

# ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT APOTIK BANGKA PRATAMA SEJAHTERA PANGKALPINANG

IMELDA PATRICIA

Fery Panjaitan  
Nelly Astuti

Accounting Program  
STIE-IBEK Bangka Belitung  
Pangkalpinang, Indonesia  
[e.jurnal@stie-ibek.ac.id](mailto:e.jurnal@stie-ibek.ac.id)

**Abstract-***This undergraduate thesis has been complies and working on by Imelda Patricia, in periode of September 2020 to Januari 2021 and was located in the City of Pangkalpinang, Province of Bangka Belitung Islanders, Indonesia. The research was administered in company; PT. Apotik Bangka Pratama Sejahtera Pangkalpinang. Consists of 105 pages not include reference pages.*

*The main motivation in this research is that performance measurement is often used as a reference for evaluating and developing companies. The real problem that occurs in the company illustrates that the tighter competition in PT. Apotik Bangka Pratama Sejahtera Pangkalpinang has caused the company's sales growth to continue to decline, which illustrates the company's ability to maintain its economic position amidst its poor business sector. Based on the Balanced Scorecard concept used in this study, it is hoped that the company can provide a comprehensive framework for transforming its vision and mission into strategic goals and evaluating performance to achieve work balance and maintain the continuity of the company.*

*The results of this research shows that; 1) The financial perspective shows that 2 ratios have decreased and 3 ratios have been dominated by an increase in the last five years, 2) The company's customer perspective produces AAA criteria, but in recent years it has continued to decline, 3) Internal business process perspective show good performance as well as learning and growth perspective. Overall, the performance of PT. Apotik Bangka Pratama Sejahtera Pangkalpinang through four perspectives shows a balanced performance with a total score of 77.5% with category A indicating being in a "Very Good" condition.*

*The conclusion of this research, writer give a highlight that it might be better if every company that uses the Balanced Scorecard is able to make performance improvements on each indicator whose performance has been measured. For futher study, writer give a suggestion for being able to develop indicators from each perspective according to the place of research so that it leads to cause-and-effect relationships of various sizes.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Company Performances, Pharmacy Company*

## I. PENDAHULUAN

Pusat kegiatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terletak di ibukotanya yaitu Pangkalpinang, yang meliputi perdagangan, jasa dan manufaktur. Saat ini persaingan diiringi perkembangan dunia usaha di era globalisasi semakin ketat. Oleh karena itu, perusahaan harus memanfaatkan peluang secara cermat. Persaingan bisnis yang ketat menuntut perusahaan memiliki reputasi terutama di mata pelanggan karena sumber penghasilan perusahaan berada pada pembelian yang dilakukan pelanggan serta perusahaan perlu memiliki karakteristik yang baik dalam segala dimensi.

Saat ini salah satu kawasan bisnis yang tumbuh paling pesat di Pangkalpinang adalah bisnis farmasi, seiring dengan pemikiran masyarakat yang mulai menyadari pentingnya menjaga kesehatan dan menerapkan gaya hidup sehat. Institusi yang bergerak di bidang industri farmasi adalah apotek. Apotek berfungsi sebagai unit pelayanan, penyediaan obat-obatan yang dibutuhkan masyarakat, dan sebagai unit usaha yang mencari keuntungan. Menurut Dwi Martani, dkk (2016), keuntungan merupakan pendapatan yang melebihi pengeluaran perusahaan selama periode akuntansi. Keuntungan yang diperoleh seringkali dijadikan acuan untuk kesuksesan kinerja perusahaan.

Umumnya, perusahaan-perusahaan yang ada terbiasa menilai kinerja perusahaan mereka menggunakan pendekatan tradisional karena mereka memiliki asumsi bahwa segi keuangan ialah bagian termudah untuk dihitung dan dianalisis. Namun, laporan keuangan perusahaan yang mampu menampilkan tingkat hasil yang baik juga tidak dapat menunjukkan keadaan perusahaan yang sesungguhnya karena ada kemungkinan dimanipulasi oleh pihak-pihak yang memerlukan. Untuk mengatasi persepsi bahwa pengukuran kinerja hanya dari keuangan saja dan menepis aspek nonkeuangan, maka berkembanglah pemikiran yang mengadopsi strategi manajemen yang dikenal dengan *Balanced Scorecard* yang merupakan gagasan dari Kaplan dan Norton (1996).

*Balanced scorecard* bertujuan untuk membantu manajemen dalam meningkatkan kinerja keuangan perusahaan dan memelihara pembangunan jangka panjang yang berkelanjutan di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat (Mulyadi, 2011). Konsep ini memuat pemikiran yang

sistematis sebab konsumen yang menjadi sumber penghasilan perusahaan, bisnis internal perusahaan yang melayani pelanggan, dan bagian kerja dalam organisasi merupakan titik penentu yang menghasilkan aspek keuangan.

Berdasarkan data BPS Bangka Belitung yang penulis olah menunjukkan jumlah apotek yang terdaftar resmi di Bangka Belitung pada tahun 2016 sebanyak 150 apotek dan dari jumlah tersebut 61 apotek berada di Pangkalpinang. Hal ini menggambarkan semakin ketatnya persaingan karena banyaknya perusahaan yang sejenis.

