

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN KONSEP  
BALANCED SCORECARD  
(Studi pada PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung)**

**(Skripsi)**

**Oleh**

**NURIS SANIDA**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDARLAMPUNG  
2017**

## **ABSTRAK**

### **ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN KONSEP *BALANCED SCORECARD* (Studi pada PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung)**

**Oleh :**

**NURIS SANIDA**

Kinerja perusahaan merupakan suatu ukuran yang dipakai untuk mengukur keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan memakai konsep *Balanced Scorecard* yang merupakan alat manajerial yang dirancang untuk membantu perusahaan-perusahaan antara langkah-langkah eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan, dan langkah-langkah seperti financial, pelanggan,, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga seimbang antara hasil dari upaya terakhir dan langkah-langkah yang mendorong kinerja perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kinerja PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung apabila diukur dengan perspektif *Balanced Scorecard*. Hasil pengukuran dengan konsep *Balanced Scorecard* pada aspek keuangan dinilai tidak baik. Hasil pengukuran dengan konsep *Balanced Scorecard* pada aspek pelanggan dinilai cukup baik. Hasil pengukuran dengan konsep *Balanced Scorecard* pada aspek proses bisnis internal dinilai baik. Hasil pengukuran dengan konsep *Balanced Scorecard* pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan dinilai baik.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa hasil pengukuran dengan konsep *Balanced Scorecard* kinerja empat aspek PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung secara keseluruhan dinilai cukup baik.

Kata kunci : Kinerja Perusahaan, *Balanced Scorecard*, Mengukur Kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard*.

## **ABSTRACT**

### **ANALYSIS OF CORPORATE PERFORMANCE MEASUREMENT WITH BALANCED SCORECARD CONCEPT (Case Study of PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung)**

**By :**

**NURIS SANIDA**

Company performance is a measure used to measure the success of the company in achieving the goals set, by using the concept of balanced scorecard is a managerial tool designed to help enterprise companies between external steps for shareholders and customers, and steps such as financial, customer, internal business processes, learning and growth, so balanced between the results of past efforts and steps that drive corporate performance.

This study aims to identify and analyze the performance PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung when measured with a balanced scorecard perspectives on the financial aspect is not considered good. The measurement results with the concept of the balanced scorecard in the aspect of customers is considered good. The measurement results with the concept of balanced scorecard on aspect of learning and growth is considered good.

The result shows that the measurement with the concept of balanced scorecard performance with four aspects PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung overall is good.

Keywords : company performance, balanced scorecard, measure performance with a balanced scorecard concept.

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN  
KONSEP BALANCED SCORECARD  
(Studi pada PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung)**

**Oleh**

**Nuris Sanida**

**Skripsi**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
SARJANA EKONOMI**

**Pada**

**Jurusan Manajemen**

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2017**

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN  
DENGAN KONSEP BALANCED SCORECARD  
(Studi pada PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung)**

Nama Mahasiswa : **Nuris Sanida**

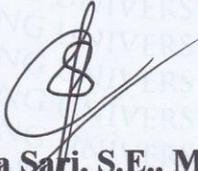
No. Pokok Mahasiswa : **1341011057**

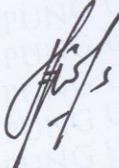
Jurusan : **Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**

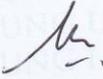
**MENYETUJUI**

1. Komisi Pembimbing

  
**Aida Sari, S.E., M.Si.**  
NIP 19620127 198703 2 003

  
**Faila Shofa, S.E., M.S.M.**  
NIP 19780222 200912 2 001

2. Ketua Jurusan Manajemen

  
**Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si.**  
NIP 19620822 198703 2 002

**MENGESAHKAN**

1. Tim Penguji

Ketua : **Aida Sari, S.E., M.Si.**

Sekretaris : **Faila Shofa, S.E., M.S.M.**

Penguji Utama : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

**Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.**  
NIP 19610904 198703 1 001



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **17 April 2017**

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nuris Sanida  
N P M : 1341011057  
Jurusan : Manajemen  
Program Studi : S1 Manajemen  
Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi pada PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung)

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Hasil penelitian atau skripsi serta sumber informasi atau data adalah benar merupakan hasil karya sendiri dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Semua sumber data dan informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka dibagian akhir Hasil Penelitian atau Skripsi ini.
2. Menyerahkan sepenuhnya hasil penelitian saya dalam bentuk *Hard Copy* dan *Soft Copy* Skripsi untuk dipublikasikan ke media cetak ataupun elektronik kepada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Tidak akan menuntut atau meminta ganti rugi dalam bentuk apapun atas segala sesuatu yang dilakukan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung terhadap Hasil Penelitian atau Skripsi saya ini.
4. Apabila ternyata dikemudian hari penulisan skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib yang berlaku di Universitas Lampung dan sanksi hukum yang berlaku di Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, 20 April  
2017

Yang membuat pernyataan,



**Nuris Sanida**  
**1341011057**

## RIWAYAT HIDUP

Penulis lahir di Bandar Lampung 17 Januari 1995. Penulis merupakan anak kedua dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak Ersan Sanggriho dan Ibu Yeti Nelwida.

Penulis mengawali pendidikan formal di SD Negeri 2 Perumnas Wayhalim Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2007, melanjutkan pendidikan di SMP Negeri 29 Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2010, dan masuk SMA Negeri 2 Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2013.

Pada tahun 2013, penulis melanjutkan kembali studi di Universitas Lampung. Fakultas Ekonomi dan Bisnis dengan jurusan S1 Manajemen dengan mengambil konsentrasi bisnis. dan pada tahun 2016 penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Sendang Agung, Kecamatan Sendang Agung, Kabupaten Lampung Tengah. Selama menjadi mahasiswa peneliti terdaftar menjadi pengurus dalam UKMF EBEC (*Economic Business Entrepreneur Club*) dan terdaftar menjadi anggota dalam UKMF HMJ (Himpunan Mahasiswa Manajemen).

## **MOTTO**

“Tidak ada balasan untuk kebaikan kecuali kebaikan itu sendiri”

(Ar-rahman : 60)

“Kegagalan adalah keberhasilan bahwa kita telah berani mencoba”

(Nuris Sanida)

*“If you can't make it good at least make it look good”*

(Bill Gates)

## PERSEMBAHAN



Pujisyukur kepada Allah SWT yang Maha Pengasih dan Penyayang,

Skripsi ini kupersembahkan kepada:

Ayah dan Ibu, yang selalu membimbing, menyayangi dengan tulus, memberi dukungan, doa, serta nasehat yang tak henti-hentinya selama ini.

Kiyai Niko dan Adek Rafi yang selalu memberikan semangat, do'a dan dukungan untukku.

Seluruh keluarga besar yang telah memberikan semangat dan do'a.

Sahabat-sahabat dan Almamater tercinta jurusan

Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.

## SANWACANA

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kemudahan dan berkah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Pada PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung)” sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang tulus kepada semua pihak yang telah memberikan bimbingan, dukungan, dan bantuan selama proses penyelesaian skripsi ini. Secara khusus, penulis ucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Hi. Satria Bangsawan, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
3. Ibu Yuningsih, S.E., M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Aida Sari, S.E., M.Si. selaku dosen Pembimbing Utama, terimakasih atas bimbingan, masukan, arahan dan nasihat yang telah diberikan selama proses penyelesaian skripsi.

5. Ibu Faila Shofa, S.E., M.S.M., selaku Pembimbing Akademik dan Pembimbing Kedua, yang telah memberikan bimbingan, arahan, bantuan dan saran-sarannya selama proses penyelesaian skripsi.
6. Bapak Dr.Ribhan, S.E., M.Si., selaku dosen penguji utama, terimakasih atas saran dan masukan yang telah diberikan untuk penyempurnaan skripsi ini.
7. Ibu Dr. Dorothy Rouly Pandjaitan, S.E., M.Si., selaku dosen pembahas dua, terimakasih atas saran dan masukan yang telah diberikan untuk penyempurnaan skripsi ini.
8. Ibu Yuniarti, S.E., M.Si., selaku dosen pembahas tiga, terimakasih atas saran dan masukan yang telah diberikan untuk penyempurnaan skripsi ini.
9. Seluruh Dosen Pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universtias Lampung yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan, pengalaman yang sangat berharga dan tidak ternilai.
10. Seluruh Staf Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universtias Lampung.
11. Kedua orang tuaku tercinta Papa Ersan Sanggriho dan Ibu Yeti Nelwida yang senantiasa memberikan nasihat, do'a,dan dukungan kepada penulis.  
Terimakasih atas kasih sayang dan pengorbanan yang telah diberikan selama ini.
12. Kiyai Niko dan Adek Rafi yang selalu memberikan semangat dan dukungan yang tiada henti-hentinya. Terimakasih selalu mendengarkan keluh kesah penulis.
13. Sahabat dari kecil Nadiyah Dalilah, Dina Hapiza ,Yuli Agustina, Desi Zuliana, Titin Meilinda, Selva Bertiani, semoga selalu terjaga kebersamaan dan keseruannya kawan. Terimakasih untuk segala dukungan.

