

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED
SCORECARD* PADA PERUSAHAAN BUMN (*GO PUBLIC*)
SEKTOR FARMASI DI BURSA EFEK INDONESIA (BEI)
PERIODE 2018-2022**

SKRIPSI



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Oleh :

YENI ALFIA WARDAH

NIM E20193143

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
MARET 2023**

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED
SCORECARD* PADA PERUSAHAAN BUMN (*GO PUBLIC*)
SEKTOR FARMASI DI BURSA EFEK INDONESIA (BEI)
PERIODE 2018-2022**

SKRIPSI

diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi Akuntansi Syariah



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Oleh :

YENI ALFIA WARDAH

NIM E20193143

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
MARET 2023**

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED
SCORECARD* PADA PERUSAHAAN BUMN (*GO PUBLIC*)
SEKTOR FARMASI DI BURSA EFEK INDONESIA (BEI)
PERIODE 2018-2022**

SKRIPSI

diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi Akuntansi Syariah

Oleh :

YENI ALFIA WARDAH

NIM E20193143

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing



Dr. Retna Anggitaningsih, S.E, M, M
NIP. 197404201998032001

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED
SCORECARD* PADA PERUSAHAAN BUMN (*GO PUBLIC*)
SEKTOR FARMASI DI BURSA EFEK INDONESIA (BEI)
PERIODE 2018-2022**

SKRIPSI

Telah diuji diterima untuk memenuhi salah satu
Persyaratan memperoleh gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi Akuntansi Syariah

Hari : Kamis
Tanggal : 30 Maret 2023
Tim Penguji

Ketua

Sekretaris



Muhammad Saiful Anam, M.Ag
NIP. 197111142003121002



Udik Mashudi, SE., MM
NUP. 2005106

Anggota :

1. Dr. Siti Masrohatin, SE., MM



2. Dr. Retna Anggitaningsih, SE., MM



Menyetujui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Dr. Khandan Rifa'i, SE., M.Si
NIP. 196808072000031001

MOTTO

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا^١ وَلِيُؤْتِيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya : Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan balasan amal perbuatan mereka dan mereka tidak dirugikan (Qs. Al-Ahqaaf: 19)¹



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

¹ Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Bekasi: Cipta Bagus Segara, 2012), 112.

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan pada mereka yang telah berjasa dalam kesuksesan yang telah saya lalui selama ini, di antaranya:

1. Untuk orang tua saya, Bapak Kamhar Susanto serta Ibu Manisa dengan tuntunan serta do'a yang selalu terpanjatkan untuk segala kelancaran, sekaligus motivator saya dalam menempuh pendidikan S1.
2. Adik saya, Nabila Maulidiyah Kamsa dan Daffa Ibnu Kamhar yang selama ini memberikan dukungan dan semangat dalam penulisan skripsi ini.
3. Sahabat dan teman-teman seperjuangan Akuntansi Syariah (Khususnya Kelas AKS 3 2019) yang telah mendukung segala hal hingga skripsi selesai, khususnya Nurul Hidayanti, Qurrotul Ainiyatiz Zahroh, Tesha Aulia Amanda, Din Silmi Wulandari, Anik Nuzulur Rohmah, Rina dan Zamrotu Munawaroh.
4. Sahabat saya yang telah mendukung dan selalu ada disamping saya, Zulfa Istinwaro Holik, Mely Triamadhani, M Zakki Fuadi, Rosyidul Anam, Rohman, Zainun Zahroni dan Linda Khusnul Khatimah.
5. Almamater Universitas Islam Negeri KH Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan kesempatan untuk menuntut ilmu sehingga memberikan pelajaran dan pengalaman yang sangat berharga.
6. *Last but not least, i wanna thank me for believing in me, i wanna thank me for doing all this hard work, i wanna thank me for having no days off, i wanna thank me for never quitting, i wanna thank me for just bein me all time.*

KATA PENGANTAR



Puji syukur Kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan hidayah-Nya serta shalawat dan salam yang selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW. sehingga penulis dapat menyelesaikan Karya Ilmiah Tertulis (Skripsi) dengan judul **“Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan BUMN (*Go Public*) Sektor Farmasi Di Bursa Efek Indonesia (BEI) Periode 2018-2022”**.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Program Sarjana Strata Satu (S-1) pada Program Studi Akuntansi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Pada kesempatan ini saya ucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang terlibat dalam penyelesaian skripsi ini, yaitu:

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
2. Dr. Khamdan Rifa'i, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
3. Dr. Nur Ika Mauliyah, M.Ak selaku Koordinator Program Studi Akuntansi Syariah.