Salah satu apotek yang terdaftar di Pangkalpinang adalah PT. Apotik Bangka Pratama Sejahtera. Apotek ini telah berdiri sejak tahun 1954. PT. Apotik Bangka Pratama Sejahtera adalah perusahaan yang bergerak di bidang farmasi. Berikut data penjualan dan pertumbuhan penjualan PT. Apotik Bangka Pratama Sejahtera, sebagai berikut:

**Tabel 1.**  
**Penjualan dan Pertumbuhan Penjualan**

Tahun	Total Penjualan (Rp)	Pertumbuhan Penjualan (%)
2015	4.211.299.896	-
2016	4.796.644.140	13,90
2017	6.336.554.338	32,10
2018	6.832.612.206	7,83
2019	7.298.053.678	6,81

Sumber: Laporan Keuangan PT Apotik Bangka Pratama Sejahtera (Olahan Penulis)

Tabel 1. menunjukkan pertumbuhan penjualan PT Apotik Bangka Pratama Sejahtera selama periode 2015-2019, dijelaskan bahwa terus terjadi penurunan. Menurut Kasmir (2017), pertumbuhan penjualan (*sales growth*) menjadi acuan perusahaan dalam menjaga posisi ekonominya di antara wilayah operasinya. Jika hasil pertumbuhan penjualan perusahaan terus meningkat dari tahun sebelumnya mengartikan perusahaan mampu bertahan dalam posisi ekonominya, dan begitu sebaliknya. Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengukur kinerja terlebih dahulu supaya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

Dengan evaluasi ini, diharapkan perusahaan dapat mencapai keseimbangan kerja dan PT Apotik Bangka Pratama Sejahtera nanti mampu bertahan dalam persaingan yang ketat dengan perusahaan lain kesinambungan perusahaan akan terjaga untuk waktu yang lama.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja segi:

1. Keuangan PT Apotik Bangka Pratama Sejahtera yang diukur dengan mengadopsi metode *balanced scorecard*.
2. Pelanggan PT Apotik Bangka Pratama Sejahtera yang diukur dengan mengadopsi metode *balanced scorecard*.
3. Proses bisnis internal PT Apotik Bangka Pratama Sejahtera yang diukur dengan mengadopsi metode *balanced scorecard*.

4. Pertumbuhan dan pembelajaran PT Apotik Bangka Pratama Sejahtera yang diukur dengan mengadopsi metode *balanced scorecard*.
5. Empat perspektif PT Apotik Bangka Pratama Sejahtera yang diukur dengan mengadopsi metode *balanced scorecard*.

## II. LANDASAN TEORI

### Akuntansi

Akuntansi menurut *American Accounting Association* dalam Sucipto, Moelyadi, dan Sumardi (2011), adalah sebagai proses mengumpulkan, mengidentifikasi, mencatat, dan meringkas data keuangan dan melaporkannya kepada pihak yang menggunakan data tersebut, kemudian diinterpretasikan untuk pengambilan keputusan ekonomi.

Menurut *American Institute of Certified Public Accountants* dalam Sucipto, Moelyadi, dan Sumardi (2011) akuntansi adalah seni merekam, mengkategorikan, menggeneralisasi, dan mengungkapkan dalam bentuk mata uang, transaksi, dan peristiwa yang setidaknya memiliki sifat, interpretasi, dan hasil finansial.

### Kinerja

Deddy Mulyadi (2018), mendefinisikan kinerja sebagai pencapaian kerja yang dilakukan oleh perusahaan baik secara kuantitas maupun kualitas. Menurut Hari Sulaksono (2019), kinerja adalah hasil kerja kualitatif dan kuantitatif yang dapat dicapai oleh seorang pegawai ketika melaksanakan tugas sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya.

### Balanced Scorecard

*Balanced Scorecard* pertama kali muncul di Amerika Serikat pada awal 1990-an oleh David P Norton dan Robert Kaplan. Yang dimaksud dengan "keseimbangan" adalah mengukur kinerja keuangan dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan nonkeuangan yang melibatkan dampak jangka pendek dan jangka panjang dari pihak internal dan eksternal, sedangkan *scorecard* digunakan untuk mencatat skor kinerja untuk kondisi saat ini dan saat ini untuk rencana masa depan.

Kaplan dan Norton (1996), menjelaskan bahwa tidak semua perusahaan menjalankan aktivitas bisnis yang sama bahkan dalam perusahaan yang sejenis sekalipun sehingga penerapan *Balanced Scorecard* akan lebih baik jika memungkinkan berorientasi pada perusahaan yang akan diukur kinerjanya dan berujung pada hubungan sebab-akibat dari berbagai ukuran.

### Aspek-Aspek Yang Diukur dalam Balanced Scorecard

Berdasarkan pendekatan ini, untuk mengukur kinerja masa depan diperlukan pengukuran komprehensif yang mencakup 4 perspektif (Ikatan Bankir Indonesia, 2018), yaitu:

#### a. Perspektif Keuangan

Meskipun metode BSC berfokus pada alur kerja, namun tetap menganggap kinerja keuangan sebagai parameter penting untuk mengukur kinerja. Berdasarkan teori Kaplan dan Norton (1996), maka

pengukuran perspektif keuangan ini dapat untuk meminimalkan resiko keuangan, menilai perputaran aset, laba perusahaan dan tingkat pengembalian investasi. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan lima indikator untuk mengukur hal tersebut sebagai berikut:

#### 1). *Debt to Asset Ratio*

Jika kita berhasil menghitung *Debt to Asset Ratio*, maka mudah untuk mengetahui bagaimana besaran hutang perusahaan yang digunakan untuk membiayai besaran jumlah aktiva perusahaan. Menurut Kasmir (2017), persentase maksimal *Debt to Asset Ratio* adalah 85%.

#### 2). *Total Assets Turn Over*

Rasio ini untuk melihat perputaran semua aset yang dimiliki oleh perusahaan. Perputaran aset yang baik adalah perputaran yang terus meningkat tiap periodenya. Menurut Kasmir (2017), standar *Total Assets Turn Over* adalah 2 kali.

#### 3). *Profit Margin*

Rasio ini untuk mengukur margin laba atas penjualan. Semakin besar nilai margin laba kotor maka semakin efektif kegiatan operasi perusahaan dan semakin kecil nilai margin laba kotor maka semakin buruk pula operasional perusahaan. Menurut Kasmir (2017), standar *Profit Margin* adalah 30%.

#### 4). *Return on Investment*

Rasio ini untuk menilai hasil atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan. Menurut Freddy Rangkuti (2011), standar *Return on Investment* adalah 18%.

#### 5). *Return on Equity*

*Return On Equity* merupakan perhitungan rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan menggunakan dananya sendiri untuk menghasilkan laba bersih yang dapat digunakan bagi pemilik atau investor. Menurut Freddy Rangkuti (2011) standar *Return On Equity* adalah 20%.

