

Penerapan balance scorecard untuk menilai kinerja apotek dalam aspek keuangan dan proses internal : literature review

Implementation of Balanced Scorecard to Assess Pharmacy Performance in Financial and Internal Process Aspects: Literature Review

Berly Surya Dharma¹, Oti Mudia Puspa², Teguh Utama³ Seftika Sari⁴

^{1,3,4} Sekolah Tinggi Ilmu Farmasi Riau ,Indonesia

² Universitas Andalas, Indonesia

Email:berlysuryadharma@gmail.com

Submisi: 25 Agustus 2025; Penerimaan: 25 September 2025; Publikasi : 30 Oktober 2025

ABSTRAK

Persaingan yang semakin ketat di sektor kefarmasian menuntut apotek untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan guna menjaga kepuasan dan kepercayaan pelanggan. Penelitian ini bertujuan dalam menilai kinerja apotek dengan fokus pada dua perspektif utama, yakni proses bisnis internal dan keuangan. Metode yang digunakan adalah tinjauan sistematik jurnal dengan pedoman PRISMA, mengambil data dari Google Scholar pada periode 2015–2025. Dari 200 artikel yang ditemukan, tujuh artikel memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis lebih lanjut. Hasil kajian mengungkap bahwa 43% jurnal melaporkan kendala pada ketersediaan obat dan pemberian informasi kepada pelanggan, meskipun aspek pelayanan seperti waktu dispensing dan pelabelan obat umumnya sudah sesuai standar. Dalam perspektif keuangan, sebagian besar apotek mengalami penurunan indikator keuangan penting seperti Return on Investment (ROI), profit margin, dan inventory turnover, yang menunjukkan tantangan dalam pengelolaan persediaan dan profitabilitas. Beberapa apotek seperti PT Apotik Bangka Pratama menunjukkan kinerja keuangan dan proses internal yang baik dengan skor 75% (kategori A), sedangkan apotek lain seperti Apotek Kasih Farma dan Toko Obat Sejahtera Bali menghadapi penurunan kinerja keuangan yang signifikan. Studi ini menegaskan pentingnya optimalisasi proses internal melalui penerapan SOP, pelatihan SDM, dan inovasi layanan, serta perlunya strategi keuangan yang lebih agresif dan efisien. Kesimpulan manajemen dapat mengambil langkah perbaikan yang terfokus dan berbasis bukti guna meningkatkan kualitas layanan sekaligus daya saing apotek.

Kata kunci : evaluasi kinerja, apotek, keuangan, proses internal, sistematik review.

ABSTRACT

Increasingly fierce competition in the pharmaceutical sector requires pharmacies to maintain and continuously improve their performance to maintain customer satisfaction and trust. This study aims to assess pharmacy performance, focusing on two main perspectives: internal business processes and finance. The method used was a systematic review of journals using PRISMA guidelines, using data from Google Scholar for the period 2015–2025. Of the 200 articles found, seven met the inclusion criteria and were further analyzed. The study revealed that 43% of the journals reported challenges with medication availability and customer information, although service aspects such as dispensing times and medication labeling generally met standards. From a financial perspective, most pharmacies experienced a decline in key financial indicators such as Return on Investment (ROI), profit margin, and inventory turnover, indicating challenges in inventory management and profitability. Some pharmacies, such as PT Apotik Bangka Pratama, demonstrated good financial performance and internal processes with a score of 75% (category A), while others, such as Apotek Kasih Farma and Toko Obat Sejahtera Bali, faced significant financial performance declines. This study emphasized the importance of optimizing internal processes through the implementation of standard operating procedures (SOPs), human resource training, and service innovation, as well as the need for a more aggressive and efficient financial strategy. Management can take focused, evidence-based improvement measures to enhance service quality and pharmacy competitiveness.

Keywords: performance evaluation, pharmacy, finance, internal processes, systematic review.

