

## **Analisis Kinerja Perusahaan Berbasis Balance Scorecard (Studi Empiris pada PT. Indofarma (persero) Tbk.)**

**Muhammad Ulin Nuha**

Universitas Wahid Hasyim

Email: m.ulinnuha@unwahas.ac.id

### **Abstract**

**Purpose** - The purpose of this study was to analyze the company's performance based on the balanced scorecard at PT. Indofarma (Persero) Tbk.

**Design/methodology/approach** - This research aims to analyze the company's performance using the Balanced Scorecard method, by measuring the company's performance not only from a financial perspective, but also measuring the company's performance from the perspective of the customer, internal business process perspective, and the learning and growth perspective. This research was conducted at the Indofarma PT. (Persero) Tbk, as PT Indofarma. (Persero) Tbk. has already implemented the Balanced Scorecard method.

**Findings** - The results there are financial ratios that are less good, is the GPM, ROA, CR, and ROCE, because less than average – mean of the pharmaceutical industry in Indonesia, product availability, price cuts, and a realization of the products continue to decline.

**Implications** - This study uses data from the Indonesian Stock Exchange website, idx.co.id

Keyword : company's performance, balanced scorecard

### **Latar Belakang**

Penilaian kinerja menjadi bagian yang terpenting dalam menentukan strategi dan evaluasi dalam perusahaan, berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan, hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektifitas pada proses bisnis perusahaan. Perubahan – perubahan mendorong perusahaan untuk mempersiapkan diri supaya dapat diterima oleh pasar baik di lingkungan domestik maupun di lingkungan global. Persaingan global meliputi kualitas total yang mencakup kualitas produk yang dibawakan, harga dari produk tersebut, kualitas pelayan, dan kualitas penyerahan barang yang bertujuan untuk kepuasan pelanggan.

Peningkatan kinerja suatu perusahaan harus berdampak pada peningkatan kinerja keuangan, maka sudah selajaknya pandangan terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang bukan saja dipandang dari sisi keuangan saja tetapi juga non keuangan seperti proses bisnis internal, kapabilitas dan komitmen personelya (Srimindarti, 2004:54), karena hal tersebut berhubungan langsung dengan hasil akhir yang berkelanjutan. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan kinerja keuangan saja memiliki kelemahan, yaitu tidak mampu untuk mempresentasikan kinerja aktiva tak berwujud (*intangibile asset*) dalam laporan keuangan secara memadai, padahal struktur harta atau aset perusahaan di era informasi ini justru didominasi oleh aktiva tak berwujud yang merupakan harta-harta intelektual seperti sistem teknologi, skill, entrepreneurship karyawan, loyalitas konsumen, kultur organisasi, dan kepuasan pelanggan.

Selama ini pengukuran kinerja hanya menitikberatkan pada keuangan saja, yang merupakan pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode tradisional. Pengukuran dengan menggunakan metode ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada kelangsungan hidup jangka pendek saja, dan tidak memerhatikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Suatu perusahaan tentu ingin mendapatkan hasil dari pengukuran kinerja secara lengkap dan terintegrasi antara bagian satu dengan bagian yang lain, dan tidak hanya tujuan jangka pendek yang tercapai, tetapi perusahaan juga menginginkan tujuan jangka panjangnya tercapai. Konsep Balanced Scorecard merupakan alat pengukur kinerja perusahaan yang melihat dari semua bagian dan dari semua bagian dapat terintegrasi dan akhirnya manajer dapat menentukan strategi perusahaan dengan tepat dan bisa mencapai keinginan perusahaan.

Kaplan dan Norton (2004: 30) menyatakan bahwa konsep Balanced Scorecard dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (atau dikenal dengan pengukuran tradisional) dan sebagai alat ukur yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era competitive dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria - kriteria tertentu yang merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan jangka panjang. Kriteria tersebut digolongkan menjadi empat perspektif yaitu: 1) Perspektif keuangan. 2) Perspektif konsumen atau pelanggan. 3). Perspektif proses bisnis internal. 4). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hanuma (et al.,2011) Dengan Balanced Scorecard, tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran dimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada pada saat ini dan akan datang, dan bagaimana perusahaan tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Melalui Balanced Scorecard diharapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi. Saat ini Balance Scorecard tidak lagi dianggap sebagai pengukur kinerja, namun telah menjadi sebuah kerangka berpikir dalam pengembangan strategi.

Mengapa balanced Scorecard di butuhkan? Sistem pengukuran yang di terapkan pada perusahaan mempunyai pengaruh besar terhadap pelaku usaha didalam maupun diluar perusahaan, untuk mencapai keberhasilan yang diinginkan perusahaan, tentu membutuhkan sistem pengukuran yang menurunkan strategi yang bagus untuk di jalankan perusahaan baik strategi untuk jangka pendek maupun strategi jangka panjang, strategi dibidang keuangan untuk mengelola keuangan dengan baik, strategi yang berhubungan dengan pelanggan untuk mempertahankan pelanggan lama dan mendapat pelanggan baru, strategi proses produksi untuk inovasi produk dan kualitas produk, serta strategi untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan.