14. Teman-teman Ekonomi dan Bisnis 2013 Chandra, Dita, Ega, Fariz, Ikbal, Gusti, Mawar, Shaaliladini, Mona, Ocha, Rifati, Tirra, Vio, M. Riyadhi Saputra dan yang tidak bisa disebutkan satu persatu terimakasih atas bantuannya selama ini.
15. Keluarga KKN Desa Sendang Agung Kecamatan Sendang Agung. Untuk bapak dan ibu kepala dusun serta adik-adikku yang telah menjaga saya selama 40 hari KKN berlangsung, dan untuk teman-teman KKN Dani, Evi, Ilwan, Bang Imam, Mba Ulfa, Yoga. Kita pernah berjuang bersama dan terimakasih atas pengalaman hidup yang sama-sama kita rasakan didesa orang, semoga selalu terjaga kebersamaannya.
16. Terimakasih kepada teman SMA, Ami, Yeyen, Nidya, Desti atas pengalaman hidup selama ini.
17. Keluarga besar EBEC, terimakasih atas dukungan dan motivasi, serta pengalaman organisasi selama ini.
18. kepada *Mypartner* M. Riyadhi Saputra, terimakasih atas dukungan, doa, motivasi dan bantuan yang diberikan dalam menyelesaikan skripsi.
19. Terimakasih untuk semua pihak yang telah membantu demi terselesaikannya skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis berdoa semoga segala bantuan yang diberikan mendapat balasan dari Allah SWT. Amin. Demikianlah, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan pengetahuan baru kepada setiap orang yang membacanya.

Bandar Lampung, 22 Maret 2017  
Penulis,

**Nuris Sanida**

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>COVER</b>	
<b>DAFTAR ISI</b>	
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	
<b>DAFTAR TABEL</b>	
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	
<b>I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah.....	11
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Manfaat Penelitian.....	12
<b>II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Pengertian Manajemen.....	14
B. Proses Manajemen.....	14
C. Definisi Manajemen Operasi.....	16
D. Manajemen Operasi .....	17
E. Definisi Kinerja .....	19
1. Pengukuran Kinerja .....	20
F <i>Balance Scorecard</i> .....	20
1. <i>Definisi Balance Scorecard</i> .....	20
2. Manfaat <i>Balance Scorecard</i> .....	21
3. Keunggulan dan Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i> .....	23
4. Perspektif <i>Balance Scorecard</i> .....	25
G Perspektif Finansial ( <i>Financial Perspective</i> ) .....	26
1. Perspektif Pelanggan ( <i>Costumer Perspective</i> ).....	27
2. Perspektif Proses Bisnis Internal ( <i>Internal Process Perspective</i> ).....	29
3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ( <i>Learning and Growth Perspective</i> ).....	30
H. Penelitian Terdahulu .....	32
I. Kerangka Berpikir.....	33
<b>III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian.....	34
B. Jenis dan Sumber Data .....	34
1. Jenis Data .....	34

2. Sumber Data.....	35
C. Definisi Operasional .....	36
D. Teknik Pengumpulan Data .....	37
E. Definisi Konseptual .....	37
F. Teknik Analisis Data .....	41

#### **IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum .....	45
1. Sejarah Perusahaan.....	45
2. Visi dan Misi Perusahaan.....	48
3. Struktur Organisasi Perusahaan .....	49
B. Mengukur Kinerja Masing-masing Aspek .....	49
1. Mengukur Kinerja Aspek Keuangan.....	49
2. Mengukur Kinerja Aspek Pelanggan .....	53
3. Mengukur Kinerja Aspek Proses Bisnis Internal .....	56
4. Mengukur Kinerja Aspek Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	60
C. Pembahasan .....	64

#### **V SIMPULAN DAN SARAN**

A. Simpulan .....	70
B. Saran.....	72

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Cabang PT Kimia Farma Apotek di Bandar Lampung .....	5
2. Daftar Nama Pesaing PT Kimia Farma.....	6
3. Data Kas dan Setara Kas pada periode 2012-2016 .....	10
4 Kerangka Berpikir .....	32
5. Definisi Operasional Variabel (Indikator dan Formula Pengukuran) .....	39
6. Perbandingan ROI dan Persentase kinerja PT Kimia Farma Apotek .....	50
7. Perbandingan CR dan Persentase kinerja PT Kimia Farma Apotek .....	51
8. Perbandingan DAR dan Persentase kinerja PT Kimia Farma Apotek .....	52
9. Data Jumlah Pelanggan PT Kimia Farma Apotek .....	53
10. Perbandingan Akuisisi Pelanggan dan Persentase kinerja PT Kimia Farma Apotek .....	54
11 Perbandingan Retensi Pelanggan dan Persentase kinerja PT Kimia Farma Apotek .....	55
12. Data Indikator Perspektif Proses Internal Bisnis .....	57
13. Perbandingan Inovasi Produk dan Persentase kinerja PT Kimia Farma Apotek .....	58
14. Perbandingan Proses Operasi dan Persentase kinerja PT Kimia Farma Apotek .....	58
15. Perbandingan Layanan Purna Jual dan Persentase kinerja PT Kimia Farma Apotek.....	59
16. Data Indikator Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	60
17. Perbandingan Produktivitas Karyawan dan Persentase kinerja PT Kimia Farma Apotek.....	61
18. Perbandingan Retensi Karyawan dan Persentase kinerja PT Kimia Farma Apotek .....	62
19. Kinerja PT Kimia Farma Apotek yang diukur dengan Konsep Balanced Scorecard .....	63
20. Rangkuman Hasil Pengukuran PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung .....	69

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Gambar Data Kas dan Setara Kas pada periode 2012-2016 .....	11
2. Gambar Diagram Jumlah Pelanggan PT Kimia Farma Apotek .....	54

## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran

1 Struktur organisasi di apotek I .....	L-1
2 Struktur organisasi di apotek II .....	L-1
3 Struktur organisasi di apotek III.....	L-1
4 Struktur organisasi di apotek IV .....	L-1
5 Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian Perusahaan.....	L-2
6 Perhitungan Masing-Masing Aspek Kinerja.....	L-3
7 <i>Job description</i> .....	L-4

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya meneliti pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan yang semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan, dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, dan sebagainya, maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu konsep *balanced scorecard*.

Penilaian kinerja bertujuan untuk menentukan kontribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan, memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer bagian dalam perusahaan, dan memberikan motivasi bagi manajer bagian di dalam menjualkan bagiannya seirama dengan

tujuan pokok organisasi perusahaan secara keseluruhan (Mulyadi, 2007 : 139). Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat di dalam perusahaan, hasil pengukuran kemudian dipergunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian (Yuwono, Sukarno dan Ichsan, 2007 :3).

Konsep *Balanced scorecard*, dikembangkan pada awal 1990-an, didasarkan pada asumsi bahwa efisiensi penggunaan modal investasi tidak lagi satu-satunya penentu untuk keunggulan kompetitif, tetapi faktor yang jelas seperti modal intelektual, penciptaan pengetahuan, atau orientasi pelanggan yang sangat baik, sama-sama penting menurut (Kaplan dan Norton, 1992 dalam Stephanie *et al.* 2014 :96). Oleh karena itu, *Balanced scorecard* menggabungkan langkah-langkah non-keuangan dan keuangan dalam proses pelaporan internal perusahaan sehingga manajer dapat menilai efisiensi secara strategis dan tujuan utama dari *balanced scorecard* untuk menerjemahkan strategi bisnis ke dalam tujuan strategis dimana strategis yang mengalir ke bawah dalam sistem hirarkis perspektif. Dengan demikian, ada cara antara perspektif ini yang akhirnya menyebabkan peningkatan kinerja ekonomi.

Istilah *Balanced scorecard* yaitu mengacu pada kinerja perusahaan antara langkah-langkah eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan, dan langkah-langkah seperti financial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga seimbang antara hasil dari upaya terakhir dan langkah-langkah yang mendorong kinerja perusahaan. Jadi *Balanced scorecard* yaitu

seimbang antara tujuan, dan hasil yang mudah diukur dan subjektif sehingga kinerja dapat diukur menurut (Kaplan dan Norton, 1996 dalam Stephanie *et al.* 2014 :97).

*Balanced scorecard* dapat dikategorikan ke dalam tiga generasi. Generasi pertama dikembangkan oleh Kaplan dan Norton 1992 dalam Stephanie *at al.*(2014 :98) untuk menilai efektivitas dimensi keuangan dan non-keuangan. Selain dimensi keuangan, kepuasan pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan seimbang dengan langkah-langkah keuangan. Pada tahun 1996, Kaplan dan Norton menganjurkan hubungan sebab akibat antara perspektif yang disorot hasil yang ditargetkan organisasi dan hipotesis sarana yang ini bisa dapat dicapai. Dalam istilah awam, misalnya, sebuah organisasi yang melatih karyawan mereka dengan baik meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan, yang hasil lebih pembelian dan profitabilitas. Dengan demikian, versi kedua dari *balanced scorecard* itu suatu sistem pengukuran kinerja multidimensional yang menghubungkan hasil strategis melalui hubungan sebab dan akibat (Kaplan dan Norton, 1996 dalam Stephanie *et al.*,2014 :98).

Beberapa penelitian tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard* antara lain dilakukan oleh Tika Arwinda (2015) meneliti tentang analisis *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan pada PT Jamsostek cabang belawan dari hasil penelitian perhitungan *Balanced scorecard* (BSC) diketahui bahwa kinerja PT. Jamsostek Cabang Belawan masih dikatakan kurang baik dengan kategori BBB, kinerja masih perlu diperbaiki lagi agar perusahaan mampu mencapai kinerja sangat baik. Sebaiknya perusahaan menerapkan *balanced scorecard* (BSC) untuk dapat membantu perusahaan dalam

mengukur kinerjanya tidak hanya dari aspek keuangannya saja tetapi juga mempertimbangkan kinerja dari aspek non keuangan. Sehingga perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat sebelum melakukan tindakan jangka panjang.