Pendahuluan

Di era globalisasi dan kemajuan teknologi yang sangat cepat, persaingan dalam dunia bisnis, termasuk sektor kefarmasian, menjadi semakin ketat. Apotek sebagai penyedia layanan kesehatan yang berperan strategis dalam distribusi obat, dituntut untuk mampu mempertahankan dan terus meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan. Kinerja yang optimal tidak hanya mendukung kelangsungan usaha, tetapi juga meningkatkan kepuasan serta kepercayaan pelanggan terhadap layanan yang diberikan (Pram E. et al., 2021). Penilaian kinerja menjadi aspek krusial dalam pengelolaan apotek karena dapat mengukur sejauh mana tujuan dan strategi yang telah dirancang berhasil dicapai. Evaluasi kinerja yang komprehensif memberikan gambaran menyeluruh mengenai kelebihan dan kelemahan dalam operasional apotek, sehingga manajemen dapat mengambil keputusan strategis yang lebih tepat dan berbasis data (Rhomah et al., 2022).

Balanced Scorecard (BSC) merupakan metode penilaian kinerja yang populer digunakan karena mampu mengintegrasikan berbagai perspektif, tidak hanya aspek keuangan, tetapi juga proses bisnis internal, pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan fokus pada dimensi keuangan dan proses internal, BSC membantu manajemen dalam menilai efektivitas pengelolaan keuangan seperti pendapatan, pengeluaran, serta profitabilitas, sekaligus mengoptimalkan efisiensi operasional, seperti pengelolaan stok obat dan pelayanan pelanggan (Pram E. et al., 2021; Matara et al., 2020). Optimalisasi proses internal yang baik dapat mempercepat pelayanan apotek dan menekan biaya operasional, sehingga berdampak positif pada hasil keuangan apotek. Oleh karena itu, penerapan BSC

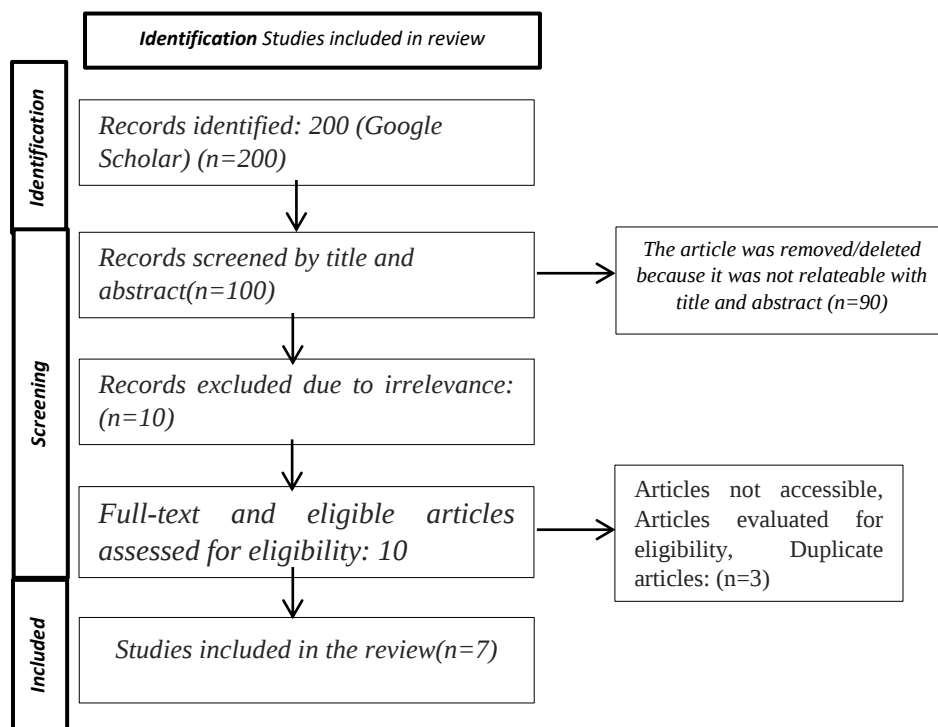
memungkinkan evaluasi kinerja yang seimbang dan menyeluruh dengan menggabungkan indikator keuangan dan non-keuangan secara simultan. Pendekatan ini memudahkan identifikasi area yang perlu diperbaiki dan pengembangan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan, sekaligus menghadapi dinamika pasar yang terus berubah (Rhomah et al., 2022; Sari & Nugroho, 2023).