Oleh karena itu, dibutuhkan pengukuran kinerja terpadu yang menggunakan semua aspek yang dimiliki oleh perusahaan seperti aspek keuangan dipadukan dengan aspek pelanggan, aspek proses internal, aspek karyawan. Konsep Balanced Scorecard adalah suatu sistem pengukuran yang mengaitkan antara pengukuran melalui aspek keuangan yang menjadi tujuan jangka pendek perusahaan dengan aspek pelanggan,

aspek proses internal, dan aspek karyawan yang menjadi tujuan jangka panjang perusahaan.

Perkembangan dunia farmasi juga berkembang semakin pesat, itu terbukti dari banyaknya perusahaan farmasi yang beroperasi di Indonesia, baik yang sudah listing di Bursa Efek Indonesia (BEI) maupun yang belum listing di BEI. Dan pangsa pasarnya juga bagus, mereka menasar pada dokter di rumah sakit umum maupun di rumah sakit pemerintah dan apotek yang tersebar diseluruh Indonesia. Persaingan dalam dunia farmasi sangat ketat untuk memenangkan persaingan di pasar farmasi, itu terlihat dari inovasi produk yang terus di lakukan oleh perusahaan, proses pengiriman produk sampai kepada pelanggan, dan juga pelatihan pekerja di kantor pusat, baik program pelatihan pekerja 3 bulanan, 6 bulanan, dan 12 bulanan, dan juga kesejahteraan pekerja dalam menjalankan tugas sehari-hari, seperti uang transportasi dan akomodasi, dan tentunya ditambah tunjangan – tunjangan yang lain.

Salah satu perusahaan yang menerapkan konsep ini adalah PT. Indofarma Tbk. Perusahaan tersebut memiliki fungsi Efisiensi proses produksi, pemenuhan kualifikasi Cara Pembuatan Obat / Obat Tradisional yang Baik, fokus pada pasar yang dituju, permodalan yang efektif, penguatan pemasaran dan distribusi, kebijakan pemastian mutu produk, hingga pembentukan organisasi yang ramping. Termasuk persiapan Indofarma sebagai produsen Obat Tradisional untuk menjadi pusat ekstraksi nasional. Seluruhnya ditempuh untuk dapat memberikan fondasi yang kokoh, khususnya melihat potensi pasar Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) yang terus berkembang seiring dengan kebijakan pemerintah pada layanan kesehatan nasional. *managing sustainability for excellent performance menjaga Kinerja Berkelanjutan untuk Performa yang Prima.*

## **Kajian Pustaka**

### **Kinerja**

Kinerja perusahaan umumnya diukur berdasarkan penghasilan bersih (laba) atau sebagian dasar yang lain seperti imbalan investasi (return on investment) dan penghasilan per saham (earning per share). Unsur yang berkaitan langsung dengan pengukuran penghasilan bersih (laba) adalah penghasilan dan beban Harmono (2011:23). Menurut Vananny (2009:55) pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran.

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian dijadikan umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian – penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian (Hanuma et al.,2011). Singgih (et al.,2001) Sebagian besar perusahaan hanya mengukur kinerjanya dari financial perspective. Sistem pengukuran kinerja yang demikian sudah tidak memadai lagi bagi kebutuhan pengukuran kinerja saat ini, dimana lingkungan persaingan bergerak dengan cepat, sehingga tidak menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil saat ini dan dimasa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

## Balanced Scorecard

Konsep Balanced Scorecard pertama kali di publikasikan dalam artikel Kaplan dan Norton di Harvard Business Review tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul "Balanced Scorecard measures that drive performance." Penelitian ini dimotivasi oleh keyakinan bahwa pengukuran kinerja yang berfokus pada laporan keuangan saja dianggap kurang memadai untuk membantu perusahaan menciptakan nilai ekonomis di masa yang akan datang. Mulai pertengahan tahun 1993, perusahaan konsultan yang dipimpin oleh Norton – Renaissance Solution, Inc. – menerapkan Balanced scorecard sebagai sarana untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi di berbagai perusahaan kliennya. Sejak saat itu, konsep Balanced Scorecard tidak saja digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan namun berkembang sebagai sistem manajemen strategi (Rangkuti, 2016:203).

Menurut Kaplan dan Norton (1996:71), Balanced Scorecard adalah satu set ukuran yang memungkinkan manajer senior mendapatkan pandangan bisnis secara menyeluruh termasuk ukuran keuangan yang memuat hasil program yang telah dilaksanakan untuk melengkapi ukuran keuangan operasional tentang kepuasan pelanggan, proses internal dan inovasi, dan ukuran operasi dari aktifitas perbaikan organisasi yang merupakan pemicu kinerja keuangan di masa yang akan datang.

Menurut Singgih (et al.,2001) Balanced Scorecard adalah suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang di dasarkan atas empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced Scorecard merupakan seperangkat alat untuk memotivasi karyawan untuk mewujudkan visi perusahaan, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja saja tetapi suatu sistem manajemen yang memfokuskan pada usaha orang melalui organisasi dan meraih tujuan organisasi (Rangkuti,2016:204). Dengan menggunakan analisis berbasis Balanced Scorecard kita dapat memperoleh keseimbangan secara strategis antara target keuangan dan kinerja pelanggan, kinerja internal proses dan kinerja SDM. Kinerja keuangan meliputi peningkatan penjualan, ROI, laba bersih, dan efisiensi biaya yang harus diimbangi dengan efisiensi biaya yang ditimbulkan dari kegiatan operasional internal proses, seperti perhitungan rasio biaya operasional, beban usaha serta berbagai biaya overhead yang harus dikeluarkan untuk meningkatkan penjualan.