Marlys dan Salterio (2000) meneliti tentang WCS Incorporated dari hasil penelitian menunjukkan bahwa perhitungan *Balanced Scorecard* dilakukan dengan penetapan target-target oleh perusahaan untuk masing-masing divisi usaha. Hasil pemberian skor menurut aspek menjadi cerminan kinerja masing-masing divisi dan mengetahui kinerja secara keseluruhan perusahaan dapat menjumlahkan skor masing-masing aspek dengan menggunakan skor skala 100.

Stephanie *et al.* (2014) meneliti tentang mengelola kinerja lingkungan dan ekonomi menggunakan tinjauan teori dan praktek pengukuran dari hasil penelitian menyoroti peran penting dari *balanced scorecard* berkelanjutan sebagai alat yang mengelola baik kinerja ekonomi dan lingkungan. Mayoritas studi *balanced scorecard* berkelanjutan yang ada yang ditemukan dalam normatif memberitahukan secara terbatas informasi tentang bagaimana proses integrasi antara dimensi ekonomi dan lingkungan sedang dilakukan keluar melalui *balanced scorecard*. Penelitian di masa depan diperlukan untuk meningkatkan pemahaman tentang peran berkelanjutan *balanced scorecard* sebagai alat penting dalam pengelolaan ekonomi dan lingkungan kinerja dalam organisasi.

PT Kimia Farma Apotek adalah anak perusahaan yang dibentuk oleh PT Kimia Farma Tbk, untuk mengelola apotek-apotek milik perusahaan yang ada, dalam upaya meningkatkan kontribusi penjualan untuk memperbesar penjualan konsolidasi PT Kimia Farma Tbk. PT Kimia Farma Apotek merupakan

perusahaan Farmasi yang melakukan kegiatan bisnis berupa produk obat-obatan. Perusahaan ini merupakan jaringan yang langsung dari distributor pedagang besar, farmasi dan distributor resmi obat-obatan pihak ketiga. Contoh enseval, PT APL, PT Sanbe Farma. PT Kimia Farma memiliki sebuah gudang penyimpanan persediaan yang digunakan perusahaan dalam aktivitas operasi perusahaan. Gudang penyimpanan yang dimiliki Apotek Kimia Farma terdapat di Kimia Farma Apotek 131 terletak di Jalan Kartini No. 44-45 yang berukuran 10x10 meter dan mampu menampung persediaan obat-obatan sebanyak 200 juta obat untuk PT Kimia Farma Apotek di wilayah Bandar Lampung.

Berikut beberapa cabang apotek Kimia Farma di Bandar Lampung :

**TABEL 1.1. CABANG PT KIMIA FARMA APOTEK di BANDAR LAMPUNG**

No.	Cabang Apotek Kimia Farma di Bandar Lampung	Alamat
1.	Kimia Farma Apotek 131	Terletak di Jalan Kartini No. 44-45
2.	Kimia Farma Apotek 222	Terletak di Jalan Gajah Mada No. 56
3.	Kimia Farma Apotek 327	Terletak di Jalan Gatot Subroto
4.	Kimia Farma Apotek 256	Terletak di Jalan Raden Saleh No. 9
5.	Kimia Farma Apotek 467	Terletak di Jalan Pangeran Antasari No. 137 B
6.	Kimia Farma Apotek 647	Terletak di Jalan Tengku Umar No. 24 F
7.	Kimia Farma Apotek 648	Terletak di Jalan Wolter Mongonsidi No. 7
8.	Kimia Farma Apotek 318	Terletak di Jalan ZA. Pagar Alam No.77
9.	Kimia Farma Apotek 285	Terletak di Jalan Kimaja Way Halim

(Sumber: PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung 2016)

Dilihat dari tabel 1.1 bahwa di Bandar Lampung PT Kimia Farma Apotek memiliki 9 cabang apotek yang lokasinya menyebar dikota Bandar Lampung mulai dari daerah Kedaton, Antasari, hingga Tanjung karang. Cabang PT Kimia Farma Apotek di Bandar Lampung ini memiliki lokasi yang strategis dan mudah untuk dijangkau oleh konsumen karena seluruh lokasi cabang PT Kimia Farma Apotek terletak tepat ditepi jalan raya utama di Bandar Lampung. Lokasi 9 cabang PT Kimia Farma Apotek juga tidak berdekatan sehingga konsumen dari daerah manapun di Bandar Lampung bias dengan mudah menemukan cabang PT Kimia Farma Apotek.

Data pesaing PT Kimia Farma Apotek di Bandar Lampung :

**TABEL 1.2 DAFTAR NAMA PESAING PT KIMIA FARMA**

No	Nama Apotik	Alamat
1.	Apotek K24	Jalan Arief Rahman Hakim No. 36, Rt 05 Lk.II, Kel. Jagabaya,, Kec. Sukabumi,, Kota Bandar Lampung, Bandar Lampung City, Lampung, Indonesia
2.	Apotek enggal	Jalan Raden Intan No.122, Tanjung Karang Pusat, Pelita, Engal, Kota Bandar Lampung, Lampung 35213, Indonesia
3.	Apotek Indra Jaya	Jalan WR. Monginsidi No.20 B, Gotong Royong, Tj. Karang Pusat, Kota Bandar Lampung, Lampung 35211, Indonesia
4.	Apotek Gemari	Jalan Raden Intan No.35, Tj. Karang, Engal, Kota Bandar Lampung, Lampung 35213, Indonesia

(Sumber: PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung 2016)

Apotek-apotek pesaing dari tabel 1.2 ini lokasinya tidak jauh dari PT Kimia Farma Apotek, di samping itu apotek tersebut merupakan apotek yang cukup

besar dan memiliki kelengkapan obat-obatan yang sama dengan PT Kimia Farma besarnya, di samping itu dari segi pelayanan termasuk apotek yang mempunyai pelayanan yang baik terhadap konsumen, dan merupakan ancaman atau pesaing terhadap PT Kimia Farma Apotek yang akan menurunkan omset PT Kimia Farma Apotek kalau tidak berinovasi.

PT Kimia Farma Apotek dalam menjalankan kegiatan usahanya juga menerapkan kebijaksanaan pemasaran yaitu melayani penjualan langsung dan melayani resep dokter dan menyediakan pelayanan lain, misalnya peraktek dokter, optik, dan pelayanan OTC (swalayan) serta pusat pelayanan informasi obat. Apotek kimia farma dipimpin oleh tenaga apoteker yang bekerja *full timer* sehingga dapat melayani informasi obat dengan baik dengan tujuan menciptakan kepuasan dalam diri pelanggan dengan harapan pelanggan yang memiliki loyalitas terhadap PT Kimia Farma Apotek. PT Kimia Farma Apotek memiliki 57 karyawan lama, 8 karyawan baru, 6 karyawan yang keluar dan total karyawan aktif sekarang 59 karyawan hingga bulan Januari 2017 untuk diwilayah Bandar Lampung.

PT Kimia Farma Apotek yang dahulu terkoordinasi dalam Unit Apotek Daerah (UAD) sejak bulan Juli tahun 2004 dibuat dalam orientasi bisnis manager dan apotek pelayanan sebagai hasil restrukturisasi organisasi yang dilakukan. Manajemen PT Kimia Farma Apotek melakukan perubahan struktur (restrukturisasi) organisasi dan sistem pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dengan pendekatan efisiensi, produktifitas, kompetensi dan komitmen dalam rangka mengantisipasi perubahan yang ada. Salah satu perubahan yang

dilakukan adalah dengan mengubah persepsi dan citra lama tentang Kimia Farma, dengan konsep baru bahwa setiap Apotek Kimia Farma bukan lagi terbatas sebagai gerai untuk jual obat, tetapi menjadi pusat pelayanan kesehatan atau *health center*, yang didukung oleh berbagai aktivitas penunjang seperti laboratorium klinik, optik, praktek dokter, dan gerai untuk obat-obatan tradisional Indonesia seperti *herbal medicine*. Perubahan yang dilakukan secara fisik antara lain dengan memperbaharui penampilan *eksterior* dan *interior* dari apotek-apotek Kimia Farma yang tersebar di seluruh Indonesia. Bersamaan itu diciptakan pula budaya baru di lingkungan setiap apotek untuk lebih berorientasi kepada pelayanan konsumen, dimana setiap Apotek Kimia Farma haruslah mampu memberikan pelayanan yang baik, penyediaan obat yang baik dan lengkap.

Perusahaan PT Kimia Farma Apotek memiliki visi Menjadi perusahaan Healthcare pilihan utama yang terintegrasi dan menghasilkan nilai yang berkesinambungan. Juga mempunyai misi yaitu, melakukan aktivitas usaha di bidang-bidang industri kimia dan farmasi, perdagangan dan jaringan distribusi, retail farmasi dan layanan kesehatan serta optimalisasi asset, mengelola perusahaan secara *Good Corporate Governance* dan *operational excellence* didukung oleh SDM professional, memberikan nilai tambah dan manfaat bagi seluruh stakeholder, dan PT Kimia Farma telah menetapkan budaya perusahaan yang merupakan nilai-nilai inti perseroan (*Corporate values*) yaitu ICARE yang menjadi acuan atau pedoman bagi Perseroan dalam menjalankan usahanya, untuk berkarya meningkatkan kualitas hidup dan kesehatan masyarakat. Berikut adalah budaya perusahaan (*corporate culture*) perseroan :

- *Innovative*, Budaya berpikir *out of the box*, smart dan kreatif untuk membangun produk unggulan
- *Customer First*, Mengutamakan pelanggan sebagai mitra kerja
- *Accountable*, Dengan senantiasa bertanggung jawab atas amanah yang dipercayakan oleh perusahaan dengan memegang teguh profesionalisme, integritas dan kerja sama
- *Responsible*, Memiliki tanggung jawab pribadi untuk bekerja tepat waktu, tepat sasaran dan dapat diandalkan, serta senantiasa berusaha untuk tegar dan bijaksana dalam menghadapi setiap masalah
- *Eco-Friendly*, Menciptakan dan menyediakan baik produk maupun jasa layanan yang ramah lingkungan.