Dengan demikian, pemanfaatan dan pengembangan metode Balanced Scorecard dalam menilai kinerja apotek, khususnya pada aspek keuangan dan proses internal, menjadi topik yang sangat relevan dan penting untuk diteliti lebih dalam. Kajian literatur yang mendalam mengenai penerapan BSC di sektor apotek diharapkan dapat memberikan wawasan manajerial yang lebih baik serta praktik pengelolaan yang efektif dan efisien.

Metode penelitian

Penelitian ini menggunakan metode sistematik review jurnal dengan mengacu pada pedoman PRISMA, sebagaimana terlihat pada Gambar 1. Pencarian literatur dilakukan berdasarkan perumusan masalah penelitian menggunakan kerangka PICO (Population, Intervention, Comparison, Outcome). Kata kunci pencarian dalam bahasa Inggris meliputi Balance Scorecard, BSC, retail, Performance, dan Evaluating, sedangkan dalam bahasa Indonesia menggunakan istilah apotek, keuangan, farmasi, dan proses internal

Data dikumpulkan dari basis data Google Scholar. Artikel yang dijadikan bahan tinjauan adalah yang diterbitkan dalam rentang tahun 2015 sampai 2025 dan tersedia secara gratis dalam bentuk full-text. Kriteria seleksi membatasi literatur pada publikasi yang berbahasa Indonesia maupun Inggris



Gambar 1. Diagram Prisma

Hasil dan pembahasan

Hasil Evaluasi Fisik dan Mutu Body Butter

Penelitian ini menggunakan metode sistematik review jurnal untuk mengevaluasi penerapan metode Balance scorecard di fasilitas pelayanan kesehatan, mengacu pada pedoman PRISMA. Pada tahap identifikasi, sebanyak 200 artikel ditemukan dari basis data Google Scholar. Selanjutnya, 100 artikel disaring berdasarkan judul dan abstrak, kemudian 90 artikel dihapus karena ketidakrelevanannya. Dari 10 artikel yang tersisa, seluruhnya dapat diakses dan dievaluasi kelayakannya tanpa adanya artikel duplikat. Akhirnya, sebanyak 7 artikel yang memenuhi kriteria inklusi dimasukkan dalam tinjauan sistematik ini.

Tabel 1. Ringkasan dan Sintesis Hasil Studi

No.	Judul	Penulis	Tahun	Kesimpulan
1	Evaluasi Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Apotek XX Yogyakarta Tahun 2019	Ahmad Suriyadi Muslim, Titik Sunarni, dan Tri Murti Andayani	2019	Dari perspektif proses bisnis internal, tingkat ketersediaan obat dan persentase kejadian Drug-Related Problems (DRP) belum mencapai 100%, sementara waktu dispensing resep sudah sesuai standar dan pelabelan obat telah mencapai 100%. Pada perspektif keuangan, nilai Gross Profit Margin (GPM) dan Net Profit

2. Perancangan Strategi Kinerja Apotek Bunda Medika saat Pandemi Covid-19 Dengan Metode Balanced Scorecard Dan Analytical Hierarchy Process (AHP) Muhammad Rendy Kusuma, Maria Dellarosa wati Ida wicaksakti, Rosad dan Ma'ali El Hadi 2021

Margin (NPM) telah memenuhi standar yang ditetapkan dan menunjukkan peningkatan setiap tahunnya. Namun, dibutuhkan konsistensi kerja agar pertumbuhan nilai tersebut dapat terus berlanjut secara stabil. Sedangkan nilai Inventory Turnover Ratio (ITOR) juga memenuhi standar, tetapi mengalami penurunan pada tahun 2018 dan hanya sedikit peningkatan pada 2019. Oleh karena itu, diperlukan upaya lebih intensif agar ITOR dapat meningkat secara signifikan setiap tahunnya.