## Penelitian Terdahulu

Suhita (2015) menyebutkan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi/ sektor publik, maka diperlukan suatu sistem berbasis kinerja. Kinerja yang baik harus memiliki sistem pengukuran kinerja yang andal dan berkualitas, sehingga diperlukan penggunaan ukuran mengandalkan aspek keuangan saja, tetapi juga memperhatikan aspek – aspek non keuangan. Konsep balanced scorecard yang dikembangkan oleh Norton dan Kaplan merupakan salah satu metode pengukuran kinerja dengan memasukkan empat aspek/perspektif didalamnya, yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Hasil pengukuran kinerja sektor publik berbasis balanced scorecard pada badan pelayanan perizinan terpadu kota Malang dapat disimpulkan memiliki kinerja yang baik, hal ini dilihat dari tujuan utama dari badan pelayanan perizinan terpadu yaitu

memberikan kepuasan kepada masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan administrasi dibidang perizinan dengan mewujudkan pelayanan perizinan yang cepat dan akuntabel memiliki mutu pelayanan A.

Peneliti lain, Rindayani, (et al.,2015) menyebutkan bahwa Kinerja keuangan menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun, kinerja kepuasan pelanggan menunjukkan nilai kepuasan yang baik. Kinerja proses bisnis internal juga menunjukkan hasil yang baik pada proses inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Begitu pula dengan kepuasan karyawan yang menunjukkan nilai kepuasan yang baik. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa Balanced Scorecard merupakan pengukuran kinerja yang sangat baik digunakan karena Balanced Scorecard mengangkat aspek – aspek penting yang selama ini diabaikan oleh pengukuran kinerja secara tradisional.

Peneliti lain, Saraswati, (et al.,2015) menyatakan Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PDAM Kabupaten Buleleng secara keseluruhan sudah cukup baik, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai Scorecard masing – masing perspektif. Saran yang diajukan kepada manajemen PDAM dan peneliti selanjutnya adalah manajemen hendaknya mulai mempertimbangkan aspek kinerja non keuangan dan peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian pada perusahaan yang berbeda seperti misalnya pada perusahaan swasta.

Peneliti lain, Sapardianto (2013) menyatakan Hasil penelitian pada periode 2008-2009 terdapat alat ukur dalam kriteria tidak baik yaitu ROI, DAR, akuisisi pelanggan, inovasi produk dan proses operasi. Pada periode 2009-2010 kriteria tidak baik terdapat pada CR, DAR, retensi pelanggan, inovasi produk, proses operasi dan retensi karyawan. Pada periode 2010-2011 kriteria tidak baik terdapat pada CR, akuisisi pelanggan dan proses operasi.

Peneliti lain, Ompi (et al.,2015) menyatakan BSC dapat mendukung tercapainya semua strategi yang dimiliki oleh Indosat dan XL dalam mengidentifikasi komponen – komponen kunci dalam kinerja, membuat target perusahaan, serta mengeksplor cara – cara untuk mengukur kemajuan kinerja perusahaan dalam upaya pencapaian target yang telah ditetapkan. BSC dapat mendukung strategi perusahaan karena berfungsi sebagai penyeimbang antara perspektif keuangan dan nonkeuangan sehingga dengan demikian visi dan misi serta tujuan jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan dapat tercapai.

Penelitian lain, Singgih (et al., 2001) menyatakan Adanya peningkatan kinerja perusahaan pada seluruh perspective kecuali pada perspektif proses internal bisnis yang menunjukkan kestabilan kinerja pada level yang buruk. Sehingga untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dilakukan dengan meningkatkan penyelesaian order tepat waktu dan menurunkan % rata-rata produk cacat. Kedua hal tersebut dapat dicapai dengan semakin meningkatkan kinerja pemenuhan target, karena ketiga ukuran hasil tersebut memiliki bobot yang paling besar.

## **Metode Penelitian**

Metode yang digunakan adalah metode analisis deskriptif kuantitatif, yaitu suatu metode penelitian dengan menganalisis data yang kemudian di masukkan ke dalam ke empat perspektif BSC, kemudian di deskripsikan hasil dari penelitian secara sistematis, faktual, dan akurat yang diteliti dengan cara mengumpulkan, mengklasifikasikan,



menyajikan, serta menganalisis data yang kemudian digunakan untuk menarik kesimpulan dari hasil pengamatan.

Adapun ruang lingkup dari penelitian ini adalah analisis kinerja berbasis Balanced Scorecard guna mengamati kinerja pada satu perusahaan farmasi yaitu : PT. Indofarma (Persero) Tbk. Dan lokasi penelitian adalah Perusahaan farmasi yang go public yang tercatat di Bursa Efek Indonesia, yaitu PT. Indofarma (Persero) Tbk.