PT Kimia Farma Apotek untuk dapat memiliki keunggulan dalam persaingan bisnis yang pesat, perlu memiliki kerangka kerja sistem pengukuran kinerja yang tepat, dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard* yang memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan. *Balance Scorecard* juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Di samping itu, *Balance Scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*) tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir (*driver*).

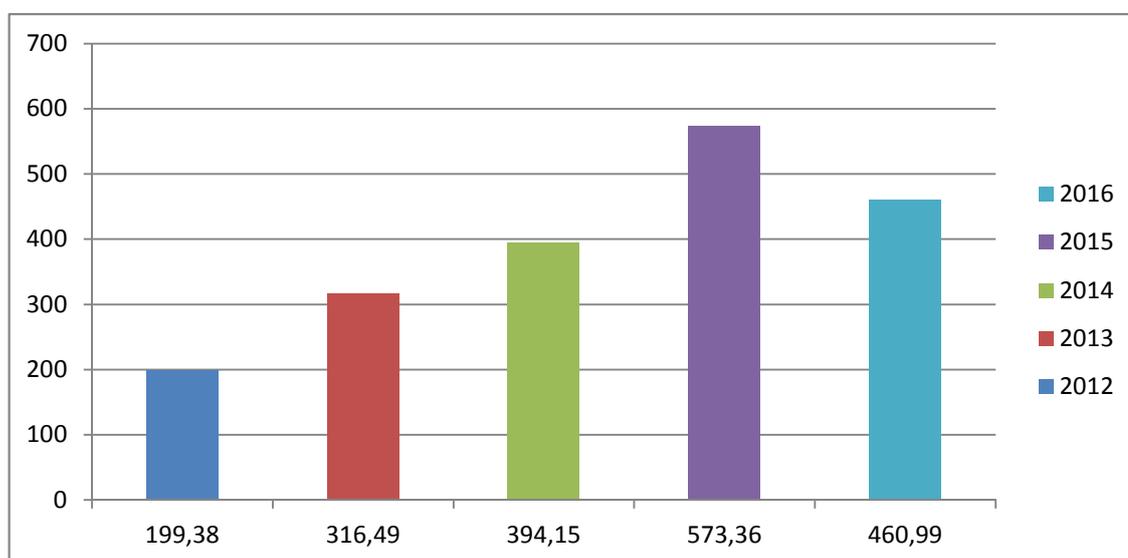
**TABEL 1.3. DATA KAS dan SETARA KAS pada PERIODE 2012-2016**

<b>Data Kas dan Setara Kas PT. Kimia Farma Apotek Bandar Lampung</b>		
<b>Tahun</b>	<b>Total Pendapatan</b>	<b>Persentase Kerja Perusahaan</b>
<b>2012</b>	Rp 199,38 juta	2,80%
<b>2013</b>	Rp 316,49 juta	58,74%
<b>2014</b>	Rp 394,15 juta	24,54%
<b>2015</b>	Rp 573,36 juta	45,47%
<b>2016</b>	Rp 460,99 juta	19,59%

(Sumber : PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung 2016)

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa data kas dan setara kas mengalami penurunan pada tahun 2016 persentase kerja perusahaan 19,59% menjadi Rp. 460,99 juta dibanding 2015 sebesar Rp. 573,36 juta, menurut perhitungan data PT Kimia Farma Apotek dan pertumbuhan tersebut dikategorikan semakin menurun akibat resep dari dokter yang suka berubah ubah sehingga produk obat jadi lama habisnya dan menyebabkan kadaluarsa, dan pendorong persentase kerja perusahaan pada PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung terutama karena adanya pesaing yang membuat PT Kimia Farma Apotek meningkatkan kualitas produk, pelayanannya dan harus meningkatkan lagi pengukuran kinerja perusahaannya untuk mengoptimalkan peningkatan pemasukan kas tiap tahunnya, dan bisa dilihat dari grafik 1.1 yang menunjukkan data kas dan setara kas pada periode 2012-2016.

**GAMBAR 1.1 DATA KAS dan SETARA KAS pada PERIODE  
2012-2016**



(Sumber : PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung 2016)

Oleh karena itu untuk dapat menentukan kinerja, perusahaan dapat menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur berbasis *strategic*, seperti *financial perpective*, *internal proses business perspective*, *customer perspective*, dan *learning dan growth*. Keunggulan penerapan *Balanced Scorecard* adalah untuk dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, penulis menarik untuk meneliti sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard*, sehingga peneliti merasa tertarik untuk meneliti skripsi dengan judul: **“ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN KONSEP BALANCED SCORECARD (Studi pada PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung)”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang terurai pada latar belakang penelitian, penelitian ini merumuskan masalah mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard*, berikut rumusan masalah penelitian ini :

1. bagaimana kinerja perusahaan PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung bila diukur dengan metode *Balance scorecard* ?
2. bagaimana tingkat produktivitas PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung pada setiap bagian organisasi yang terlibat dalam proses peningkatan kinerja perusahaan ?
3. bagaimana perencanaan strategis yang harus diterapkan PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung untuk setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* agar sesuai dengan visi dan tujuan perusahaan ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini untuk mengetahui pengukuran kinerja perusahaan melalui metode *Balanced Scorecard*. Berikut uraian tujuan penelitian :

1. mengetahui pengaruh kinerja perusahaan PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung bila diukur dengan metode *Balance scorecard* ?
2. mengetahui tingkat produktivitas PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung pada setiap bagian organisasi yang terlibat dalam proses peningkatan kinerja perusahaan ?

3. mengetahui perencanaan strategis yang harus diterapkan PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung untuk setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* agar sesuai dengan visi dan tujuan perusahaan ?

#### **D. Manfaat Penelitian**

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

##### 1. Manfaat bagi perusahaan :

Sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan perusahaan dalam pengambilan keputusan, terutama dalam hal pengukuran kinerja perusahaan PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung.

##### 2. Manfaat bagi akademisi :

- a. Sebagai bahan referensi khususnya dalam materi pengukuran kinerja perusahaan.
- b. Sebagai pembanding bagi peneliti lainnya yang membahas materi pengukuran kinerja perusahaan.
- c. Sebagai media korektif bagi peneliti lain maupun akademisi lainnya.

##### 3. Manfaat bagi peneliti :

- a. Memperoleh ilmu pengetahuan baik teori maupun praktik khususnya dibidang analisis pengukuran kinerja perusahaan.
- b. Memperoleh kesempatan untuk menganalisis permasalahan kinerja perusahaan di Kimia Farma Apotek Bandar Lampung.
- c. Memperoleh wawasan tentang menganalisis kinerja perusahaan yang dilakukan oleh perusahaan Kimia Farma Apotek Bandar Lampung.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Pengertian Manajemen**

Menurut Robbins dan Coulter (2010 :36), manajemen mengacu pada proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Sedangkan menurut Griffin (2008 :7), manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik, dan informasi) dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pengertian diatas penulis menyimpulkan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengkoordinasian, pengendalian perusahaan yang dilakukan melalui orang lain guna mencapai tujuan perusahaan yang efektif dan efisien.

Manajemen perusahaan yang baik tentu akan menghasilkan output perusahaan yang efektif dan efisien dan mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

### **B. Proses Manajemen**

Proses manajemen melibatkan lima aktivitas dasar, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf, dan pengendalian (David, 2012 :192).

Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai lima proses manajemen :

1. Perencanaan: terdiri atas semua aktivitas manajerial yang terkait dengan persiapan dimasa depan. Tugas-tugas khususnya mencakup peramalan, penetapan tujuan, penggunaan strategi, pengembangan kebijakan dan penentuan sasaran.
2. Pengorganisasian: mengkoordinasikan aktivitas dan sumber daya. Fungsi manajemen ini adalah mengorganisasikan orang-orang dan sumber daya lainnya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana. Secara khusus, pengorganisasian mencakup penentuan bagaimana cara mengelompokkan berbagai aktivitas dan sumber daya.
3. Pemotivasian: mencakup upaya-upaya menuju pembentukan perilaku. Tugas spesifiknya mencakup kepemimpinan, komunikasi, kelompok kerja, modifikasi perilaku, delegasi otoritas, pengayaan pekerjaan, kepuasan kerja, pemenuhan kebutuhan, perubahan organisasional, semangat kerja karyawan, dan semangat kerja manajerial.
4. Penempatan staf : aktivitas penempatan staf berpusat pada manajemen personalia atau sumber daya manusia. Termasuk didalamnya adalah administrasi gaji dan upah, tunjangan karyawan, wawancara, rekrutmen, pemecatan, pelatihan, pengembangan manajemen, keamanan karyawan tindakan alternatif, peluang kerja yang setara, hubungan dengan serikat kerja, pengembangan karir, riset personalia, kebijakan pendisiplinan, prosedur keluhan, dan kehumasan.
5. Pengendalian : memonitor dan mengevaluasi aktivitas.

Tahap terakhir dari proses manajemen adalah pengendalian (*controlling*), atau pemantauan kemauan organisasi dalam mencapai tujuannya. Ketika organisasi

bergerak menuju tujuannya, manajer harus memonitor kemajuan untuk memastikan bahwa organisasi tersebut berkinerja sedemikian rupa sehingga akan mencapai tujuannya pada waktu yang telah ditentukan.