### 1. Perspektif Pelanggan

Pandangan ini sangat penting ketika perusahaan harus dapat mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan kinerja baru untuk mencapai kepuasan pelanggan. Karena jika kinerja tidak baik, meskipun kinerja keuangan perusahaan baik, pelanggan tidak dapat menjadi pelanggan setia.

Maka dalam penelitian ini terkait perspektif pelanggan diukur dari pertumbuhan jumlah pelanggan. Pertumbuhan pelanggan yang terus meningkat mengartikan puas dengan perusahaan. Pertumbuhan pasien dengan persentase paling baik adalah >80% seperti dalam Freddy Rangkuti (2011).

### 2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

#### a) Proses Inovasi

Inovasi yang dilakukan di dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh departemen R&D.

#### b) Proses Operasi

Tahap ini dimulai dengan penerimaan pesanan pelanggan dan selesai dengan pengiriman produk atau layanan ke pelanggan.

#### c) Proses Layanan Purna Jual

Kegiatan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa, dan layanan purna jual, dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang membeli produknya.

Berdasarkan tempat penelitian dalam skripsi ini, maka proses bisnis internal yang tepat adalah waktu tunggu pelayanan farmasi obat racikan dan obat jadi. Dalam memperoleh waktu tunggu obat racikan, digunakan selisih waktu resep masuk sampai dengan waktu penyerahan obat. Standar pelayanan farmasi obat racikan adalah  $\leq 60$  menit dan obat jadi adalah  $\leq 30$  menit berdasarkan Permenkes Nomor 129/Menkes/SK/II/2008 Tentang Standar Pelayanan Farmasi.

### 3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini mengidentifikasi di mana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja. Oleh Kaplan dan Norton (1996), adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan sebagai berikut:

#### a). Kapabilitas SDM

Karyawan perusahaan perlu berpikir kritis dan mengevaluasi proses dan lingkungan agar dapat memberikan saran perbaikan. Oleh karena itu, dalam mengukur strategi perusahaan, salah satu item harus secara spesifik terkait dengan kapabilitas karyawan, yaitu apakah perusahaan telah merencanakan untuk meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan pelanggan guna mengembangkan kebutuhan pengembangan pelanggan dan memberikan layanan purna jual. Freddy Rangkuti (2011), menyatakan jika semua karyawan mendapat pelatihan akan lebih baik atau dengan persentase paling baik adalah >80% karyawan mendapatkan pelatihan.

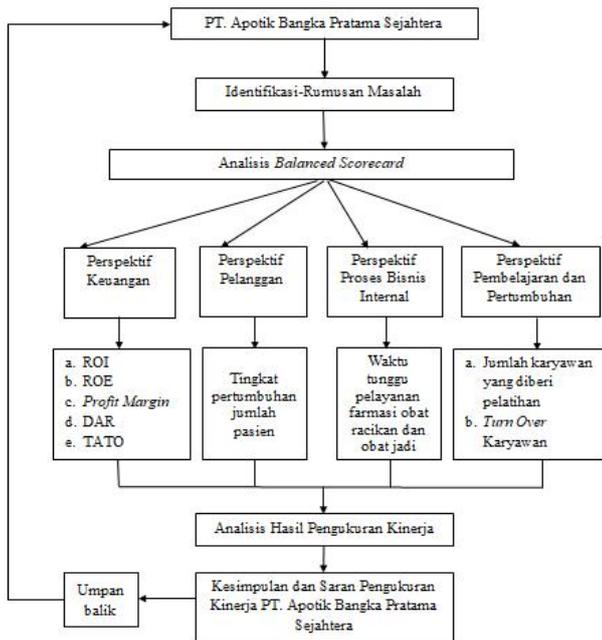
#### b). Kepuasan karyawan

Pengukuran kepuasan karyawan dapat diukur dari *turn over* karyawan. *Turn over* karyawan adalah keinginan karyawan untuk mengundurkan diri, pindah atau keluar dari perusahaan karena alasan pribadi atau keputusan perusahaan (Rivai, 2015).

Nilai tingkat *turnover* karyawan juga dapat menjadi laporan dan bukti yang menunjukkan apakah sistem kerja perusahaan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Tingkat *turnover* karyawan maksimal adalah 10%.

**Kerangka Pikir**

**Gambar 1.**  
**Kerangka Pikir**



Sumber : Olahan Penulis (2020)

**III. METODOLOGI PENELITIAN**

**Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini dimulai sejak September 2020 sampai dengan Januari 2021. Objek dalam penelitian ini ialah PT. Apotik Bangka Pratama Sejahtera Pangkalpinang.

**Variabel Yang Diteliti**

**Tabel 2.**  
**Operasionalisasi Variabel**

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1.	Perspektif Keuangan	Perspektif keuangan menggambarkan ringkasan konsekuensi ekonomi dari tindakan yang mengacu pada profitabilitas, resiko keuangan, dan pemanfaatan aset perusahaan.	a. <i>Return on Investment</i> b. <i>Return On Equity</i> c. <i>Profit Margin</i> d. <i>Debt to Asset Ratio</i> e. <i>Total Asset Turn Over</i>
2.	Perspektif Pelanggan	Perspektif pelanggan menentukan pelanggan (pasien) dan bagian pasar yang dapat diarahkan serta diinformasikan ke dalam perusahaan.	Tingkat pertumbuhan jumlah pasien
3.	Perspektif Proses Bisnis Internal	Perspektif proses bisnis internal menjelaskan kemampuan perusahaan demi menyiapkan proses untuk mencapai pelanggan (pasien) demi jangka panjang perusahaan.	Waktu tunggu pelayanan farmasi obat racikan dan obat jadi
4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menentukan prasarana yang perlu dibangun untuk mencapai pertumbuhan jangka panjang dan peningkatan kinerja.	Jumlah karyawan yang diberi pelatihan serta <i>turn over</i> karyawan.

Sumber : Olahan Penulis (2020)

**Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah studi pustaka dengan mempelajari buku, majalah kuliah, dan bentuk referensi lain yang berkaitan dengan

pertanyaan penelitian, wawancara dan observasi di PT. Apotik Bangka Pratama Sejahtera Pangkalpinang.