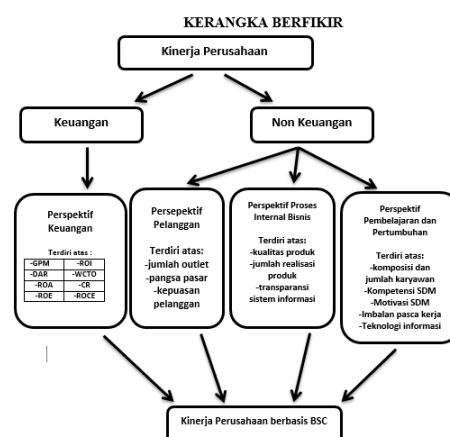
Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data sekunder yang bersumber dari IDX (Indonesia Stock Exchange) berupa data annual report dan laporan keuangan tahunan perusahaan yang di teliti. Kemudian mengevaluasi atau menganalisis pada satu perusahaan farmasi yaitu PT. Indofarma (Persero) Tbk.

Adapun untuk penelitian ini hanya mengevaluasi atau menganalisis pada satu perusahaan farmasi yaitu PT. Infofarma (persero) Tbk. jadi yang menjadi populasi dari penelitian ini adalah perusahaan farmasi yang listing di Bursa Efek Indonesia, dan cara pengambilan sampel adalah dengan membaca annual report perusahaan farmasi yang listing di Bursa Efek Indonesia dan kemudian mengambil perusahaan yang menerapkan konsep Balanced Scorecard, dan yang dari populasi, hanya PT. Indofarma (persero) Tbk. yang menerapkan konsep Balanced Scorecard.

Metode yang digunakan untuk mengelola data – data time series dengan menggunakan analisis deskriptif kuantitatif, yaitu metode yang menjelaskan dari hasil perhitungan analisis laporan keuangan serta analisis data dari annual report dan di masukkan kedalam perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang menjadi bagian dari konsep berbasis Balanced scorecard, kemudian di buat rata – rata dari hasil setiap indikator sehingga diketahui kinerja perusahaan yang diteliti.

## Kerangka Berfikir

Penelitian ini tentang analisis kinerja perusahaan berbasis Balanced Scorecard pada perusahaan farmasi PT. Indofarma (Persero) Tbk. yang melihat bukan dari perspektif keuangan saja, tetapi juga perspektif non keuangan. Berikut adalah kerangka berfikir dari penelitian ini.



Sumber : Kaplan dan Norton (2004)

Artinya : Kinerja perusahaan menghasilkan keuangan dan non keuangan, kemudian untuk mengetahui kinerja perusahaan dengan baik dilihat dari kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kalau SDM merasa puas terhadap

perusahaan, maka SDM akan mempunyai kinerja yang baik, kinerja pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat dari indikator komposisi dan jumlah karyawan, kompetensi SDM, motivasi SDM, imbalan pasca kerja, dan teknologi informasi, dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bisa berdampak kepada perspektif proses internal bisnis, yaitu bisa berdampak pada jumlah produksi pertahun, kualitas produk yang dihasilkan, dari perspektif proses internal bisnis, nanti berdampak kepada perspektif pelanggan, yaitu bisa berdampak kepada kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan pangsa pasar yang dimiliki oleh perusahaan, dari perspektif pelanggan maka akan berdampak kepada perspektif keuangan, yaitu berdampak kepada peningkatan laba yang dihasilkan, kemampuan perusahaan membayar utang, perputaran modal kerja perusahaan, pengembalian dari investasi yang dilakukan oleh perusahaan, pengembalian dari aset yang dimiliki oleh perusahaan, dan pengembalian dari modal yang ditanamkan di perusahaan. Maka akan diketahui kinerja perusahaan berbasis Balanced scorecard.

## **Pembahasan**

Untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi dibutuhkan sistem pengukuran yang handal dan berkualitas sehingga dibutuhkan sebuah sistem pengukuran yang tidak hanya melihat dari aspek keuangan saja, tetapi juga memperhatikan aspek non keuangan. Konsep Balanced Scorecard adalah konsep yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton merupakan salah satu metode pengukuran kinerja organisasi yang memasukkan empat perspektif di dalamnya, yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis. Dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Hasil analisis konsep BSC pada PT. Indofarma (Persero) Tbk. Yang diteliti dari tahun 2011 sampai tahun 2015 dilihat dari perspektif keuangan menunjukkan bahwa terdapat tolok ukur kinerja keuangan perusahaan yang tidak baik pada periode 2011 sampai 2015 yaitu DAR, ROA, ROI, ROE, dan ROCE. Dengan demikian laba yang dihasilkan perusahaan akan terus berkurang, karena tingkat pengembalian dari investasi, aset perusahaan, dan modal yang dimiliki perusahaan yang diharapkan untuk menambah laba perusahaan kurang maksimal, terlihat dari rasio GPM yang menunjukkan tren menurun dari tahun ke tahun, hal itu menyebabkan kemampuan perusahaan untuk membayar utang jangka pendek juga berkurang dilihat dari rasio CR yang menunjukkan tren menurun, meskipun kemampuan perusahaan menghasilkan penjualan bersih dari modal kerja yang ditunjukkan pada rasio WCTO setiap tahun baik, tetapi tren rasio WCTO juga menunjukkan tren yang menurun. Dengan demikian kinerja perusahaan PT. Indofarma (Persero) Tbk. jika dilihat dari perspektif keuangan, mengalami penerunan. Dibandingkan dengan rata – rata industri farmasi, terdapat rasio keuangan yang kurang bagus, yaitu GPM, ROA, CR, dan ROCE, karena kurang dari rata – rata industri farmasi.