Berdasarkan perspektif bisnis internal, Apotek Bunda Medika dapat mengambil beberapa inisiatif strategis, antara lain menyediakan layanan pembelian obat melalui media sosial dengan skala prioritas 3,39%, menawarkan konsultasi farmasi di media sosial dengan prioritas 1,13%, serta menjalin kerja sama dengan layanan ojek online dan offline sebagai kurir obat dengan prioritas masing-masing 1,59% dan 1,82%. Selain itu, penambahan kurir internal mendapat prioritas 0,69%, sementara peningkatan stok obat-obatan menjadi prioritas tertinggi sebesar 8,96%, diikuti oleh peningkatan stok vitamin dan suplemen kesehatan yang sama-sama memiliki prioritas 2,99%.

Dari perspektif keuangan, fokus strategis Apotek Bunda Medika meliputi peningkatan profit dengan skala prioritas 12,50%, peningkatan penjualan obat-obatan sebesar 27,41%, serta peningkatan penjualan vitamin dan suplemen kesehatan dengan prioritas masing-masing

				7,05% dan 3,04%.
3.	Metode Balanced Scorecard untuk Mengukur Kinerja Toko Obat Sejahtera di Pulau Bali	Pram Eliyah Yuliana, Sri Rahayu, Kelvin	2021	Perspektif keuangan memiliki skor kinerja paling rendah dengan skor 64,48%. Sehingga ke depannya pemilik Toko Obat Sejahtera dapat fokus memperbaiki manajemen keuangannya agar skor kinerja pada perspektif keuangan dapat lebih baik lagi Perspektif proses bisnis internal memiliki skor 81,08%
4.	Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT Apotik Bangka Pratama Sejahtera Pangkal Pinang	Imelda Patricia, Fery Panjaitan, Nelly Astuti	2021	Pada perspektif keuangan, Debt to Asset Ratio dan Total Assets Turn Over mengalami penurunan yang tidak signifikan. Sementara itu, indikator Profit Margin, Return On Investment, dan Return On Equity menunjukkan peningkatan selama periode 2015-2019. Dengan hasil tersebut, kinerja keuangan PT. Apotik Bangka Pratama Sejahtera tergolong sangat baik, dengan skor 75% dan kategori A, yang menandakan perusahaan telah mencapai tingkat keuangan yang optimal. Sedangkan pada perspektif proses bisnis internal, PT. Apotik Bangka Pratama Sejahtera juga menunjukkan kinerja yang sangat baik dengan skor 75% dan kategori A. Hal ini tercermin dari waktu tunggu pelayanan obat racikan dan obat jadi yang sudah memenuhi standar Permenkes yang berlaku.

5	Analisis Kinerja Apotek Avicena Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Dengan Analisis SWOT	Eka Hayati Rhomah, Titik Sunarni, dan Ika Purwidyani ngrum	2022	Perspektif proses bisnis internal: Waktu dispensing sudah memenuhi standar yang ditetapkan, namun jumlah ketersediaan obat dan pemberian informasi obat masih belum mencapai 100%. Perspektif keuangan: Nilai TOR, NPM, dan ROI masih berada di bawah standar yang diharapkan. Beberapa strategi yang dapat diterapkan meliputi peningkatan pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia, peningkatan kepuasan dan motivasi kerja, peningkatan ketersediaan obat, pengurangan waktu dispensing, optimalisasi pemberian informasi obat (PIO), penerapan standar prosedur operasional (SPO), serta peningkatan kepatuhan dalam penulisan resep. Dengan pelaksanaan strategi tersebut, diharapkan kepuasan konsumen akan meningkat, yang selanjutnya mendorong pertumbuhan jumlah pelanggan dan memperbaiki kinerja keuangan apotek.
6	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Apotek Kasih Farma	Aprisa Rian Histiari, Sanny Hahury, dan Sedrianus Mangalik	2022	Penilaian dari perspektif ini dapat dilihat pada ketersediaan obat di Apotek Kasih Farma, yaitu sebesar 82,20% obat yang tersedia dan 17,80% obat yang tidak tersedia. Untuk kelengkapan informasi yang diberikan, persentasenya adalah 87% untuk aturan pakai, 81% untuk khasiat dan indikasi obat, serta waktu penyerahan obat (dispensing time) rata-rata sebesar 4,18 menit. Kinerja keuangan yang diukur melalui Return On Investment (ROI), Profit Margin, dan Inventory Turnover pada periode 2018 hingga 2020 menunjukkan hasil yang kurang memuaskan dengan tren penurunan. ROI tercatat sebesar 61,3%, 44,6%, dan 7,9%; profit margin 17,2%,