**Metode Penelitian**

Metode penelitian ini adalah kuantitatif-deskriptif dan kualitatif yakni menggambarkan dan menjelaskan data (angka-angka) yang dikumpulkan secara berurutan dan objektif untuk diambil keputusan (melalui pendekatan akuntansi dengan analisis *Balanced Scorecard*) serta penelitian kualitatif untuk memperoleh sampel berupa observasi.

**Sumber Data**

1. Data primer

Data yang diperoleh dengan mereview objek penelitian di lapangan yang terkait dengan masalah penelitian (Sugiyono,2016), terdiri dari :

a. Observasi

Observasi dalam penelitian ini dilakukan untuk mengumpulkan data terkait perspektif proses bisnis internal yang dilakukan pada 07 November 2020 sampai dengan 14 November 2020.

b. Wawancara

Teknik ini berguna menemukan informasi yang dibutuhkan atau relevan dengan penelitian seperti gambaran umum perusahaan.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data diperoleh dengan mengolah berbagai buku atau sumber atau data tersebut dikeluarkan oleh lembaga yang terkait (Sugiyono, 2016). Data sekunder yang dipakai dalam penelitian ini adalah laporan keuangan PT Apotik Bangka Pratama Sejahterayaitu laporan laba rugi dan neraca, data jumlah pasien dan karyawan dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2019.

**Teknik Analisis Data**

1. Menggunakan pendekatan akuntansi dengan analisis *Balanced Scorecard* yang meliputi:

a. Analisis segi perspektif keuangan

1. *Debt to Asset Ratio*

$$= \frac{\text{Jumlah Utang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

JumlahAktiva

2. *Total Assets Turn Over*

$$= \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$$

3. *Profit Margin*

$$= \frac{\text{Penjualan} - \text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

4. *Return on Investment*

$$= \frac{\text{Laba bersih dikurangi pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

5. *Return on Equity*

$$= \frac{\text{Laba bersih bersih dikurangi pajak}}{\text{Modal}} \times 100\%$$

b. Analisis segi perspektif pelanggan

1. Tingkat pertumbuhan jumlah pasien

$$= \frac{\sum \text{pelanggan}(n) - \sum \text{pelanggan}(n-1)}{\sum \text{pelanggan}(n-1)} \times 100\%$$

- c. Analisis segi perspektif proses bisnis internal
  1. Waktu tunggu pelayanan farmasi obat racikan
  2. Waktu tunggu pelayanan farmasi obat jadi
- d. Analisis segi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
  1. Jumlah karyawan yang diberi pelatihan
$$= \frac{\sum \text{karyawan yang diberi pelatihan}}{\sum \text{karyawan}} \times 100\%$$

$$= \frac{\sum \text{karyawan keluar} \times 100\%}{(\sum \text{karyawan awal th} + \sum \text{karyawan akhir th}) : 2}$$

- 2. Setelah itu dimasukkan dalam tabel sesuai rumus interval kelas = (nilai target – nilai minimum)/4 Freddy Rangkuti (2011) dan diberi skor 1-4 sebagai berikut:

a. **Tabel 3.**

**Kriteria Skor Indikator Debt to Asset Ratio**

Debt to Asset Ratio (%)	Nilai	Skor
0 - < 21,25	A	4
21,25 - < 42,5	B	3
42,5 - < 63,75	C	2
63,75 - 85	D	1

Sumber: Kasmir (2017) dan Freddy Rangkuti (2011)

b. **Tabel 4.**

**Kriteria Skor Indikator Total Asset Turn Over**

Total Asset Turn Over (kali)	Nilai	Skor
1,5 - >2	A	4
1 - < 1,5	B	3
0,5 - >1	C	2
< 0,5	D	1

Sumber: Kasmir (2017) dan Freddy Rangkuti (2011)

c. **Tabel 5.**

**Kriteria Skor Indikator Profit Margin**

Profit Margin (%)	Nilai	Skor
22,5 - >30	A	4
15 - < 22,5	B	3
7,5 - < 15	C	2
< 7,5	D	1

Sumber: Kasmir (2017) dan Freddy Rangkuti (2011)

d. **Tabel 6.**

**Kriteria Skor Indikator Return On Investment**

Return On Investment (%)	Nilai	Skor
13,5 - >18	A	4
9 - < 13,5	B	3
4,5 - < 9	C	2
< 4,5	D	1

Sumber: Freddy Rangkuti (2011)

e. **Tabel 7.**

**Kriteria Skor Indikator Return On Equity**

Return On Equity (%)	Nilai	Skor
15 - >20	A	4
10 - < 15	B	3
5 - < 10	C	2
< 5	D	1

Sumber: Freddy Rangkuti (2011)

f. **Tabel 8.**

**Kriteria Skor Indikator Pertumbuhan Jumlah Pasien**

Pertumbuhan Jumlah Pasien (%)	Nilai	Skor
60 - >80	A	4
40 - < 60	B	3
20 - < 40	C	2
< 15	D	1

Sumber: Freddy Rangkuti (2011)

g. **Tabel 9.**

**Kriteria Skor Indikator Waktu Tunggu Pelayanan Farmasi Obat Racikan**

Waktu Tunggu (menit)	Nilai	Skor
0 - < 15	A	4
15 - < 30	B	3
30 - < 45	C	2
45 - 60	D	1

Sumber: Permenkes Nomor 129/Menkes/SK/II/2008 Tentang Standar Pelayanan Farmasi dan Freddy Rangkuti (2011)

h. **Tabel 10.**

**Kriteria Skor Indikator Waktu Tunggu Pelayanan Farmasi Obat Jadi**

Waktu Tunggu (menit)	Nilai	Skor
0 - < 7,5	A	4
7,5 - < 15	B	3
15 - < 22,5	C	2
22,5 - 30	D	1

Sumber: Permenkes Nomor 129/Menkes/SK/II/2008 Tentang Standar Pelayanan Farmasi dan Freddy Rangkuti (2011)

i. **Tabel 11.**

**Kriteria Skor Indikator Jumlah Karyawan yang Dilatih**

Jumlah Karyawan yang Dilatih (%)	Nilai	Skor
60 - >80	A	4
40 - < 60	B	3
20 - < 40	C	2
< 15	D	1