Selanjutnya kinerja perusahaan jika dilihat dari perspektif pelanggan, tolok ukur yang dipakai untuk menggambarkan perspektif pelanggan menunjukkan tren yang meningkat seperti tren jumlah outlet yang tersebar di seluruh Indonesia dalam periode tahun 2011 sampai tahun 2015, hal itu menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk dekat dengan pelanggan, sehingga pelanggan dapat dengan mudah mendapatkan produk – produk dari PT. Indofarma (Persero) Tbk. dan pangsa pasar yang dimiliki oleh

PT. Indofarma (Persero) Tbk. juga menunjukkan tren yang meningkat selama periode tahun 2011 sampai tahun 2015, dengan demikian PT. Indofarma (Persero) Tbk. dapat menguasai sebagian pangsa pasar yang ada di Indonesia. Dilihat dari kepuasan pelanggan PT. Indofarma (Persero) Tbk. dalam survey yang dilakukan sendiri oleh PT. Indofarma (Persero) Tbk. pada tahun 2015 menunjukkan bahwa pelanggan puas dengan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.

Selanjutnya kinerja perusahaan jika dilihat dari perspektif proses internal bisnis menunjukkan bahwa indikator yang dipakai terdapat tolok ukur yang tidak baik, yaitu jumlah realisasi produk yang menunjukkan tren yang menurun pada periode tahun 2011 sampai tahun 2015, sedangkan kualitas produk terus ditingkatkan seperti memperbaiki fasilitas produksi, memperbaiki gedung produksi, melakukan perawatan, pemeliharaan, dan pengembangan mesin. Dan karyawan juga dilatih untuk membuat obat yang di jual dengan resep dan obat tradisional. Perusahaan juga melakukan inovasi dengan menciptakan produk baru yang dibutuhkan pelanggan untuk membantu menyembuhkan penyakit yaitu produk Cephalosporine dry injection dan produk Non-Betalactam Dry Syrup. Dengan munculnya inovasi baru berupa peluncuran produk baru, diharapkan penjualan perusahaan bisa meningkat dan laba yang di harapkan bisa tercapai. Selain inovasi, perusahaan juga melakukan penutupan produksi untuk produk Dry injection (vial), karena produk tersebut dinilai tidak memberikan laba kepada perusahaan dan hanya menambah beban yang di tanggung oleh perusahaan, dengan demikian, perusahaan menutup produksi pada produk dry injection (vial) pada tahun 2015. Perusahaan juga menerapkan transparansi informasi yang ada didalam perusahaan, sehingga para karyawan dapat setiap saat bisa mengakses informasi tersebut.

Selanjutnya kinerja perusahaan jika dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dilihat dari indikator jumlah dan komposisi karyawan menunjukkan pengurangan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengurangi investasi di sektor SDM karena tingkat pengembalian investasi dari investasi menunjukkan tren yang terus menurun, tabel 6 menunjukkan terdapat karyawan yang di hilangkan, yaitu karyawan yang mempunyai pendidikan SD. Perusahaan secara keseluruhan mengurangi jumlah karyawan dari setiap tingkat pendidikan dan jabatan. Yang paling banyak terdapat penurunan terjadi pada tingkat jabatan pelaksana. Dilihat dari tolok ukur kompetensi SDM, PT. Indofarma (Persero) Tbk. mengembangkan kompetensi SDM yang dimiliki melalui dua hal yaitu pengembangan organisasi dan transformasi budaya yang ada di perusahaan. Pengembangan organisasi meliputi Job Enrichment Yaitu Individu diberi penugasan yang beragam dari sisi usaha, teknis, dan organisasi ditujukan untuk memperkaya kemampuan karyawan dalam fungsi tugasnya, Job Enlargement yaitu Individu dalam Perusahaan diberikan penugasan dalam proyek-proyek yang melibatkan koordinasi antar lintas bidang. Implementasi dari aspek ini ditujukan untuk memperluas wawasan karyawan untuk mengetahui hubungan proses usaha yang komprehensif, job value yaitu Melakukan review berkala pada masing-masing posisi terkait dengan kontribusinya dalam pencapaian kerja untuk menentukan nilai yang harus dihargai di setiap jabatan yang ada di Perusahaan, job grading yaitu Menetapkan bobot jabatan dari masing-masing posisi yang ada di Perusahaan untuk melakukan pemetaan posisi, dan yang terakhir adalah rotasi dan mutasi yaitu Dilakukan dengan mempertimbangkan azas prestasi dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk program



penyegaran dan program pemenuhan kompetensi dan kualifikasi dalam persyaratan jenjang karir. Dan untuk tranformasi budaya perusahaan kepada para karyawan meliputi penerapan norma - norma yang ada di perusahaan berupa peraturan yang harus ditaati oleh seluruh karyawan PT. Indofarma (persero) Tbk.