Pengendalian membantu memastikan efektivitas dan efisiensi yang diperlukan demi keberhasilan manajemen. Implikasinya bagi manajer adalah manajer harus sepenuhnya memahami setiap fungsi dasar tersebut, manajer yang efektif terlatih dalam melaksanakan setiap fungsi dan harus mampu bergerak maju mundur diantara berbagai fungsi sesuai dengan keadaan dan harus sering melaksanakan beberapa fungsi dan aktivitas secara bersamaan. Manajer tidak boleh hanya efektif dalam salah satu fungsi atau hanya melaksanakan sebagian fungsi karena semuanya penting bagi kelangsungan perusahaan.

### **C. Definisi Manajemen Operasi**

Heizer dan Render (2012 :4) mendefinisikan manajemen operasi adalah sebuah kegiatan yang berhubungan dengan proses menciptakan barang atau jasa dari input menjadi output. Manajemen operasi menyangkut sebuah proses dari awal 15 barang belum tercipta sampai barang tersebut menjadi output. Pada perusahaan manufaktur, dapat terlihat jelas aktivitas proses produksi dalam menghasilkan barang. Pada organisasi yang tidak memproduksi barang secara fisik, fungsi produksi tidak terlihat dengan jelas, contohnya adalah proses yang terjadi di bank, rumah sakit, penerbangan dan organisasi jasa lainnya. Terlepas dari produk akhir berupa barang atau jasa, aktivitas produksi yang berlangsung dalam organisasi disebut sebagai operasi atau manajemen operasi atau manajemen operasi.

Daft (2009 :216), mendefinisikan manajemen operasi sebagai bidang manajemen

yang mengkhususkan pada produksi barang. Setiap kegiatan operasi hanya berfokus pada kegiatan memproduksi barang dan memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan sektor produksi.

Sementara menurut *Schroeder* (2010 :23), memberikan penekanan terhadap definisi kegiatan produksi dan operasi pada 3 hal, yaitu :

1. Pengelolaan fungsi organisasi dalam menghasilkan barang dan jasa.
2. Adanya sistem transformasi yang menghasilkan barang dan jasa.
3. Adanya pengambilan keputusan sebagai elemen penting dari manajemen operasi.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen operasi merupakan suatu kegiatan yang berhubungan dengan penciptaan, atau pembuatan barang, jasa atau kombinasinya melalui proses transformasi dari masukan sumber daya produk menjadi keluaran yang diinginkan. Umpan balik dari konsumen dan informasi mengenai performa produk dan jasa tersebut digunakan untuk melakukan penyesuaian yang berkelanjutan terhadap input, proses transformasi dan output.

#### **D. Manajemen Operasi**

Menurut Heizer dan Render (2012 :4) manajemen operasi penting untuk dipelajari, karena alasan-alasan berikut. Alasan yang pertama adalah karena manajemen operasi merupakan salah satu dari tiga fungsi utama bagi setiap organisasi, selalu ada fungsi operasi dalam semua bidang usaha dan memiliki hubungan yang erat dengan fungsi-fungsi bisnis lainnya, misalnya bagian pemasaran menyediakan informasi mengenai keinginan konsumen, bagian

keuangan menyediakan informasi tentang budget perusahaan, dan manajemen operasi harus mengkomunikasikan kebutuhan dan kemampuannya kepada fungsi bisnis lainnya. Semua organisasi pasti akan melakukan kegiatan menjual dan memproduksi, sehingga penting untuk mengetahui bagaimana proses mengorganisasikan sumber daya perusahaan agar menjadi produktif. Alasan yang kedua adalah, agar mengetahui bagaimana proses pembuatan produk atau jasa. Alasan yang ketiga, adalah untuk mengetahui apa yang manajer operasi lakukan, yang berguna untuk mengembangkan karir kita dalam bagian operasional. Alasan yang keempat adalah karena manajemen operasi merupakan bagian yang menghabiskan persentase pendapatan yang besar. Manajemen operasi mampu memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk meningkatkan keuntungan dan memperbaiki layanan kepada masyarakat. Manajemen operasi bertanggung jawab atas keputusan strategi dan taktikal perusahaan.

Seorang manajer operasi menerapkan proses manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan karyawan, pengarahan, dan pengendalian kedalam pengambilan keputusan pada fungsi manajemen operasi. Terdapat sepuluh keputusan penting dalam manajemen operasi yang masing-masing membutuhkan proses manajemen yang baik. Berikut adalah ke-sepuluh keputusan penting dalam manajemen operasi :

- Desain produk dan jasa
- Manajemen mutu
- Desain proses dan kapasitas
- Strategi lokasi
- Strategi tata letak

- Sumber daya manusia dan sistem kerja
- Manajemen rantai pasokan
- Persediaan, perencanaan kebutuhan bahan
- Penjadwalan jangka pendek dan menengah
- Pemeliharaan

Manajemen operasi terus berkembang dengan adanya sumbangan dari ilmu-ilmu lain, termasuk teknik industri dan ilmu manajemen. Ilmu ini, seiring dengan statistik, juga manajemen dan ilmu ekonomi telah berkontribusi pada peningkatan produktivitas. Begitu pula dalam ilmu-ilmu pasti seperti biologi, kimia, fisika, juga memberikan kontribusi terhadap kemajuan manajemen operasi. Kontribusi terpenting bagi manajemen operasi adalah berasal dari ilmu informatika, yang diartikan sebagai proses sistematis yang dilakukan pada data untuk mendapatkan informasi. Ilmu informatika, dan internet memberikan sumbangsih dalam peningkatan produktivitas dan menyajikan barang atau jasa yang lebih bervariasi pada masyarakat.

#### **E. Definisi Kinerja**

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu (Bastian, 2001 :329).

## **1. Pengukuran Kinerja**

Kinerja perusahaan merupakan suatu ukuran yang dipakai untuk mengukur keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja menurut Atkinson *et al.* (2012 :111) adalah alat yang kuat untuk mengkomunikasikan dengan jelas dan tanpa ambigu apa yang dimaksud perusahaan terkait pernyataan tujuan, misi, dan visi strategisnya

Yuwono, Sukarno dan Ichsan (2007 :3) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat di dalam perusahaan, hasil pengukuran kemudian dipergunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

## ***F. Balance Scorecard***

### **1. Definisi Blance Scorecard**

*Balanced Scorecard* merupakan alat manajerial yang dirancang untuk membantu perusahaan-perusahaan individu yang memiliki kinerja keuangan jangka pendek menurut (David, 2009 :513). Atkison *et al.* (2012 :105) juga berpendapat bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat manajerial memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan pandangan yang lebih komprehensif dan memberikan cara yang jelas bahwa perusahaan-perusahaan yang harus mengukur untuk mengevaluasi implikasi yang timbul dari tujuan strategis.

Menurut definisi dari Kaplan dan Norton (1996) dalam Stephanie (2014 :98) mengatakan *Balanced Scorecard* yaitu mengacu pada kinerja perusahaan antara langkah-langkah eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan, dan langkah-langkah seperti financial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga seimbang antara hasil dari upaya terakhir dan langkah-langkah yang mendorong kinerja perusahaan. Jadi *Balanced scorecard* yaitu seimbang antara tujuan, dan hasil yang mudah diukur dan subjektif sehingga kinerja dapat diukur.

## **2. Manfaat *Balanced Scorecard***

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000:122) adalah sebagai berikut:

- a. *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
- b. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh).
- c. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.
- d. Membangun *Balanced Scorecard*, sebelum *Balanced Scorecard* diterapkan oleh suatu organisasi, organisasi terlebih dahulu harus membangun atau menyusun *Balanced Scorecard*.

Langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru.

Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut menurut (Kaplan dan Norton, 2000:9) adalah:

a. Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.

b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard*. Dapat dilakukan dengan cara memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen. Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja karyawan yang baik.

c. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis. Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

d. Meningkatkan Umpan balik dan pembelajaran strategis

Proses keempat ini akan memberikan strategis learning kepada perusahaan. Dengan *Balanced Scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

### **3. Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard***

Keunggulan *Balanced Scorecard* dalam system perencanaan strategis menurut Mulyadi (2014: 237-245) adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

#### 1) Komprehensif

*Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: customer, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan empat perspektif tersebut menghasilkan manfaat, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan jangka panjang, serta memungkinkan perusahaan untuk memasuki lingkungan yang kompleks.

#### 2) Koheren

*Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kasual dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik (*renstra*).

Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan penerjemahan visi, misi tujuan dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi.

### 3) Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh system tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat terwujud. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

### 4) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik sangat penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang. Keseimbangan sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik mencakup empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan, yaitu *financial returns* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), produk jasa yang mampu menghasilkan *value* terbaik bagi *customer* (perspektif pelanggan), proses

yang produktif dan *cost effective* (perspektif bisnis internal) dan sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Menurut Atkinson *et al.* (2012: 139-142) sedikitnya ada empat kelemahan dalam membuat dan memasukkan ukuran serta sistem manajemen baru ke organisasi, yaitu:

- 1) Manajemen senior tidak berkomitmen.
- 2) Tanggung jawab *Balanced Scorecard* tidak mengalir kebawah.
- 3) Solusi dirancang berlebihan atau *Balanced Scorecard* diperlukan sebagai peristiwa satu kali.
- 4) *Balanced Scorecard* diperlakukan sebagai system atau proyek konsultasi

#### **4. Perspektif *Balance Scorecard***

Dalam *Balanced Scorecard* terdapat 4 perspektif yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi menurut Kaplan dan Norton (1992 :72), yaitu:

- 1) Perspektif finansial (*shareholders*-pemegang saham),
- 2) Perspektif pelanggan (*customers*),
- 3) Perspektif proses bisnis internal (*internal-business-process*), dan
- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen, dan organisasi (*learning and growth*).