Sumber: Freddy Rangkuti (2011)

j. **Tabel 12.**  
**Kriteria Skor Indikator Turn Over Karyawan**

Turn Over Karyawan (%)	Nilai	Skor
7,5 - >10	D	4
5 - <7,5	C	3
2,5 - <5	B	2
<2,5	A	1

Sumber: Rivai (2015) dan Freddy Rangkuti (2011)

- Setelah itu masing-masing perspektif memperoleh bobot indikator dengan poin 10 sebagai berikut:

**Tabel 13.**  
**Bobot dan Bobot Indikator**

No	Perspektif	Key Performance Indicators	Jumlah Indikator	Bobot	Bobot Indikator
1.	Keuangan	a. Return On Investment b. Return On Equity c. Profit Margin d. Debt to Asset Ratio e. Total Asset Turn Over	5	50	10
2.	Pelanggan	Tingkat pertumbuhan jumlah pasien	1	10	10
3.	Proses Bisnis Internal	a. Waktu Tunggu Pelayanan Obat Racikan b. Waktu Tunggu Pelayanan Obat Jadi	2	20	10
4.	Pembelajaran dan Pertumbuhan	a. Kapabilitas SDM b. Kepuasan Karyawan	2	20	10
Total				100	

Sumber: Freddy Rangkuti (2011)

- Setelah itu mencari nilai pengukuran skor tertimbang namun ditentukan dulu skor tertimbang maksimum sebagai berikut:

**Tabel 14.**  
**Skor Tertimbang Maksimum**

No	Perspektif	Jumlah Indikator	Skor Indikator Maksimal	Bobot Indikator	Skor Tertimbang Maksimum
1.	Keuangan	5	4	10	200
2.	Pelanggan	1	4	10	40
3.	Proses Bisnis Internal	2	4	10	80
4.	Pembelajaran dan Pertumbuhan	2	4	10	80
Total					400

Sumber: Freddy Rangkuti (2011)

Kemudian mencari:

- Nilai akhir komponen  
=  $\frac{\text{Skor tertimbang yang diperoleh}}{\text{Skor tertimbang maksimum}} \times 100\%$
  - Skor tertimbang = jumlah indikator x bobot indikator
- Terakhir adalah memberi skor sesuai kriteria standar sebagai berikut:

**Tabel 15.**  
**Kriteria Standar Penilaian Kinerja**

Kondisi	Kategori	Total Score
SANGAT BAIK	AAA	$\geq 95$
	AA	$80 < TS < 95$
	A	$65 < TS < 80$
KURANG BAIK	BBB	$50 < TS < 65$
	BB	$40 < TS < 50$
	B	$30 < TS < 40$
TIDAK BAIK	CCC	$20 < TS < 30$
	CC	$10 < TS < 20$
	C	$TS < 10$

Sumber: Freddy Rangkuti (2011)

#### IV. PEMBAHASAN

##### Perspektif Keuangan

###### a. Debt to Asset Ratio

Hasil pengolahan data *Debt to Asset Ratio* serta skor untuk tiap periode dan rata-rata *Debt to Asset Ratio* adalah sebagai berikut:

**Tabel 16.**  
**Debt to Asset Ratio**

Tahun	Jumlah Aktiva (Rp)	Jumlah Utang (Rp)	DAR(%)	Nilai
2015	1.227.034.323	339.758.621	27,69	B
2016	1.357.761.783	403.032.090	29,68	B
2017	1.762.809.873	659.036.595	37,39	B
2018	1.880.870.480	493.672.228	26,25	B
2019	2.247.419.157	560.117.736	24,92	B
Total	8.475.895.616	2.455.617.270	145,93	
Rata-rata	1.695.179.123	491.123.454	29,19	B

Sumber: Laporan Keuangan PT Apotik Bangka Pratama Sejahtera (Olahan Penulis)

Berdasarkan persentase *Debt to Asset Ratio*, dalam periode 2017 sampai dengan 2019 memperoleh nilai B dengan rata-rata 29,19% yang juga tergolong nilai B yang berarti nilai aktiva perusahaan yang dibiayai dengan utanganya sebesar 29,19% sehingga perusahaan mempunyai kemampuan yang baik untuk melunasi semua kewajiban yang ada dan resiko perusahaan kecil.

a. *Total Assets Turn Over*

Berdasarkan data yang ada maka diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 17.**  
*Total Assets Turn Over*

Tahun	Penjualan (Rp)	Total Aktiva (Rp)	TATO (kali)	Nilai
2015	4.211.299.896	1.227.034.323	3,43	A
2016	4.796.644.140	1.357.761.783	3,53	A
2017	6.336.554.338	1.762.809.873	3,59	A
2018	6.832.612.206	1.880.870.480	3,63	A
2019	7.298.053.678	2.247.419.157	3,25	A
Total	29.475.164.258	7.248.861.293	17,44	
Rata-rata	5.895.032.852	1.449.772.259	3,49	A

Sumber: Laporan Keuangan PT Apotik Bangka Pratama Sejahtera (Olahan Penulis)

Hasil perhitungan menunjukkan *Total Assets Turn Over* selama lima tahun menghasilkan rata-rata nilai A dengan rata-rata 3,49 kali yang mengartikan bahwa selama lima tahun terakhir perusahaan mampu menghasilkan penjualan sebesar 3,49 kali dari total aktiva selama periode 2015 sampai dengan 2019 meskipun terjadi penurunan di tahun 2019.

b. *Profit Margin*

Berdasarkan data yang ada diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 18.**  
*Profit Margin*

Tahun	Penjualan (Rp)	Harga Pokok Penjualan (Rp)	Profit Margin (%)	Nilai
2015	4.211.299.896	3.602.622.221	14,45	C
2016	4.796.644.140	3.919.201.162	18,29	B
2017	6.336.554.338	5.510.207.167	13,04	C
2018	6.832.612.206	5.910.151.974	13,50	C
2019	7.298.053.678	6.093.988.250	16,50	B
Total	29.475.164.258	25.036.170.774	75,79	
Rata-rata	5.895.032.852	5.007.234.155	15,16	B

