan bagi manajemen untuk melakukan perbaikan prosedur kerja, bukan sekadar hukuman individual. Hal ini selaras dengan gagasan bahwa penerapan KPI yang konsisten dapat memperkuat akuntabilitas sekaligus mendorong perbaikan tata kelola berkelanjutan (Bianco et al., 2023; Dipura & Soediantono, 2022).

Fungsi *Detector, Assessor, dan Effector* pada Masing-Masing Fungsi Kerja

Pada fungsi kasir, detector diwujudkan melalui pencatatan harian ketepatan hitung/transaksi, *assessor* bekerja melalui pembandingan skor terhadap ambang kategori (BAIK/KURANG/PERLU CEK), dan effector tampak dari catatan tindak lanjut atas selisih kas jika ditemukan. Pada fungsi gudang, detector berupa pencatatan akurasi barang masuk/keluar, *assessor* membandingkan capaian dengan bobot kecepatan penyiapan sebagai indikator dominan, sedangkan *effector* terlihat dari catatan insiden keterlambatan pengiriman meski belum selalu disertai tindakan korektif eksplisit. Pada fungsi admin pelayanan daring, detector berupa pemantauan kecepatan dan kesopanan merespons pelanggan, *assessor* menilai konsistensi respons terhadap standar layanan, dan *effector* idealnya berupa evaluasi lanjutan atas keluhan pelanggan meski dokumentasinya masih terbatas. Pada fungsi finance, detector berupa pencatatan kesesuaian kas/bank dengan transaksi riil, *assessor* membandingkan validitas laporan terhadap standar administrasi keuangan, dan *effector* berupa tindak lanjut atas selisih pencatatan. Pada tim pelayanan/kepemimpinan, detector berupa pemantauan koordinasi operasional harian, *assessor* menilai efektivitas kepemimpinan tim dalam menjaga kelancaran lini kerja, dan effector tampak dari intervensi pimpinan saat terjadi hambatan operasional lintas fungsi.

Pemetaan ini menunjukkan bahwa ketiga elemen SPM tidak berjalan secara seragam pada semua fungsi: elemen *assessor* relatif konsisten di seluruh fungsi karena mengacu pada kategori

skor yang sama, sementara elemen *effector* paling lemah pada fungsi gudang dan admin daring karena minimnya dokumentasi tindak lanjut formal.

4.3 Kendala dalam penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis KPI

Meski sistem KPI di Apotek telah menunjukkan fungsi pengendalian yang cukup baik, beberapa kendala kualitatif dapat diidentifikasi dari pola data dan catatan yang ada. Kendala pertama adalah inkonsistensi monitoring, yang tampak dari rangkaian hari dengan skor nol atau kategori "PERLU CEK" tanpa disertai catatan penjelas, sehingga sulit dibedakan antara ketidakhadiran data akibat libur operasional, kelalaian pencatatan, atau memang terjadi penurunan kinerja aktual. Kendala semacam ini juga dilaporkan pada studi penerapan KPI di sektor lain, yang menyebutkan bahwa inkonsistensi monitoring dan belum optimalnya integrasi hasil KPI dengan sistem penghargaan menjadi kendala umum dalam implementasi KPI di berbagai organisasi.

Kendala kedua adalah keterlambatan tindak lanjut atas temuan penyimpangan. Beberapa catatan insiden pada dokumen misalnya keterlambatan pengiriman nota atau kesalahan pengiriman barang tidak selalu disertai catatan mengenai tindakan korektif yang diambil, sehingga fungsi effector dalam kerangka pengendalian manajemen belum sepenuhnya optimal (Anthony & Govindarajan, 2009). Kendala ketiga adalah keterbatasan integrasi antara hasil KPI dengan sistem penghargaan dan pembinaan secara formal. Meskipun kategori "BAIK" tampak berasosiasi dengan pemberian bonus pada sebagian fungsi, ketiadaan penjelasan eksplisit mengenai bentuk pembinaan bagi kategori "KURANG" atau "PERLU CEK" berpotensi menurunkan efektivitas sistem sebagai alat pengembangan kinerja jangka panjang, bukan sekadar alat administrasi penilaian.

Keempat, ditemukan pula pola penurunan sementara pada intensitas pengisian data di sekitar periode libur (misalnya libur tahun baru), yang secara kualitatif dapat dimaknai sebagai keterbatasan sistem dalam mengakomodasi kondisi operasional non-rutin. Pola ini penting untuk dicermati karena ketiadaan data pada periode tertentu dapat menimbulkan bias interpretasi jika tidak diberi catatan konteks yang memadai.

Berdasarkan pembacaan kualitatif terhadap keempat kendala tersebut, dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen berbasis KPI pada unit pelayanan apotek berperan penting sebagai instrumen deteksi dan pengarah perilaku kerja, namun efektivitasnya akan lebih optimal apabila disertai penguatan pada sisi konsistensi pencatatan, kecepatan tindak lanjut, serta integrasi yang lebih jelas dengan sistem penghargaan dan pembinaan karyawan.