Dilihat dari motivasi SDM, perusahaan memberikan motivasi kepada karyawan berupa jaminan kesehatan, jaminan sosial, dana pensiun, perusahaan juga tidak membedakan suku, ras, golongan, dan gender karyawan. Karyawan juga memberikan reward kepada karyawan yang mempunyai kinerja bagus berupa, bonus, insentif, promosi jabatan, perusahaan juga menerapkan punishment untuk karyawan yang tidak mengikuti peraturan yang diterapkan oleh perusahaan berupa punishment yang telah disepakati di surat perjanjian kerja. Perusahaan juga memberikan apresiasi terhadap loyalitas karyawan yang sudah bekerja di atas 15 tahun berupa penghargaan 15 gram emas untuk masa kerja 15 tahun, masa kerja 20 tahun mendapatkan penghargaan 20 gram emas, 25 gram emas untuk masa kerja 25 tahun, 30 gram emas untuk masa kerja 30 tahun, dan 35 gram emas untuk masa kerja 35 tahun, perusahaan juga mendukung adanya aktivitas di luar pekerjaan untuk kenyamanan antar karyawan dalam melaksanakan tugas sehari - hari, baik di bidang olah raga, hobi maupun kegiatan keagamaan. Aktivitas olah raga yang difasilitasi Perusahaan antara lain sepak bola, futsal, bulu tangkis, tenis meja, dan tenis lapangan. Aktivitas hobi dilakukan dengan kegiatan pecinta alam dan komunitas otomotif. Kegiatan keagamaan meliputi pengajian rutin karyawan, kajian Islam Muslimah dan persekutuan doa bagi yang beragama non muslim. Dilihat dari tingkat gaji, perusahaan menginformasikan gaji karyawan mulai dari level top manager sampai ke level pelaksana berdasarkan golongan.

Dilihat dari teknoligi yang di pakai Perusahaan memiliki infrastruktur perangkat keras berupa server database Sunfire V890 dengan kemampuan 2 (dua) prosesor Dual Corebermemori 12Gb, dan Sun Storage Server STK 2540. Server Perseroan ini dijalankan dengan aplikasi server Sunfire V280R. Pada infrastruktur perangkat lunak, Perusahaan menggunakan Azecsoft sebagai sistem ERP, dengan modul mencakup inventory, pengadaan, manufacturing, Sumber Daya Manusia, penjualan dan distribusi, serta keuangan dan akuntansi. Sistem ERP ini telah digunakan Perusahaan sejak tahun 2005. Perusahaan juga melengkapi sistem yang ada dengan antivirus yang handal dan menyediakan layanan surat elektronik korporasi untuk menunjang kegiatan Perusahaan. Perusahaan juga melakukan investasi di sektor teknologi informasi yang bertujuan untuk meningkatkan laba PT. Indofarma (Persero) Tbk.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, dapat diketahui bahwa PT. Indofarma (Persero) Tbk. mengurangi jumlah karyawan yang dimiliki oleh PT. Indofarma (Persero) Tbk. karena untuk mengurangi tingkat investasi yang dilakukan perusahaan pada sektor SDM dan meningkatkan motivasi kepada karyawan sehingga karyawan akan merasa puas terhadap apa yang di dapat dari PT. Indofarma (Persero) Tbk. dan juga kompetensi karyawan terus dipacu supaya kinerja karyawan akan semakin baik, dan investasi yang dilakukan PT. Indofarma (Persero) Tbk. dalam teknologi informasi dari tahun 2014 sampai tahun 2015 terus meningkat untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan kuantitasnya banyak untuk mengatasi penurunan produk dari tahun 2011 sampai dengan 2015, dengan tersedianya varian produk yang beragam, dan ketersediaan produk di outlet, diharapkan pelanggan akan kembali merasa puas kepada PT. Indofarma (Persero) Tbk. akan ketersediaan produk diharapkan akan kembali

menggunakan produk dan yang sudah menggunakan produk PT. Indofarma (Persero) Tbk. akan tetap menggunakan produk, dan juga dapat menarik pelanggan baru untuk menggunakan produk dari PT. Indofarma (Persero) Tbk. Dengan bertambahnya jumlah pelanggan, diharapkan akan menambah jumlah laba yang dihasilkan oleh PT. Indofarma (Persero) Tbk. menambah kemampuan perusahaan dalam membayar utang, pengembalian dari investasi yang dilakukan oleh perusahaan, pengembalian dari modal yang digunakan perusahaan, pengembalian dari aset yang dilakukan untuk menghasilkan laba. Kalau dibandingkan dengan rata – rata industri farmasi, terdapat rasio keuangan yang kurang bagus, yaitu GPM, ROA, CR, dan ROCE, karena kurang dari rata – rata industri farmasi di Indonesia. Dengan kinerja non keuangan perusahaan yang bagus, maka akan berdampak kepada kinerja keuangan perusahaan yang semakin bagus, karena kinerja keuangan akan berdampak kepada strategi yang diambil perusahaan dalam jangka panjang, dan kinerja keuangan perusahaan akan berdampak kepada strategi perusahaan yang akan diambil dalam jangka pendek. Dengan demikian PT. Indofarma (Persero) Tbk. sudah menerapkan konsep Balanced Scorecard dikegiatan operasioalnya yang memiliki tujuan jangka pendek yaitu memaksimalkan laba, dan tujuan jangka panjang yaitu kepuasan pelanggan, kepuasan SDM, dan proses intenal bisnis.