Masing-masing perspektif saling terkait dan membentuk hubungan sebab akibat.

Ketiga perspektif lainnya akan mendorong perspektif finansial sehingga mampu memberikan keuntungan pada perusahaan dan shareholder.

Berikut akan dijelaskan mengenai keempat perspektif *Balanced Scorecard*.

### **G. Perspektif Finansial ( *Financial Perspective* )**

Menurut Gaspersz (2006 :38) Untuk membangun suatu *Balanced Scorecard*, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategik dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Setiap ukuran yang dipilih menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab-akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja finansial.

Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu:

#### a. Tahap Pertumbuhan (*Growth*)

Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

#### b. Tahap Bertahan (*Sustain*)

Tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada

tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika memungkinkan.

c. Tahap Menuai (*Harvest*)

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan.

**1. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)**

Gaspersz (2006 :52) Dalam perspektif pelanggan dari *Balanced Scorecard*, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana mereka akan berkompetisi.

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu:

- 1) kelompok pengukuran inti (*Core measurement group*), yang memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:
  - Pangsa Pasar (*Market Share*): pangsa pasar ini menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu. Hal itu diungkapkan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.
  - Retensi Pelanggan (*Customer Retention*): menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

- Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*): pengukuran ini menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru di segmen yang ada.
  - Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*): suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target segmen tertentu.
  - Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*): pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria spesifik dalam *value proportion*.
2. Proporsi nilai pelanggan ( *Customer Value Proportion* )yang merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada Proporsi nilai inti (*Core Value Proportion*) didasarkan pada atribut sebagai berikut:
- Produk atau atribut layanan yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.
  - Hubungan pelanggan adalah strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan agar perasaan pelanggan merasa puas atau produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.
  - Gambar dan reputasi adalah membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

## **2. Perspektif Proses Bisnis Internal ( *Internal Process Perspective* )**

Dalam perspektif ini, agar dapat menentukan tolak ukur bagi kinerja ini, manajemen perusahaan pertama-tama perlu mengidentifikasi proses bisnis internal yang terdapat di dalam perusahaan. Kaplan & Norton (2000 :169), pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian:

### a. Inovasi (*Innovation*)

Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

### b. Operasi (*Operations*)

Tahapan ini merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka.

### c. Pelayanan Purna Jual (*Postsale Service*)

Tahapan ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah memberi produk-produknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran.

## **3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ( *Learning and Growth Perspective* )**

Kaplan dan Norton (2000 :25), Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah proses mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. *Balanced*

*Scorecard* menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan, dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang diperhatikan, (Kaplan & Norton, 2000 :174), yaitu:

a. Kemampuan Karyawan (*Employee Capabilities*)

Akibat adanya pergeseran teknologi yang menunjukkan seluruh pekerjaan diotomatisasi, maka pekerjaan yang sama yang dilakukan secara terusmenerus pada tahap efisiensi dan produktivitas yang tidak sama, tidak lagi cukup bagi tercapainya keberhasilan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus melakukan perbaikan terusmenerus.

b. Kemampuan Sistem Informasi (*Information System*)

Motivasi dan keahlian karyawan diperlukan dalam mencapai tujuan pelanggan dan bisnis internal, namun itu saja tidak cukup jika mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Dalam persaingan bisnis yang sangat ketat ini maka diperlukan informasi yang tepat, cepat, dan akurat sebagai umpan balik. Informasi tersebut dapat berupa informasi tentang pelanggan, proses bisnis internal, keuangan, dan keputusan yang dibuat oleh karyawan.

c. Motivasi, Kekuasaan, dan keselarasan (*Motivation, Empowerment, and Alignment*)

Ukuran dari motivasi karyawan adalah jumlah saran per-pegawai, dimana ukuran ini menangkap partisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam memperbaiki kinerja perusahaan, dan tingkat kualitas partisipasi karyawan dalam memberikan saran untuk peluang perbaikan.

Untuk menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan, ada tiga hal yang dipertimbangkan yaitu:

a. Produktivitas Karyawan

Ialah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi, dan kepuasan pelanggan.

b. Presentase Pelatihan Karyawan yang Terampil

Untuk meningkatkan kompetensi dalam mengelola manajemen, sehingga karyawan dapat terus berkembang dan terampil di masing-masing unit kerja.

c. Kepuasan karyawan

Kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting dan hal ini merupakan pra-kondisi untuk meningkatkan daya tanggap mutu, produktivitas, dan layanan pelanggan. Untuk mencapai kepuasan karyawan, maka pihak manager dapat melakukan *survey* secara rutin.

## H. Penelitian Terdahulu

**TABEL 2.1 PENELITIAN TERDAHULU**

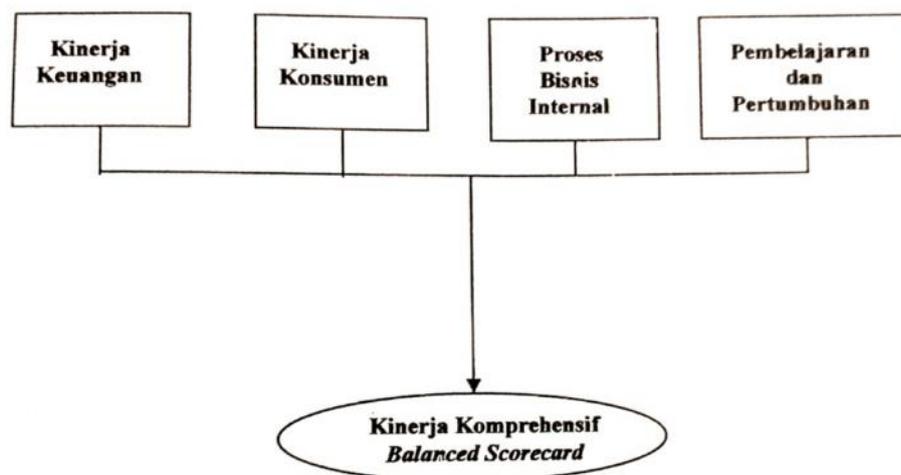
Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan	Alat Analisis	Hasil
Arwinda (2015)	Analisis <i>Balanced Scorecard</i> sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan pada PT Jamsostek cabang belawan	Objek yang Diteliti kiera pada PT Jamsostek cabang belawan	Meneliti dengan Metode <i>Balance Scorecard</i>	Metode Deskriptif dan Uji Validitas dan Realibilitas	kinerja masih perlu diperbaiki lagi agar perusahaan mampu mencapai kinerja yang baik
Stephanie <i>et al</i> (2014)	Managing Environmental and Economic Performance: A Review of Theory and Practice on Performance Measurement	Objek yang diteliti mengelola baik kinerja ekonomi dan lingkungan	Meneliti dengan Metode <i>Balance Scorecard</i>	Metode Deskriptif dan Uji Validitas dan Realibilitas	Diperlukan meningkatkan pemahaman tentang peran berkelanjutan <i>balanced scorecard</i> sebagai alat penting dalam pengelolaan ekonomi dan lingkungan kinerja dalam organisasi
Marlys dan Salterio (2000)	WCS Incorporated	Aplikasi <i>Balanced Scorecard</i>	Meneliti dengan Aspek keuangan, pelanggan, bisnis internal, inovasi dan pembelajaran	Penerapan target kinerja untuk tetapkan skor yang diperoleh tiap aspek ukuran: memakai skala 100	Aplikasi <i>Balanced Scorecard</i> semakin banyak yang mengisi riset perubahan dalam manajemen
Sapardian to (1992)	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus pada PT Trusco Insan Mandiri Samarinda)	Aplikasi <i>Balanced Scorecard</i>	Meneliti dengan Aspek keuangan, pelanggan, bisnis internal, inovasi dan pembelajaran	Meneliti dengan Metode <i>Balance Scorecard</i>	Bahwa perusahaan tradisional tidak mampu menerapkan <i>Balanced scorecard</i> tanpa keterlibatan para manajer senior yang memiliki gambar paling lengkap mengenai misi dan tujuan perusahaan

(Sumber : berbagai jurnal)

## I. Kerangka Berpikir

Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat aspek, yaitu keuangan, aspek konsumen, aspek bisnis internal, dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Aspek keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan dan implementasinya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Aspek konsumen memungkinkan manajer untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi pada konsumen dan pasar yang nantinya akan memberikan keuntungan keuangan masa depan yang lebih besar. Kemudian aspek proses bisnis internal memberikan informasi menyangkut proses internal perusahaan yang akan berdampak kepada kepuasan konsumen dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan. Sementara aspek pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Secara skema kerangka penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

**GAMBAR 2.1 KERANGKA BERPIKIR**



(Sumber : Kaplan dan Norton, 1996 :105)

### **III. METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain deskriptif. Desain deskriptif ini tujuan utamanya metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas menurut Sugiyono (2009 :21). Dalam Penelitian ini penulis menggunakan jenis desain penelitian deskriptif yang bertujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan dengan 4 perspektif dengan konsep *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perpektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung

#### **B. Jenis dan Sumber Data**

##### **1. Jenis Data**

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif dan kualitatif deskriptif non hipotesis sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis. Penelitian ini akan memaparkan analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard* studi pada PT Kimia Farma Apotek di BandarLampung. Penelitian yang didukung melalui pengumpulan data melalui wawancara dan studi literatur.

Jenis data yang digunakan oleh penulisan adalah :

### 1. Data Kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang berupa angka-angka yang meliputi laporan keuangan seperti laporan rugi laba, dan neraca perusahaan (Sugiyono, 2013 :10).