Sumber: Laporan Keuangan PT Apotik Bangka Pratama Sejahtera (Olahan Penulis)

Hasil skor *Profit Margin* cenderung mengalami peningkatan dan rata-rata *Profit Margin* perusahaan selama 2015 sampai 2019 adalah 15,16% yang masuk kategori B (baik). Artinya dari rata-rata *Profit Margin* tersebut adalah jumlah laba kotor sebesar 15,16% dari volume penjualan.

c. *Return On Investment*

Dalam pengukuran ini diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 19.**  
*Return On Investment*

Tahun	Laba Bersih Dikurangi Pajak (Rp)	Total Aktiva (Rp)	Return On Investment (%)	Nilai
2015	47.757.208	1.227.034.323	3,89	D
2016	37.453.991	1.357.761.783	2,76	D
2017	149.043.585	1.762.809.873	8,45	C
2018	283.424.974	1.880.870.480	15,07	A
2019	300.103.170	2.247.419.157	13,35	B
Total	817.782.928	8.475.895.616	43,53	
Rata-rata	163.556.586	1.695.179.123	8,71	C

Sumber: Laporan Keuangan PT Apotik Bangka Pratama Sejahtera (Olahan Penulis)

Maka hasil kinerja perusahaan berdasarkan nilai *Return On Investment* ini adalah C (kurang baik) dengan rata-rata 8,71%. Artinya rasio sebesar 8,71% menunjukkan bahwa penghasilan bersih yang diperoleh adalah sebesar 8,71% dari total aktiva.

e. *Return On Equity*

Dalam pengukuran *Return On Equity* diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 20.**  
*Return On Equity*

Tahun	Laba Bersih Dikurangi Pajak (Rp)	Modal (Rp)	Return On Equity (%)	Nilai
2015	47.757.208	887.275.702	5,38	C
2016	37.453.991	954.729.693	3,92	D
2017	149.043.585	1.103.773.278	13,50	B
2018	283.424.974	1.387.198.252	20,43	A
2019	300.103.170	1.687.301.421	17,79	A
Total	817.782.928	6.020.278.346	61,03	
Rata-rata	163.556.586	1.204.055.669	12,21	B

Sumber: Laporan Keuangan PT Apotik Bangka Pratama Sejahtera (Olahan Penulis)

Rata-rata *Return On Equity* perusahaan adalah 12,21% yang masuk ke kategori nilai B yang berarti baik. Artinya rasio sebesar 12,21% menunjukkan bahwa tingkat return (penghasilan) yang diperoleh pemilik perusahaan atas modal yang diinvestasikan adalah sebesar 12,21%.

## 1. Perspektif Pelanggan

### a. Pertumbuhan Jumlah Pasien

Dalam pengukuran pertumbuhan jumlah pasiendiperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 21.**  
**Pertumbuhan Jumlah Pasien**

Tahun	Jumlah Pasien (Orang)	Pertumbuhan Pasien (Orang)	%	Nilai
2015	2.324	-	-	-
2016	1.841	-483	-20,78	D
2017	5.719	3.878	210,65	A
2018	11.352	5.633	98,50	A
2019	13.286	1.934	17,04	D
Total	34.522	10.962	305,40	
Rata-rata	6.904	2.192	76,35	A

Sumber: PT Apotik Bangka Pratama Sejahtera (Olahan Penulis)

Berdasarkan hasil di atas maka menandakan perusahaan mampu membuat pasiennya puas atas kinerja perusahaannya. Kemudian perusahaan memiliki kinerja yang baik dalam perspektif pelanggan dengan rata-rata pertumbuhan jumlah pasien sebesar 76,35% dengan nilai A yaitu sangat baik.

## 2. Perspektif Proses Bisnis Internal

### a. Waktu tunggu pelayanan farmasi obat racikan

Dalam mengukur waktu tunggu pelayanan obat racikandigunakan data observasi pada 07 November 2020 sampai dengan 14 November 2020 sebagai berikut:

**Tabel 22.**  
**Waktu Tunggu Pelayanan Farmasi Obat Racikan**

Hari	Jumlah Pasien (orang)	Rata- Rata Waktu Tunggu (Menit)
1	8	15,13
2	10	15,00
3	2	17,00
4	2	18,00
5	8	17,63
6	3	15,67
7	3	17,67
Total	36	116,08
Rata-rata	5,14	16,58 (B)

Sumber: Data primer yang diobservasi penulis dalam masa pandemic COVID-19 (2020)

Berdasarkan Tabel 22. di atas, dimana selama 7 (tujuh) hari dengan jumlah pasien 36 orang yang membeli obat racikan dan rata-rata jumlah pasien yang datang sekitar 5 (lima) orang maka diperoleh rata-rata waktu tunggu penyediaan obat racikan yakni 16,58 menit yang tergolong nilai B yang berarti perusahaan mampu memberikan pelayanan yang baik kepada pasien berdasarkan Permenkes Nomor 129/Menkes/SK/II/2008 Tentang Standar Pelayanan Farmasi.

### b. Waktu tunggu pelayanan farmasi obat jadi

Dalam mengukur waktu tunggu pelayanan obat jadi digunakan data observasi pada 07 November 2020 sampai dengan 14 November 2020 sebagai berikut:

**Tabel 23.**  
**Waktu Tunggu Pelayanan Farmasi Obat Jadi**

Hari	Jumlah Pasien (orang)	Rata- Rata Waktu Tunggu (Menit)
1	11	8,64
2	13	8,46
3	6	7,00
4	7	8,29
5	8	8,25
6	6	8,67
7	7	7,57
Total	58	56,87
Rata-rata	8,28	8,12(B)

Sumber: Data primer yang diobservasi penulis dalam masa pandemic COVID-19 (2020)

Berdasarkan Tabel 23. di atas, dimana selama 7 (tujuh) hari dengan jumlah pasien 58 orang yang membeli obat racikan dan rata-rata jumlah pasien yang datang sekitar 8 (delapan) orang maka diperoleh rata-rata waktu tunggu penyediaan obat jadi yakni yakni 8,12 menit yang tergolong nilai B yang berarti perusahaan mampu memberikan pelayanan yang baik kepada pasien. berdasarkan Permenkes Nomor 129/Menkes/SK/II/2008 Tentang Standar Pelayanan

Farmasi waktu pelayanan obat racikan yakni  $\leq 30$  menit.