4. Dr. Retna Anggitaningsih, S.E, M,M selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam skripsi ini.
5. Ibu Mariyah Ulfah, M.E.I. selaku Dosen Penasehat Akademik yang telah memberikan pengarahan dalam skripsi ini.
6. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang telah sabar dan ikhlas mendidik dan memberikan ilmunya kepada penulis, semoga ilmu yang diberikan dapat bermanfaat.
7. Keluarga besar, sahabat dan teman-teman semua yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, yang sudah memberikan dukungan dalam segala hal hingga skripsi ini selesai.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih belum sempurna. Besar harapan penulis atas segala kritik dan saran yang bersifat membangun demi kebaikan dan semoga skripsi ini dapat memberi manfaat bagi pembaca. Aamiin.

Jember, 28 Februari 2022

Yeni Alfia Wardah
NIM E20193143

ABSTRAK

Yeni Alfia Wardah, 2023: *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard pada Perusahaan BUMN (Go Public) Sektor Farmasi di Bursa Efek Indonesia (BEI) Periode 2018-2022.*

Kata Kunci: Kinerja, *Balance Scorecard*

Di era globalisasi saat ini, faktor yang terpenting dalam perusahaan adalah penilaian dan pengukuran kinerja untuk dapat melihat kinerjanya. Ada beberapa perusahaan yang mengalami penurunan kinerja, diantaranya dari sektor farmasi perusahaan BUMN (*Go Public*) di bursa efek indonesia. Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja yaitu melakukan penilaian dan pengukuran kinerja. Manajemen perusahaan tersebut membutuhkan suatu metodologi penilaian dan pengukuran kinerja yang lebih lengkap yaitu *balanced scorecard*.

Rumusan masalah dalam penelitian ini ialah Bagaimana kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balance scorecard* pada perusahaan BUMN (*go public*) sektor farmasi di bursa efek indonesia (BEI) Periode 2018-2022?

Tujuan penelitian ini untuk menilai kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balance scorecard* pada perusahaan BUMN (*go public*) sektor farmasi di bursa efek indonesia (BEI) Periode 2018-2022.

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Perolehan sampel sebanyak 38 data laporan keuangan triwulan yang diambil dengan teknik *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik dokumentasi data sekunder. Analisis data yang digunakan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Penelitian ini memperoleh kesimpulan: Hasil kinerja perusahaan BUMN (*go public*) sektor farmasi pada periode 2018-2022 menggunakan metode *balance scorecard* yaitu 1) Perspektif keuangan pada perusahaan BUMN (*go public*) sektor farmasi dinilai kinerja kurang baik dikarenakan nilai *NPM*, *ROE* dan *ROA* yang masih di bawah standar yang mendominasi mengalami penurunan. 2) Perspektif pelanggan pada perusahaan BUMN (*go public*) sektor farmasi dinilai sangat baik dikarenakan nilai kas pelanggan mendominasi mengalami peningkatan yang termasuk dalam kinerja sangat baik. 3) Perspektif proses bisnis intenal perusahaan BUMN (*go public*) sektor farmasi dinilai sangat baik dikarenakan nilai *operating profit* mendominasi mengalami peningkatan dikategorikan dalam kinerja sangat baik. 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada perusahaan BUMN (*go public*) sektor farmasi dinilai kurang baik dikarenakan nilai produktivitas karyawan mendominasi mengalami penurunan dikategorikan dalam kinerja kurang baik.