					14,6%, dan 4,1%; serta inventory turnover 3,03, 1,93, dan 0,93 masing-masing pada tahun-tahun tersebut.
7	Evaluasi Kinerja Apotek Cendana Dengan Pendekatan Balanced Scorecard	Nusa Yuliana Dewi, Ainu Zuhriyyah, dan Abdul Basith	Agustin Yuliana	2023	Pelayanan petugas sesuai kemenkes diperoleh nilai 3 atau pada kategori baik dan sesuai (perspektif bisnis internal)

1. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan aspek penting dalam menilai kinerja apotek karena langsung terkait dengan efisiensi operasional dan kualitas pelayanan yang diterima pelanggan. 43% jurnal yang dibahas menyatakan bahwa apotek menghadapi kendala pada ketersediaan obat dan pemberian informasi obat kepada pelanggan. Studi pada Apotek XX Yogyakarta (Muslim et al., 2019) menunjukkan hasil 100% bahwa waktu dispensing resep dan pelabelan obat telah memenuhi standar yang ditetapkan, menandakan proses internal yang cukup baik dalam hal kecepatan dan akurasi pelayanan. Namun, masih terdapat kekurangan pada tingkat ketersediaan obat dan pengelolaan Drug-Related Problems (DRP) yang belum mencapai target 100%. Temuan serupa juga ditemukan pada Apotek Avicena (Rhomah et al., 2022) dan Apotek Kasih Farma. Apotek Kasih Farma mengalami ketersediaan obat 82,2%, informasi aturan pakai obat 87%, khasiat & indikasi 81% (Histiari et al., 2022). Hal ini menandakan perlunya optimalisasi manajemen persediaan dan peningkatan komunikasi efektif kepada pasien untuk memastikan keamanan dan kepuasan pelayanan.

Apotek Bangka Pratama Sejahtera (Patricia et al., 2021) berhasil menjaga kinerja proses internal yang baik dengan skor 75% dan kategori A, yang tercermin dari waktu tunggu pelayanan yang

memenuhi standar. Sedangkan pada Apotek Nusa Cendana Jatirogo (Dewi et al., 2023), pelayanan petugas sesuai standar Kemenkes, nilai 3 (kategori baik) memperlihatkan komitmen terhadap kualitas layanan.

Upaya peningkatan proses internal dapat dilakukan melalui penerapan Standard Operating Procedures (SOP) yang ketat, pelatihan berkelanjutan bagi tenaga farmasi, serta pemanfaatan teknologi informasi untuk mempercepat dan mempermudah pelayanan. Contohnya, Apotek Bunda Medika dengan prioritas utama peningkatan stok obat 8,96%; konsultasi farmasi di medsos 1,13%; kerjasama kurir offline/online sekitar 1,59%-1,82%. Dan dilakukan pengembangan layanan pembelian obat dan konsultasi melalui media sosial serta kerja sama dengan layanan kurir untuk distribusi obat, yang merupakan inovasi strategis dalam meningkatkan efisiensi proses internal (Kusuma et al., 2021; Yuliani & Anggraeni, 2023).

2. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menjadi indikator utama dalam menilai kesehatan finansial apotek dan kemampuan mereka untuk bertahan serta berkembang dalam persaingan pasar. Studi yang dilakukan pada berbagai apotek menunjukkan hasil yang beragam dalam aspek ini. PT Apotik Bangka Pratama Sejahtera (Patricia et al., 2021) mencatat peningkatan dengan skor keuangan 75% (kategori A) yang signifikan pada indikator keuangan seperti Return on Investment (ROI), Gross Profit Margin

(GPM), dan Net Profit Margin (NPM), walaupun terdapat sedikit penurunan pada Debt to Asset Ratio dan Total Asset Turn Over yang masih dalam batas wajar.