## **Kesimpulan**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja perusahaan PT. Indofarma (persero) Tbk. dengan menggunakan analisis BSC dengan menggunakan data skunder time series. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Pengukuran kinerja berbasis Balanced scorecard:

### **1. Perspektif Keuangan**

Perusahaan PT. Indofarma (Persero) Tbk yang diteliti selama 5 tahun menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dilihat dari perspektif keuangan bagus, itu terbukti dari hasil perhitungan rasio yang menunjukkan grafik cenderung menurun. Kalau dibandingkan dengan rata – rata industri farmasi, terdapat rasio keuangan yang kurang bagus, yaitu GPM, ROA, CR, dan ROCE, karena kurang dari rata – rata industri farmasi di Indonesia.

### **2. Perspektif Pelanggan**

Berdasarkan perspektif pelanggan, PT. Indofarma (Persero) Tbk menunjukkan semakin di minati oleh pelanggan, itu terlihat dari kedekatan dengan pelanggan, perusahaan menyediakan banyak outlet di seluruh Indonesia, pada tahun 2015, outlet yang disediakan oleh perusahaan mencapai 14.167 outlet diseluruh indonesia, terdiri apotek, rumah sakit, dinas kesehatan dan puskesmas, subdistributor, dan outlet – outlet lain.

Selain itu selama 5 tahun perusahaan juga menguasai pangsa pasar farmasi di Indonesia itu menunjukkan bahwa perusahaan jadi pilihan warga negara Indonesia. Dan warga negara Indonesia juga merasa puas dengan apa yang diberikan perusahaan, baik pelayan maupun produk itu sendiri.

### **3. Perspektif Proses Internal Bisnis**

Kalau dilihat dari perspektif proses internal bisnis, perusahaan menerapkan mutu produk yang bagus, dengan cara menerapkan cara membuat obat yang baik dan cara

membuat obat tradisional yang baik agar produk yang dihasilkan berkualitas, aman, dan berhasiat. Perusahaan juga telah merenovasi gedung pembuatan obat tradisional dan gedung produksi injeksi kering cephalosporine. Perusahaan juga melatih karyawan dalam bidang pembuatan obat dan obat tradisional. Perusahaan menciptakan beberapa varian produk untuk berbagai jenis obat, seperti obat generik, obat yang hanya dijual dengan resep dokter, dan produk – produk yang lain, sehingga pelanggan dapat memilih jenis produk yang diinginkan. Perusahaan juga menciptakan produk baru dan mengurangi produk baru yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan para pelanggan. Sedangkan dilihat dari transparansi informasi yang ada di PT. Indofarma (Persero) Tbk., perusahaan mengizinkan karyawannya untuk membeli saham PT. Indofarma (Persero) Tbk. Dan hak opsi dari saham tersebut, PT. Indofarma (Persero) Tbk. Juga memberitahukan tingkat gaji mulai dari top management sampai lower management, perusahaan juga memberikan imbalan pasca kerja bagi karyawan yang mempunyai prestasi.

#### **4. Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran**

Kalau dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan mempunyai jumlah karyawan yang cenderung meningkat, hal itu menunjukkan bahwa perusahaan membantu pemerintah dalam mengurangi kemiskinan. Perusahaan juga menerapkan program pengembangan kompetensi karyawan untuk memotivasi karyawan dalam berkerja yang bertujuan untuk menciptakan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, motivasi karyawan meliputi job enrichment, job enlargement, job value, job grading, mutasi, rotasi, tunjangan, asuransi kesehatan, dana pensiun, reward, dan punishment.

Dilihat dari teknologi informasi, perusahaan memiliki infrastruktur perangkat keras berupa server database Sunfire V890 dengan kemampuan 2 (dua) prosesor Dual Corebermemori 12Gb, dan Sun Storage Server STK 2540. Server Perseroan ini dijalankan dengan aplikasi server Sunfire V280R. Pada infrastruktur perangkat lunak, Perusahaan menggunakan Azecsoft sebagai sistem ERP, dengan modul mencakup inventory, pengadaan, manufacturing, Sumber Daya Manusia, penjualan dan distribusi, serta keuangan dan akuntansi. Sistem ERP ini telah digunakan Perusahaan sejak tahun 2005. Perusahaan juga melengkapi sistem yang ada dengan antivirus yang handal dan menyediakan layanan surat elektronik korporasi untuk menunjang kegiatan Perusahaan. Perusahaan juga melakukan investasi di bagian teknologi informasi dan pada tahun 2015 investasi meningkat.

#### **5. Keterkaitan Antar Perspektif**

PT. Indofarma (Persero) Tbk. mengurangi jumlah karyawan yang dimiliki oleh PT. Indofarma (Persero) Tbk. karena untuk mengurangi tingkat investasi yang dilakukan perusahaan pada sektor SDM dan meningkatkan motivasi kepada karyawan sehingga karyawan akan merasa puas terhadap apa yang di dapat dari PT. Indofarma (Persero) Tbk. dan juga kompetensi karyawan terus dipacu supaya kinerja karyawan akan semakin baik, dan investasi yang dilakukan PT. Indofarma (Persero) Tbk. dalam teknologi informasi dari tahun 2014 sampai tahun 2015 terus meningkat untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan kuantitasnya banyak untuk mengatasi penurunan produk dari tahun 2011 sampai dengan 2015, dengan tersedianya varian produk yang beragam, dan ketersediaan produk di outlet, diharapkan pelanggan akan kembali merasa puas kepada PT. Indofarma (Persero) Tbk. akan ketersediaan produk