### 2. Data Kualitatif

Data Kualitatif adalah data yang terdiri dari kumpulan data non angka yang sifatnya deskriptif, meliputi sejarah singkat perusahaan, struktur entitas dan gambaran mengenai proses penjualan dan pelayanan (Sugiyono, 2013 :12).

## **2. Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Data Primer

Sumber primer adalah sumber data yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012 :225). Sumber primer ini berupa data yang diperoleh dengan cara melakukan pengamatan langsung dan wawancara atau pengajuan pertanyaan kepada pimpinan perusahaan atau kepala cabang dan karyawan yang berkepentingan dalam perusahaan, serta data yang diperoleh dari pihak-pihak pelanggan yang berkaitan langsung dengan perusahaan.

### 2. Data sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data yang tidak memberikan informasi secara langsung kepada pengumpul data. Sumber data sekunder ini dapat berupa hasil pengolahan lebih lanjut dari data primer yang disajikan dalam bentuk lain atau dari orang lain (Sugiyono, 2012 :225). Data ini digunakan untuk mendukung informasi dari data primer yang diperoleh baik dari wawancara,

maupun dari Studi Literatur (misalnya data tentang karyawan, keuangan, pelanggan, struktur organisasi).

### **C. Definisi Operasional**

Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja dengan *Balanced scorecard* akan dilakukan dengan data yang ada. Aspek-aspek yang digunakan dalam *Balanced scorecard* :

#### 1. Aspek keuangan

Menurut Kasmir (2014 :200) pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur. Penggunaan aspek keuangan dilakukan agar dapat memberikan kinerja suatu organisasi dalam kemampuan mengelola keuangan dan menciptakan keuntungan. Kebaikan pengukuran dalam aspek keuangan adalah perusahaan akan mengetahui kinerja pada waktu lampau. Keburukannya adalah tidak dapat memberikan bagaimana kinerja kinerja dimasa mendatang. Hal ini dapat terlepas dari sifat laporan keuangan berdimensi waktu lampau. Pengukuran yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menghitung nilai ROI, *cash ratio* dan *Debt to total assets ratio* (DAR).

#### 2. Aspek pelanggan

Kaplan dan Norton (1996 :73) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan aspek pelanggan menunjukkan gambaran kepuasan pelanggan

dan kemampuan mempertahankan pelanggan lama serta keuntungan yang diperoleh dari pelanggan. Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai kepuasan pelanggan akan pelayanan di PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung. Keuntungan pengukuran ini, organisasi bisnis dapat mengetahui tingkat kepuasan *stakeholders* bisnis ini atau pihak konsumen untuk menjadi pertimbangan perbaikan kinerja dimasa mendatang. Kekurangannya tentu terletak pada subyektivitas pelanggan atau responden yang diteliti. Pengukuran yang dilakukan dalam penelitian ini adalah akuisisi pelanggan, dan retensi pelanggan.

### 3. Aspek Proses Bisnis Internal

Menurut Hermawan (1996 :56) pengukuran kinerja merupakan aspek proses bisnis internal merupakan identifikasi perusahaan proses bisnis internal yang mempunyai nilai-nilai dan diinginkan konsumen. Hal ini dilakukan untuk mencari gambaran kinerja proses bisnis internal. Kelebihan pengukuran ini adalah dapat dengan rinci melihat kinerja operasi atau kinerja proses pelayanan PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung terhadap para konsumen mengenai kinerja karyawan. Kekurangannya terletak kesulitan penerapan jika data yang tersedia untuk pengukuran tidak lengkap. Pengukuran yang dilakukan dalam penelitian ini adalah inovasi produk, proses operasi, layanan purna jual.

#### 4. Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kaplan dan Norton (1996 :40) menyatakan bahwa pengukuran kinerja aspek pembelajaran dan pertumbuhan merupakan gambaran dalam mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Penggunaan aspek ini diterapkan agar melihat bagaimana proses pembelajaran dan pertumbuhan suatu organisasi berjalan. Kelebihan pengukuran ini dapat lebih melihat sikap karyawan dalam perusahaan sehingga akan memberikan solusi yang baik bagi perbaikan produktivitas karyawan. Kekurangannya terletak pada kurang independennya sikap karyawan karena factor tekanan dari pihak yang lebih mempunyai kekuasaan dalam organisasi bisnis tersebut. Pengukuran yang dilakukan produktivitas karyawan dan kesetiaan karyawan. Tabel 4 berikut ini menampilkan definisi, indikator pengukuran variabel:

**TABEL3.1. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL (IDIKATOR dan FORMULA PENGUKURAN)**

No	Definisi Variabel		Formula Pengukuran Skala	Kriteria Baik	Penjelasan
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Kinerja perspektif keuangan: menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar, perbaikan dalam sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur (Kasmir, 2014 :200)	ROI	$ROI = \frac{EBIT}{\text{total aktiva}}$	Rasio meningkat	Gambaran seluruh pengukuran Perhitungan skor tiap tahun
		Cash Ratio	$CR = \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{hutang lancar}}$	Rasio menurun	Perhitungan skor tiap tahun
		Debt to total assets ratio	$DAR = \frac{\text{total hutang}}{\text{total aset}}$	Rasio menurun	Perhitungan skor tiap tahun
2.	Kinerja perspektif pelanggan: Adalah gambaran akuisisi pelanggan Dan retensi pelanggan. (Kaplan dan Norton, 1996 :73)	akuisisi Pelanggan	Rasio pelanggan baru terhadap total pelanggan	Rasio meningkat	Gambaran seluruh pengukuran Analisis scoring hasil survey
		Retensi Pelanggan	Rasio pelanggan lama terhadap total pelanggan pada periode sebelumnya	Rasio meningkat	Perhitungan skor tiap tahun
3.	Kinerja perspektif proses bisnis : Merupakan identifikasi Perusahaan proses bisnis internal yang mempunyai nilai-nilai dan yang di inginkan konsumen. (Hermawan Ancelia, 1996 :56)	Inovasi produk	Kontribusi produk baru terhadap laba	Rasio meningkat	Gambaran seluruh pengukuran Perhitungan skor tiap tahun
		Proses Operasi	Waktu pelayanan administrasi	Waktu semakin sedikit	Perhitungan skor tiap tahun
		Layanan Purna Jual	Rasio keluhan yang berhasil ditangani	Rasio meningkat	Perhitungan skor tiap tahun
4.	Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: Merupakan gambaran dalam mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar ( <i>Learning organization</i> ) sekaligus mendorong pertumbuhannya. (Kaplan dan Norton, 1996 :40)	Produktivitas Karyawan	Laba bersih terhadap jumlah karyawan	Nilainya meningkat	Gambaran seluruh pengukuran Perhitungan skor tiap tahun
		Kesetiaan Karyawan	$\frac{\text{jumlah karyawan yang ke}}$ $\frac{\text{jumlah total karyawan}}$	Rasio menurun	Perhitungan skor tiap tahun

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Sugiyono (2013 :187) menyatakan bahwa secara umum terdapat 2 macam teknik pengumpulan data, yaitu wawancara, studi literatur, dan kuisioner :

##### **1. Wawancara**

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil dan teknik wawancara ini dilakukan terhadap pimpinan perusahaan atau kepala cabang dan karyawan yang berkepentingan dalam perusahaan, serta data yang diperoleh dari pihak-pihak pelanggan yang berkaitan langsung dengan perusahaan. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi (Sugiyono 2013 :188).

##### **2. Studi Literatur**

Teknik ini mengungkapkan berbagai teori-teori yang relevan dengan permasalahan yang sedang dihadapi peneliti sebagai bahan pembahasan yang relevan dan dapat memperlengkap hasil penelitian dengan menggunakan beberapa literature, yaitu berupa jurnal, buku, artikel, dan lainnya yang berhubungan dengan masalah dan tujuan penelitian. Sejalan dengan itu, Danial dan Warsiah (2007:80) mengungkapkan bahwa studi literatur adalah teknik penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan mengumpulkan sejumlah buku, majalah yang berkenaan dengan masalah dan tujuan penelitian. Dalam menggunakan teknik studi

literatur, peneliti melakukan penambahan informasi melalui membaca dan mempelajari beberapa buku yang berhubungan dengan penelitian yang sedang peneliti jalani, agar mendapatkan informasi lain yang dapat mendukung hasil dari penelitian tersebut.

### **E. Definisi Konseptual**

*Balanced scorecard* (BSC), merupakan salah satu metode pengukuran dan manajemen *performance* untuk factor internal dan eksternal dari suatu perusahaan. Metode *Balanced scorecard* melengkapi manajemen dengan *framework* yang mentraslasikan visi dan strategi ke dalam system pengukuran yang terintegrasi yaitu : aspek keuangan, aspek konsumen, aspek proses bisnis internal, aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Empat aspek di dalam BSC menyatakan adanya saling keterkaitan untuk dapat menggambarkan strategi yang dimiliki perusahaan.

### **F. Teknik Analisis Data**

Mengukur kinerja serta perhitungan skor masing-masing aspek

#### 1. Mengukur Kinerja Aspek Keuangan

Rsio keuangan yang dihitung adalah:

##### a. *Return On Investment* (ROI)

mengukur tingkat pengembalian atau hasil penjualan atau investasi yang ditanamkan.

$$ROI = \frac{EBIT}{total\ aktiva} \times 100\%$$

(Sumber : Kasmir, 2014 :202)

- b. *Current Ratio* (CR), kemampuan untuk membayar hutang yang segera harus dipenuhi dengan aktiva lancar. Merupakan asset jangka pendek (aktiva lancar) dibagi dengan hutang jangka pendek (hutang lancar), dinyatakan dalam persen.