**i. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

- a. Jumlah karyawan yang diberi pelatihan  
Berdasarkan data-data yang telah disajikan, dihasilkan tabel sebagai berikut:

**Tabel 24.**

**Perhitungan Jumlah Karyawan Yang Diberi Pelatihan**

Tahun	Jumlah Karyawan yang Diberi Pelatihan (Orang)	Jumlah Karyawan (Orang)	%	Nilai
2015	3	9	33,33	C
2016	2	8	25	C
2017	6	9	66,67	A
2018	3	10	30,00	C
2019	5	11	45	B
Total	19	47	200,45	
Rata-rata	3,80	9,40	40,09	B

Sumber: PT. Apotik Bangka Pratama Sejahtera (OlahanPenulis)

Kemudian berdasarkan hasil tersebut diperoleh rata-rata sebesar 40,09% dengan nilai B sehingga menunjukkan keahlian SDM perusahaan baik sebab pelatihan yang diberikan sudah cukup memadai.

**c. Turn over karyawan**

Dalam pengukuran *turn over* karyawan yang menggunakan data jumlah karyawan keluar serta rata-rata jumlah karyawan maka diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 25.**

**Perhitungan Turn Over Karyawan**

Tahun	$\Sigma$ Karyawan Keluar (Orang)	$\Sigma$ Karyawan Awal Tahun (Orang)	$\Sigma$ Karyawan Akhir Tahun (Orang)	Turn Over Karyawan (%)	Nilai
2015	0	9	9	0	A
2016	1	9	8	11,76	D
2017	1	7	9	12,50	D
2018	0	9	10	0	A
2019	0	10	11	0	A
Total	2	44	47	24,26	
Rata-rata	0,40	8,80	9,40	4,85	B

Sumber: PT. Apotik Bangka Pratama Sejahtera (OlahanPenulis)

Berdasarkan grafik di atas, tahun 2015 tidak terjadi perputaran karyawan namun sempat terjadi kenaikan *turn over* pada tahun 2016 sebesar 11,76%, kemudian tahun 2017 meningkat 0,74%, tahun 2018 dan tahun 2019 tidak terjadi *turn over* karyawan. *Turn over* karyawan tersebut dikategorikan baik sebab memiliki rata-rata 4,85% karena maksimal *turn over* karyawan

adalah 10% sehingga menghasilkan nilai B yakni baik. Ini berarti kepuasan karyawan terhadap perusahaan adalah baik.

**ii. Pemberian Kriteria Kinerja Perusahaan**

Berdasarkan hasil pengukuran keempat perspektif di atas, maka diperoleh total skor masing-masing perspektif sebagai berikut:

**Tabel 26.**  
**Skor Indikator**

No	Perspektif	Key Performance Indicators	Nilai	Skor Indikator
1.	Keuangan	a. Debt to Asset Ratio	B	3
		b. Total Assets Turn Over	A	4
		c. Profit Margin	B	3
		d. Return on Investment	C	2
		e. Return on Equity	B	3
		TOTAL		15
2.	Pelanggan	Tingkat pertumbuhan jumlah pasien	A	4
		TOTAL		4
3.	Proses	a. Waktu Tunggu Pelayanan Farmasi Obat Racikan	B	3
		b. Waktu Tunggu Pelayanan Farmasi Obat Jadi	B	3
	Bisnis Internal	TOTAL		6
		4.	Pembelajaran Dan Pertumbuhan	a. Kapabilitas SDM
b. Kepuasan Karyawan	B	3		
TOTAL		6		

Sumber: Olahan Penulis (2020)

Kemudian berdasarkan hasil total skor keempat perspektif di atas, maka diperoleh total skor tertimbang sebagai berikut:

**Tabel 27.**  
**Skor Tertimbang**

No	Perspektif	Nilai Akhir Komponen	Jumlah Skor Indikator	Bobot Indikator	Skor Tertimbang
1.	Keuangan	75%	15	10	150
2.	Pelanggan	100%	4	10	40
3.	Proses Bisnis Internal	75%	6	10	60
4.	Pembelajaran dan Pertumbuhan	75%	6	10	60
<b>Jumlah Skor Tertimbang</b>					<b>310</b>

Sumber: Olahan Penulis (2020)

Berdasarkan tabel di atas maka total skor tertimbang dari empat perspektif adalah 310. Kemudian jumlah skor tertimbang maksimum adalah 400 seperti yang dijelaskan di BAB III. Rumus nilai akhir total menurut Freddy Rangkuti (2011), adalah jumlah skor tertimbang/jumlah skor tertimbang maksimum x 100%. Berdasarkan hasil tersebut maka diperoleh nilai akhir total sebagai berikut:  
 Nilai akhir total =  $\frac{310}{400} \times 100\% = 77,5\%$

Kemudian dari hasil nilai akhir total maka akan ditentukan kriteria kinerja PT Apotik Bangka Pratama Sejahtera melalui tabel kriteria standar sebagai berikut:

**Tabel 28.**  
**Hasil Penilaian Kinerja**

No	Perspektif	Nilai Akhir Komponen	Kategori	Total Score
1.	Keuangan	75%	A	65 < TS < 80
2.	Pelanggan	100%	AAA	≥ 95
3.	Proses Bisnis Internal	75%	A	65 < TS < 80
4.	Pembelajaran dan Pertumbuhan	75%	A	65 < TS < 80
	Keseluruhan	77,5%	A	65 < TS < 80

Sumber: Olahan Penulis (2020)