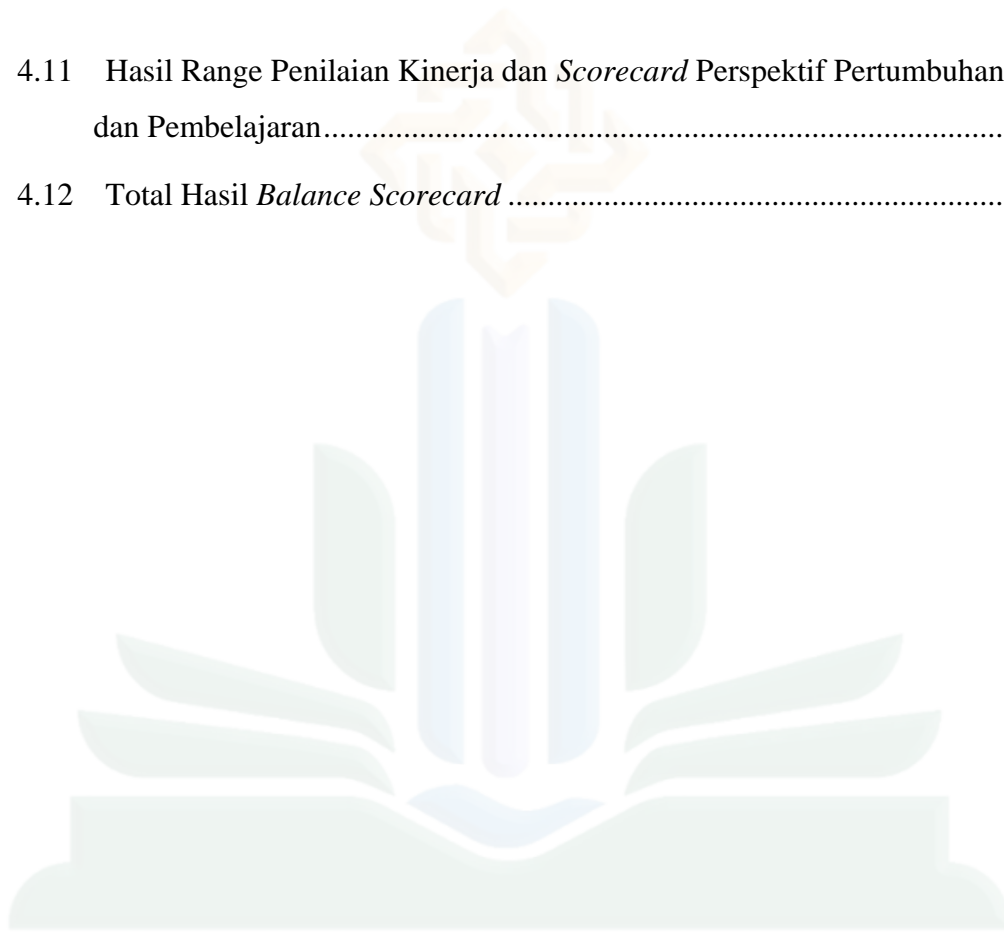
DAFTAR ISI

	Hal
Halaman Sampul	i
Lembar Persetujuan Pembimbing	ii
Lembar Pengesahan	iii
Motto	iv
Persembahan	v
Kata Pengantar	vi
Abstak	viii
Daftar isi.....	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
E. Ruang Lingkup Penelitian.....	10
1. Variabel Penelitian	10
2. Indikator Penelitian	10
F. Definisi Operasional	11
G. Asumsi Penelitian	12
H. Sistematika Penelitian	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	15
A. Penelitian Terdahulu	15
B. Kajian Teori	28
1. Kinerja Perusahaan	28
a. Definisi Kinerja Perusahaan	28
b. Faktor – Faktor Kinerja Perusahaan	31
c. Tujuan Kinerja Perusahaan	32
d. Manfaat Kinerja Perusahaan	32

DAFTAR TABEL

No.	Uraian	Hal
1.1	Data Penjualan dan Laba/Rugi PT. Kimia Farma Tbk	3
1.2	Data Penjualan dan Laba/Rugi PT. Indofarma Tbk.....	4
1.3	Indikator Variabel	11
2.1	Ringkasan Penelitian Terdahulu	27
3.1	Populasi Penelitian.....	48
3.2	Pengambilan Sampel.....	49
3.3	Sampel Penelitian.....	50
3.4	Penentuan <i>Scorecard</i> Berdasarkan Range Hasil Penilaian Kinerja	53
4.1	Penyajian Data Perspektif Keuangan	55
4.2	Penyajian Data Perspektif Pelanggan.....	57
4.3	Penyajian Data Perspektif Proses Bisnis Internal	58
4.4	Penyajian Data Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	63
4.5	Analisis Hasil Perhitungan Perspektif Keuangan	62
4.6	Hasil Range Penilaian Kinerja dan <i>Scorecard</i> Perspektif Keuangan (<i>Net Profit Margin</i>).....	63
4.7	Hasil Range Penilaian Kinerja dan <i>Scorecard</i> Perspektif Keuangan (<i>ROE</i>)	65
4.8	Hasil Range Penilaian Kinerja dan <i>Scorecard</i> Perspektif Keuangan (<i>ROA</i>)	67
4.9	Hasil Range Penilaian Kinerja dan <i>Scorecard</i> Perspektif Keuangan Pelanggan.....	70
4.10	Hasil Range Penilaian Kinerja dan <i>Scorecard</i> Perspektif Proses Bisnis Internal.....	72

4.11 Hasil Range Penilaian Kinerja dan <i>Scorecard</i> Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	75
4.12 Total Hasil <i>Balance Scorecard</i>	78