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{hutang lancar}} \times 100\%$$

(Sumber : Kasmir, 2014 :136)

- c. *Debt to total assets ratio* (DAR) adalah salah satu rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat solvabilitas perusahaan.

$$\text{DAR} = \frac{\text{total hutang}}{\text{total aset}} \times 100\%$$

(Sumber : Kasmir, 2014 :156)

Untuk menghitung rasio dalam perspektif keuangan digunakan laporan keuangan tahunan perusahaan, yaitu laporan keuangan PT. Kimia Farma Apotek Bandar Lampung 2012-2016. Selanjutnya hasil dari perhitungan rasio dibandingkan antara periode satu dengan periode yang lain, apakah dari rasio tersebut terdapat kenaikan atau penurunan kinerja.

## 2. Mengukur Kinerja Aspek Pelanggan

Perhitungan yang dipergunakan adalah :

- a. Akuisisi Pelanggan (Customer Acquisition): pengukuran ini menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru di segmen yang ada (Gaspersz, 2006 :52).

$$\text{Akuisisi pelanggan} = \frac{\text{pelanggan baru}}{\text{total pelanggan}} \times 100\%$$

(Sumber : Husein, 1998 :98)

- b. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*): menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini (Gaspersz, 2006 :52).

$$\text{Retensi pelanggan} = \frac{\text{pelanggan lama}}{\text{total pelanggan}} \times 100\%$$

(Sumber : Yuwono *et al*, 2007 :165)

### 3. Mengukur Kinerja Aspek Proses Bisnis Internal

- a. Inovasi produk, yaitu dapat diukur dengan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan secara spesifik untuk masa kini dan masa mendatang yang di peroleh dari kuisisioner yang diberikan untuk pelanggan. Sehingga perusahaan mampu menawarkan produk (barang atau jasa) sesuai dengan kebutuhan pelanggan (Yuwono *et al*, 2007 :166).

$$\text{Inovasi produk} = \frac{\text{kontribusi produk baru}}{\text{laba usaha}} \times 100\%$$

(Sumber : Yuwono *et al*, 2007 :166)

- b. Proses operasi merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka (Yuwono *et al*, 2007 :166).

*proses operasi = proses administrasi*

(Sumber : Yuwono *et al*, 2007 :166)

- c. Pelayanan purna jual tahapan ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah memberi produk-produknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran (Yuwono *et al*, 2007 :166).

$$\text{layanan purna jual} = \frac{\text{jumlah keluhan pelanggan}}{\text{jumlah keluhan yang ditangani}} \times 100\%$$

(Sumber : Yuwono *et al*, 2007 :166)

4. Mengukur kinerja aspek pembelajaran dan pertumbuhan
- a. Produktivitas karyawan, untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu dengan membandingkan keuntungan jasa dengan jumlah karyawan selama tahun 2012 sampai tahun 2016.

*Produktivitas karyawan = laba bersih : jumlah karyawan*

(Sumber : Hermawan, 1996 :57)

- b. Retensi karyawan, merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah seluruh karyawan pada tahun 2012-2016.

$$\text{Perputaran karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan keluar}}{\text{jumlah total karyawan pada tahun berjalan}} \times 100\%$$

(Sumber :Hermawan, 1996 :57)

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### A. Simpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan dari setiap perspektif *Balanced Scorecard* yang digunakan untuk mengukur kinerja PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung sebagai berikut:

#### 1) Perspektif Keuangan

Setelah dilakukan mengukur perspektif keuangan ada 2 indikator yang tidak baik yaitu ROI dan CR, dan satu indikator DAR baik, artinya dalam perspektif keuangan perusahaan ini masih kurang baik.

#### 2) Perspektif Pelanggan

Setelah dilakukan pengolahan data perspektif pelanggan memiliki satu indikator yang tidak baik dan satu indikator baik, artinya masih cukup baik.

#### 3) Perspektif Proses Internal Bisnis

Inovasi yang dilakukan PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung baik karena memiliki dua indikator yang baik dan satu indikator yang tidak baik, karena perusahaan melakukan deadline pengurangan waktu proses administrasi.

#### 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Umumnya karyawan merasa cukup puas bekerja pada perusahaan namun PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung harus tetap melakukan perubahan-perubahan agar tingkat kepuasan karyawan tercapai.

Secara keseluruhan, kinerja perusahaan dari 4 (empat) perspektif *balanced scorecard* dapat dikatakan baik karena perusahaan dapat mencapai standar yang telah ditetapkan. Terdapat 6 (enam) dari 10 (sepuluh) indikator tolak ukur yang digunakan dengan perspektif *Balanced Scorecard* berhasil memenuhi target.

Setelah mengkaji keempat perspektif *Balanced Scorecard*, setiap perspektif memiliki keterkaitan yang dapat disimpulkan bahwa pelanggan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan kinerja perusahaan dimana kepuasan pelanggan mengakibatkan perusahaan melakukan perubahan-perubahan atau peningkatan inovasi dan melakukan pelayanan yang terbaik untuk para pelanggan. Untuk itu peningkatan program training sebagai proses pembelajaran para karyawan harus dilakukan agar para karyawan dapat membantu perusahaan dalam melakukan perubahan atau inovasi. Semakin banyak customer yang menjadi konsumen, maka pelayanan dan inovasi yang dilakukan perusahaan juga semakin bertambah dan perusahaan tidak akan ragu untuk membekali para karyawannya dengan ilmu yang diharapkan akan berguna bagi perusahaan karena hal tersebut secara langsung akan meningkatkan profitabilitas perusahaan yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

## B. Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan peneliti berdasarkan hasil penelitian adalah:

- 1) Perusahaan berusaha memperbaiki kinerja dari perpektif keuangan terutama pada indikator ROI dan CR , caranya untuk peningkatan ROI dapat dilakukan dengan berusaha meningkatkan penjualan dan menekan biaya-biaya atau efisiensi sehingga perolehan laba perusahaan bias meningkat pada masa yang akan datang. CR bisa dengan cara mengurangi kewajiban jangka pendek dengan melepas atau menjual asset asset jangka panjang atau asset tetap yang tidak produktif.
- 2) Perlu adanya penambahan karyawan agar lebih fokus pembagian kerjanya. Kemudian bisa juga dengan membuat departemen khusus untuk melakukan ekspansi mencari pelanggan baru dan membuat departemen khusus pula bagian pelayanan pelanggan lama.
- 3) Proses operasi disarankan perusahaan untuk tetap mempertahankan prosesnya selama 7 hari yang semula adalah 20 hari, hal ini bertujuan agar pelanggan merasa lebih nyaman dengan proses administrasi yang tidak terlalu lama.
- 4) Dalam penelitian ini peneliti mengakui adanya kekurangan dalam penargetan setiap tahunnya pada setiap indikator karena keterbatasan waktu, dana, dan data yang diperoleh oleh perusahaan tidak lengkap. Sehingga peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan lagi setiap penargetan pada setiap indikator.
- 5) Bagi peneliti selanjutnya yang menggunakan konsep *Balanced Scorecard* disarankan agar menambah lebih banyak lagi indikator yang digunakan,

seperti pada indikator pelanggan di tambah kepuasan konsumen dan profitabilitas pelanggan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arwinda, Tika. 2015. Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan pada PT Jamsostek Cabang Belawan. *JURNAL Riset AKUNTANSI DAN BISNIS*, Volume 15 No.1-Maret 2015,
- Atkinson, Anthony A., Kaplan, Robert S. Matsumura, Ella Mae, dan Young, S. Mark. 2012. *Akuntansi Manajemen*, Edisi Kelima, Jilid 2. Jakarta: Indeks.
- Bastian, I. 2001. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Pertama. Penerbit BPF. Yogyakarta.
- Daft, Richard L. 2009. *Manajemen*. Edisi Kelima Jilid Satu. Jakarta: Erlangga.
- Danial, E and Warsiah N. 2009. *Metode Penulisan Karya Ilmiah*. Bandung: laboratorium PKn UPI.
- David, Fred R. 2012. *Strategic Management (Manajemen Strategis Konsep)*. Salemba Empat. Jakarta.
- Gaspersz, V. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Griffin, Ricky W. 2008. *Manajemen*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Heizer, J. and Render, B. 2012. *Operation Management*. Prentice Hall International. Nine Edition. United States of America.
- Hermawan, Anccela. 1996. *Balanced Scorecard Sebagai Sarana Akuntansi Manajemen Strategik*. Jakarta: IAI.
- Husein, Umar. 1998. *Riset Akuntansi: Panduan Lengkap Untuk Membuat Skripsi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Umum.
- Iqbal, Hasan. 2002. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. 1992. The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol.70, no. 1, pp. 71-79.
- 
- \_\_\_\_\_. 1996. *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, USA.

- \_\_\_\_\_. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard : Transalting Strategi Into Action* (1996), Erlangga, Jakarta.
- Kasmir. 2014. *Analisis Laporan Keuangan*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Menejemen*. Salemba Empat. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UUP STIM YKPN
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga.
- Schroeder, R.G. 2010. *Operations Management Contemporary Concepts and Cases*. Third Edition. McGraw Hill.
- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit: Alfabeta Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Metode Penelitian Kombinasi (mixed methods)*. Bandung : Alfabeta..
- Stephanie *et al.* 2014. Meneliti Tentang *Mengelola Kinerja Lingkungan dan Ekonomi Menggunakan Tinjauan Teori dan Praktek Pengukuran*. The International Journal of Accounting and Business Society, vol. 22, No. 1 August 2014.
- Yuwono, S., Sukarno, E., & Ichsan, M. 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

<http://www.kimia.farma.co.id> diakses tanggal 14 November 2016