Sebaliknya, dari 86% jurnal yang membahas mengenai prespektif keuangan, 66% dari jurnal tersebut menyatakan bahwa keuangan di apotek mengalami penurunan, di Apotek Kasih Farma menunjukkan tren penurunan signifikan pada ROI dari 61,3% ke 7,9%. dan profit margindari 17,2% ke 4,1% serta penurunan pada Inventory Turnover Ratio (ITOR) dari 3,03 ke 0,93 selama periode 2018 hingga 2020, yang menandakan tantangan dalam pengelolaan persediaan dan profitabilitas (Histiarini et al., 2022). Hal serupa ditemukan pada Apotek Avicena (Rhomah et al., 2022), di mana nilai TOR, NPM, dan ROI masih di bawah standar yang diharapkan namun angka spesifik tidak disebut. Data ini mengindikasikan perlunya strategi keuangan yang lebih agresif dan efisien dalam mengelola stok dan meningkatkan penjualan.

Penurunan skor keuangan juga tercermin pada Toko Obat Sejahtera di Bali dengan skor terendah yaitu 64,48% (Yuliana et al., 2021), sehingga fokus perbaikan dalam manajemen keuangan menjadi sangat penting. Strategi peningkatan sudah dilakukan oleh Apotek Bunda Medika yang mendapatkan hasil yang peningkatan profit sebesar 12,50%; penjualan obat 27,41%; penjualan vitamin & suplemen 7,05% dan 3,04%. (Kusuma et al., 2021).

SIMPULAN

keuangan merupakan dua pilar utama dalam menilai kinerja apotek melalui Balanced Scorecard. Proses internal yang optimal, terutama dalam hal ketersediaan obat dan pelayanan yang cepat dan tepat, mendukung kepuasan pelanggan dan keamanan terapi. Namun, banyak apotek masih menghadapi tantangan di area ini yang perlu diperbaiki melalui SOP, pelatihan SDM, dan inovasi layanan. Sementara itu, aspek keuangan

menunjukkan hasil yang beragam dan menjadi perhatian utama manajemen apotek. Pengelolaan persediaan yang kurang efisien dan penurunan profitabilitas mengindikasikan perlunya strategi keuangan yang lebih efektif untuk menjaga keberlanjutan bisnis. Dengan pemahaman mendalam dari kedua perspektif ini, manajemen dapat mengambil langkah perbaikan yang terfokus dan berbasis bukti guna meningkatkan kualitas layanan sekaligus daya saing apotek.

Ucapan terimakasih

Pada kesempatan ini, peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada Direktur Akademi Farmasi Imam Bonjol Bukittinggi serta Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan

Referensi

- Dewi, A.Y., Zuhriyyah, A. & Basith, A., 2023. Evaluasi Kinerja Apotek Nusa Cendana Jatirogo Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Journal of Law, Administration, and Social Science*, 3(2), pp.192–198. Available at: [\[https://jurnalku.org/index.php/jolas/article/view/538\]](https://jurnalku.org/index.php/jolas/article/view/538) [\[https://jurnalku.org/index.php/jolas/article/view/538\]](https://jurnalku.org/index.php/jolas/article/view/538) [Accessed 21 May 2025]
- Firdaus, M., Handayani, D., & Nugroho, Y. (2023). Human Resource Development Strategies to Improve Pharmacy Services. *Journal of Pharmaceutical Education and Practice*, 11(2), 50-62.
- Histiarini, A.R., Hahury, S. & Mangalik, S., 2022. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Apotek Kasih Farma. *Metode: Jurnal Teknik Industri*, 8(2), pp.81–90. Available at: [\https://ejournal.um-sorong.ac.id/index.php/metode/articl