diharapkan akan kembali menggunakan produk dan yang sudah menggunakan produk PT. Indofarma (Persero) Tbk. akan tetap menggunakan produk, dan juga dapat menarik pelanggan baru untuk menggunakan produk dari PT. Indofarma (Persero) Tbk. Dengan bertambahnya jumlah pelanggan, diharapkan akan menambah jumlah laba yang dihasilkan oleh PT. Indofarma (Persero) Tbk. menambah kemampuan perusahaan dalam membayar utang, pengembalian dari investasi yang dilakukan oleh perusahaan, pengembalian dari modal yang digunakan perusahaan, pengembalian dari aset yang dilakukan untuk menghasilkan laba. Dengan kinerja non keuangan perusahaan yang bagus, maka akan berdampak kepada kinerja keuangan perusahaan yang semakin bagus, karena kinerja keuangan akan berdampak kepada strategi yang diambil perusahaan dalam jangka panjang, dan kinerja keuangan perusahaan akan berdampak kepada strategi perusahaan yang akan diambil dalam jangka pendek.

## Daftar Pustaka

- Annual report PT. Indofarma Tbk. 2015. 2014. 2013. 2012. 2011.
- Brigham Eugene F, dan Houston Joel F, 2013, Manajemen Keuangan, Edisi 11, Salemba Empat, Jakarta.
- Christina Ni Putu Yessi Dan Sudana I Putu, 2013, Penilaian Kinerja Pada PT. Adhi Karya Dengan Pendekatan Balanced Scorecard, E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 5.3.
- Ciptani M Kuseta, 2000, Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar, Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol. 2, No. 1.
- Gasperzs, Vincent, 2005, Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hanuma dan kiswara, 2011, analisis balance scorecard sebagai alat pengukur kinerja Perusahaan studi kasus pada PT. Astra Honda Motor.
- Harmono, 2011, Manajemen Keuangan Berbasis Balanced Scorecard, Cetakan kedua, Bumi Aksara, Jakarta.
- Kaplan Robert S dan Norton David P, 2004, Strategy Maps (Converting Intangible \ Assets Into Tangible Outcomes), Harvard Business School Press.
- Kaplan Robert S dan Norton David P, (1996) The Balanced Scorecard Scorecard: Translating Strategi Into Action, Harvard Business School Press.
- Mulyadi, 2001, Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan, edisi kedua, Salemba Empat, Jakarta.
- Ompi Pingkan dan Budiasih, 2015, Analisis Perbandingan Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard Pada Indosat Dan XL, E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 10.1 (2015): 31-46 Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Kristen Petra.
- Rangkuti Fredy, 2016, Swot Balanced Scorecard teknik menyusun strategi korporat yang efektif plus cara mengelola kinerja dan risiko, Cetakan 10, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rindayani, I Gusti Ayu, Darmawan Nyoman Ari Surya, dan Purnamawati I Gusti Ayu, 2015, Analisis Kinerja Perusahaan Berbasis Balanced Scorecard Studi Kasus Pada PT. Bali Pawiwahan, e-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program S1, Volume 3 No. 1.

- 
- Sabakula J dan Susetyo, 2104, Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Dan Integrated Performance Measurement System (IPMS), Jurnal Teknologi, Vol. 7 No. 1.
- Sanusi, Anwar, 2011, Metodologi Penelitian Bisnis Salemba Empat, Jakarta.
- Sartono, Agus, 2012, Dasar – Dasar Manajemen Keuangan, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.
- Sapardianto, 2013, Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Konsep Balanced Scorecard Studi Kasus Pada PT. Trustco Insan Mandiri Samarinda. e-Journal Administrasi Bisnis, 1 (2): 94-103, [ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id](http://ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id).
- Saraswati Youditia P, Sinarwati Ni Kadek, dan Atmadja Anantawikrama Tungga, 2015, Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PDAM Kabupaten Buleleng. e-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program S1, Vol. 3 No. 1.
- Sipayung Friska, 2009, Balanced Scorecard ; Pengukuran Kinerja Perusahaan Dan Sistem Manajemen Strategi, Jurnal Manajemen Bisnis, Vol 2 No 1.
- Singgih Moses, Damayanti Kristina Asih, dan Octavia Renny, 2001, Pengukuran Dan Analisis Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Di PT “X”, Jurnal Teknologi, Volume 3 Nomor 2, 48-56.
- Srimindarti, Ceacilia, 2004, Balanced Scorecard Sebagai Alternatiff Untuk Mengukur Kinerja, Fokus Ekonomi, Vol 3 No 1.
- Soni Y, Edy S, dan M Ikhsan, 2007, Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi, Cetakan Kelima, Gramedia Pusaka Utama, Jakarta.
- Suhita Ihdhira, 2015, Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik Berbasis Balanced Scorecard Studi Kasus di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang, Tesis Progam Stuitudi Magister Manajemen – Pascasarjana UNMER, Malang.
- Vanany, 2009, Performance Measurement Model & Aplikasi, ITS Press, Surabaya.
- Wild John J, K R Subramanyam, dan Robert F, Halsey, 2012 Analisis Laporan Keuangan, Edisi 10, Salemba Empat, Jakarta.