Maka hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pada PT Apotik Bangka Pratama Sejahtera diperoleh nilai dengan *total score* 77,5% berarti masuk dalam kondisi sangat baik yakni kategori A.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan uraian analisis kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*, maka kesimpulannya adalah sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan berdasarkan hasil olahan data, menunjukkan bahwa indikator *Debt to Asset Ratio* dan *Total Assets Turn Over* mengalami penurunan namun tidak signifikan. Indikator *Profit Margin*, *Return On Investment*, dan *Return On Equity* terjadi peningkatan selama tahun 2015-2019 terakhir sehingga kinerja PT. Apotik Bangka Pratama Sejahtera memiliki kinerja sangat baik dengan skor 75% serta kategori A yang berarti perusahaan sudah mencapai tingkat keuangan yang optimal.
2. Berdasarkan hasil analisis data, menunjukkan bahwa rata-rata persentase jumlah pasien selama periode 2015 sampai dengan 2019 menghasilkan kategori AAA dengan skor 100% sehingga pasien PT. Apotik Bangka Pratama Sejahtera puas.
3. Perspektif proses bisnis internal PT. Apotik Bangka Pratama Sejahtera adalah sangat baik karena mencapai dengan skor 75% serta kategori A. Hal ini terbukti dari waktu tunggu pelayanan obat racikan dan obat jadi yang diberikan perusahaan kepada pasien sudah memenuhi Permenkes yang berlaku.
4. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, menggunakan indikator jumlah karyawan yang diberi pelatihan dan *turn over* karyawan dan memiliki hasil

sangat baik dengan skor 75% serta kategori A. Hal ini berarti PT. Apotik Bangka Pratama Sejahtera sudah mengayomi karyawan perusahaannya dengan baik.

5. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja PT. Apotik Bangka Pratama Sejahtera melalui 4 (empat) perspektif memiliki *total score* 77,5% yang berarti sangat baik dengan kategori A sehingga rata-rata kinerja perusahaan stabil.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, ada beberapa rekomendasi yang dapat penulis berikan sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan
  - a. PT. Apotik Bangka Pratama Sejahtera dapat mempertahankan perputaran aktiva perusahaan, mengurangi tingkat utang perusahaan, meningkatkan laba bersih perusahaan sehingga *Return On Investment* meningkat dan perusahaan harus menggunakan ekuitas seefektif mungkin sehingga tercapai pengoptimalan keuangan perusahaan.
  - b. PT. Apotik Bangka Pratama Sejahtera harus mempertahankan atau mengefisiensi waktu tunggupelayanan farmasi, memenuhi kebutuhan pasien supaya loyalitas pasien terjaga.
  - c. PT. Apotik Bangka Pratama Sejahtera harus memberikan pelatihan rutin untuk semua karyawan dan mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman agar tercapai kepuasan kerja serta penelitian ini akan bermanfaat jika perusahaan mampu melakukan perbaikan kinerja pada setiap indikator yang telah diukur kerjanya.
2. Bagi peneliti selanjutnya  
 Bagi peneliti selanjutnya, bisa mengembangkan indikator dari setiap perspektif sesuai dengan tempat penelitian sehingga berujung pada hubungan sebab-akibat dari berbagai indikator.
3. Bagi pembaca  
 Pengetahuan dapat diperoleh pembaca dari skripsi ini dan penulis sangat terbuka akan saran maupun kritik yang diberikan guna meningkatkan penelitian ini ke depannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Indonesia, Ikatan Bankir. *Strategi Manajemen Risiko Bank*. PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta. 2018
- [2] Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. *Balanced Scorecard : Translating Strategy Into*. First eBook Edition. President and Fellows of Harvard College. 1996
- [3] Kasmir. *Analisis Laporan Keuangan*. PT Rajagrafindo Persada: Jakarta. 2017
- [4] Martani, Dwi. dkk. (2016). *Akuntansi Keuangan Menengah Berbasis PSAK*. Edisi 2 buku 1. Salemba Empat: Jakarta. 2016
- [5] Mulyadi, Deddy. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Cetakan Kedua. Alfabeta: Surabaya. 2018
- [6] Mulyadi. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat: Jakarta. 2011
- [7] Rangkuti, Freddy. *SWOT Balance Scorecard* .PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta. 2011

- [8] Sucipto, Toto, Moelyadi dan Sumardi. *Siklus Akuntansi Perusahaan Jasa dan Perusahaan Dagang*. Edisi Pertama. Yudhistira. 2011
- [9] Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. PT Alfabet: Bandung. 2016
- [10] Sulaksono, Hari. *Budaya organisasi dan Kinerja*. Deepublish: Yogyakarta. 2019
- [11] Zainal, Veithzal Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisi ke-7. PT Raja Grafindo: Depok. 2015
- [12] Asmaria, D., Manullang, R.R. and Pratiwi, D. 2016. *Analisis Performa Perusahaan Pembiayaan Dengan Pendekatan Balanced ScoreCard; (Studi Kasus Pada PT. BFI Finance Indonesia, Tbk, Cabang Pangkal Pinang)*. *Jurnal Progresif Manajemen Bisnis*. 1, 1 (Jul. 2016), 2-16.
- [13] Ndruru, F., Manullang, R.R. and Hariyani, H. 2017. *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT United Tractors Tbk Perwakilan Kota Pangkalpinang*. *Jurnal Progresif Manajemen Bisnis*. 21, 2 (Dec. 2017), 10-24.
- [14] Novianti. *Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Duta Putra Lexindo Periode 2011–2015)*. STIE-IBEK. Pangkalpinang. 2018
- [15] Pratiwi, F., Manullang, R.R. and Hariyani, H. 2017. *Evaluasi Kinerja Perusahaan; PT Duta Putra Lexindo*. *Jurnal Progresif Manajemen Bisnis*. 16, 2 (Dec. 2017), 9-25.
- [16] Viorencia Brilianti. *Analisis Balanced Scorecard Dalam Rangka Mengukur Performa Managerial Perusahaan (Studi Kasus PT. Warajay Inter Nusa)*. STIE-IBEK. Pangkalpinang. 2019
- [17] <http://bprs.kemkes.go.id/> 2008 diakses 03 November 2020
- [18] <https://babel.bps.go.id/> 2016 diakses 12 September 2020