- e/view/2018](<https://ejournal.um-sorong.ac.id/index.php/metode/article/view/2018>) \[Accessed 21 May 2025]
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Kusuma, M.R., Wicaksakti, M.D.I., Rosad & El Hadi, M., 2021. Perancangan Strategi Kinerja Apotek Bunda Medika saat Pandemi Covid-19 Dengan Metode Balanced Scorecard Dan Analytical Hierarchy Process (AHP). Open Library Publications, Available at: <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/engineering/article/view/16724> \[Accessed 21 May 2025].
- Lee, H., Kim, S., & Park, J. (2023). Financial Performance Analysis of Community Pharmacies Using Balanced Scorecard Approach. *Journal of Health Economics and Management*, 12(1), 45-59.
- Matara, S., Puspitasari, D., & Anwar, M. (2020). Improving Operational Efficiency in Pharmacies through Internal Process Optimization. *Health Services Research and Management*, 7(2), 65-77.
- Muslim, A.S., Sunarni, T. & Andayani, T.M., 2021. Evaluasi Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Apotek XX Yogyakarta Tahun 2019. *Media Ilmu Kesehatan*, 9(2), pp.164–171. Available at: <https://ejournal.unjaya.ac.id/index.php/mik/article/view/349> \[Accessed 21 May 2025]
- Patricia, I., Panjaitan, F. & Astuti, N., 2021. Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT Apotik Bangka Pratama Sejahtera Pangkal Pinang. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis Keuangan*, 6(1), pp.1–10. Available at: <https://e-jurnal.stie-ibek.ac.id/index.php/JABK/article/view/61> \[Accessed 21 May 2025]
- Pram, E., Wijayanti, D., & Santoso, H. (2021). Application of Balanced Scorecard in Community Pharmacies: A Comprehensive Review. *Journal of Pharmacy Management*, 9(3), 145-158.
- Putra, R., & Sari, D. (2024). Balanced Scorecard Implementation in Community Pharmacies: A Comprehensive Performance Assessment. *International Journal of Pharmacy Management*, 9(1), 22-37.
- Rhomah, F., Lestari, A., & Putri, N. (2022). Balanced Scorecard as a Strategic Tool for Pharmacy Business Development. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Management*, 11(1), 23-35.
- Rhomah, E.H., Sunarni, T. & Purwidyaningrum, I., 2022. Analisis Kinerja Apotek Avicena Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Dengan Analisis SWOT. *Jurnal Ilmiah Ibnu Sina*, 7(2), pp.350–359. Available at: <https://e-jurnal.stikes-isfi.ac.id/index.php/JIIS/article/view/997> \[Accessed 21 May 2025]

isfi.ac.id/index.php/JIIS/article/view/997) \[Accessed 21 May 2025]

- Santoso, A., Hidayat, R., & Purnomo, S. (2023). Evaluation of Pharmacy Service Performance: A Balanced Scorecard Approach. *Pharmacy Practice and Management Journal*, 8(1), 15-28.
- Sari, R., & Nugroho, T. (2023). Strategic Performance Measurement in Pharmacies Using Balanced Scorecard: A Systematic Approach. *Journal of Health Business and Policy*, 15(1), 50-62.
- Suryani, L., Rahmawati, D., & Anwar, M. (2022). Customer Perspective in Healthcare Service Improvement Using Balanced Scorecard. *Indonesian Journal of Pharmacy Practice*, 10(2), 100-109.
- Wulandari, T., & Prasetyo, D. (2024). Financial Performance Challenges in Community Pharmacies: Inventory and Profitability Perspectives. *Journal of Pharmacy and Finance*, 14(1), 78-88.
- Yuliana, P.E., Rahayu, S. & Kelvin, 2021. Metode Balanced Scorecard untuk Mengukur Kinerja Toko Obat Sejahtera di Pulau Bali. *Jurnal Teknik Industri*, 24(2), pp.70–80. Available at: [\[https://univ45sby.ac.id/ejournal/index.php/industri/article/view/208\]](https://univ45sby.ac.id/ejournal/index.php/industri/article/view/208)(<https://univ45sby.ac.id/ejournal/index.php/industri/article/view/208>) \[Accessed 21 May 2025]
- Yuliani, N., & Anggraeni, R. (2023). Digital Transformation in Pharmacy Services: Use of Social Media and Courier Partnerships. *Journal of Health Informatics*, 15(1), 33-45.