5.Kesimpulan

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis kualitatif terhadap dokumen penilaian kerja pada unit pelayanan apotek, dapat disimpulkan beberapa hal. Pertama, sistem pengendalian manajemen berbasis KPI pada Apotek telah dirancang secara terdiferensiasi menurut fungsi kerja, dengan indikator dan bobot yang mencerminkan prioritas tanggung jawab masing-masing peran. Kedua, sistem ini berperan nyata dalam mengendalikan serta menyelaraskan perilaku kerja karyawan agar sesuai standar melalui mekanisme umpan balik harian, penyelarasan tujuan individu (*goal congruence*), serta penyediaan basis pembelajaran dari catatan insiden. Namun demikian, kekuatan fungsi *detector, assessor,* dan *effector* tidak merata di setiap fungsi kerja, elemen *assessor* berjalan relatif konsisten di seluruh fungsi, sedangkan elemen *effector* masih paling lemah pada fungsi gudang dan admin pelayanan daring karena minimnya dokumentasi tindak lanjut formal. Ketiga, efektivitas sistem ini masih dibatasi oleh sejumlah kendala, yaitu inkonsistensi monitoring pada periode tertentu, keterlambatan tindak lanjut atas temuan penyimpangan, dan belum optimalnya integrasi hasil KPI dengan sistem penghargaan serta pembinaan karyawan.

5.2 Saran

Bagi manajemen apotek, disarankan untuk melengkapi setiap entri data KPI dengan keterangan konteks yang konsisten (misalnya status operasional pada hari libur), mempercepat siklus tindak lanjut atas temuan "PERLU CEK", serta merumuskan mekanisme pembinaan yang jelas bagi kategori "KURANG" agar sistem KPI berfungsi optimal sebagai alat pengembangan, bukan sekadar alat administrasi. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan studi kasus pada beberapa apotek dengan skala usaha berbeda, serta melengkapi data dokumenter dengan wawancara mendalam terhadap karyawan guna memperkaya pemaknaan atas pengalaman mereka terhadap sistem pengendalian manajemen yang diterapkan.

DAFTAR PUSTAKA

1. Adhitama, S., & Aulia, D. R. R. (2017). Analisis penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model four levers of control di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea dan Cukai. Jurnal Info Artha, 1(1), 35–46.
2. Alfansyur, A., & Mariyani. (2020). Seni mengelola data: Penerapan triangulasi teknik, sumber, dan waktu pada penelitian pendidikan sosial. HISTORIS: Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah, 5(2), 146–150.
3. An'ars, M. G. (2022). Sistem informasi manajemen berbasis Key Performance Indicator (KPI) dalam mengukur kinerja guru. Jurnal Data Mining dan Sistem Informasi, 3(1), 8. https://doi.org/10.33365/jdmsi.v3i1.1940
4. Anggraini, L. D. (2019). Pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan. Jurnal Akuntanika, 5.
5. Anita, N. (2023). Pengaruh Key Performance Indicator (KPI) dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Tazbiya Brands. Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen, 1(4), 140–151. https://doi.org/10.59581/jrim-widyakarya.v1i3.1440
6. Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2009). Sistem pengendalian manajemen (Jilid 1). Salemba Empat.
7. Bianco, R. A., Nurcahyawati, V., & Soebijono, T. (2023). Aplikasi penilaian kinerja karyawan menggunakan metode Key Performance Indicator. JIK: Jurnal Ilmu Komputer, 16(1), 1–9.
8. Dewi, M. S., Yuniati, R. A. N., & Akseptori, R. (2020). Pengukuran kinerja dengan perspektif keuangan dan pelanggan. Prosiding Nasional dan Call for Paper Sustainable Competitive Advantage, 7(5), 1–13.
9. Diana, K., Tandah, M. R., & Basuki, M. (2019). Pelaksanaan standar pelayanan kefarmasian di Apotek Kota Palu. Jurnal Ilmiah As-Syifaa, 11(1), 45–54. https://doi.org/10.33096/jifa.v11i1.504
10. Dipura, S., & Soediantono, D. (2022). Benefits of Key Performance Indicators (KPI) and proposed applications in the defense industry: A literature review. International Journal of Social and Management Studies, 3(4), 23–33.
11. Hayati, I. (2021). Gambaran perencanaan dan pengadaan obat di Apotek Mulia Sehat Kabupaten Tegal [Laporan penelitian].
12. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2016). Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 73 Tahun 2016 tentang Standar Pelayanan Kefarmasian di Apotek. Kemenkes RI.
13. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). SAGE Publications.

14. Murdiyanto, E. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif (Teori dan Aplikasi praktik pembuatan proposal dan laporan penelitian)*. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat UPN "Veteran" Yogyakarta.
15. Setiawan, F., & Ardiansah, T. (2023). Rancang bangun sistem kepegawaian menggunakan metode Key Performance Indicator untuk rekomendasi kenaikan jabatan. Journal of Artificial Intelligence and Technology Information, 1(3), 130–137.
16. Simatupang, A., Rahman, A., Hasibuan, J., Telaumbanua, J., Hutabarat, A., Edison, G., Pateh, Y. Y., & Tewu, M. L. D. (2022). Manajemen risiko berbasis Key Performance Indicator pada credit union. Jurnal Manajemen Risiko, 3(1), 42–68. https://doi.org/10.33541/mr.v3i1.4484
17. Sugiyono. (2014). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
18. Warganegara, T. L. P., Wahyuningsih, F., & Narundana, V. T. (2021). Analisis kinerja karyawan berdasarkan Key Performance Indicator dengan menggunakan metode Human Resources Scorecard (HRSC) pada PT PLN (Persero) UP3 Tanjung Karang. Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 4, 73–81.