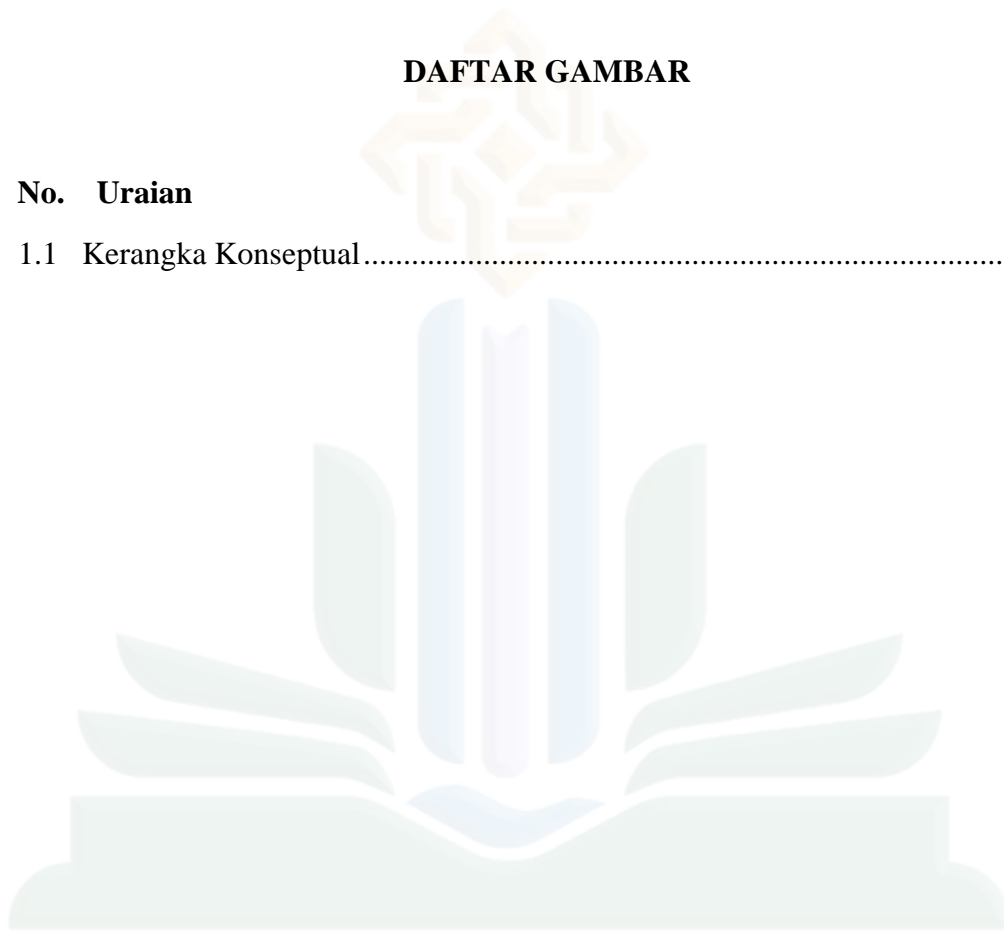
UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

DAFTAR GAMBAR

No.	Uraian	Hal
1.1	Kerangka Konseptual.....	13



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Matrik Penelitian
- Lampiran 2 Surat Pernyataan Keaslian Tulisan
- Lampiran 3 Surat Izin Penelitian
- Lampiran 4 Surat Keterangan Selesai Penelitian
- Lampiran 5 Jurnal Kegiatan
- Lampiran 6 Hasil Perhitungan Data Sekunder
- Lampiran 7 Surat Keterangan Screening Turnitin 30%
- Lampiran 8 Surat Keterangan Selesai Bimbingan Skripsi
- Lampiran 9 Biodata

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di masa era globalisasi saat ini perusahaan membutuhkan manajemen strategi guna memadukan usaha dan sumber daya serta ilmu teknologi yang dimiliki agar dapat mempertahankan dan mengembangkan suatu perusahaan. Dengan terjadinya ada suatu kecepatan berinovasi pada pasar yang baru dan juga perubahan-perubahan pola konsumen yang sangat memerlukan kemampuan inti maka hendaknya perusahaan perlu untuk mencari dan mengambil kemampuan inti atau juga kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.² Manajemen strategi tidak hanya sekedar untuk merespon perubahan yang terjadi dimasa depan tetapi juga untuk menciptakan masa depan perusahaan yang lebih maju dan lebih unggul. Keunggulan dan kemajuan perusahaan dapat dicapai jika perusahaan berhasil menerapkan strategi perusahaan yang dapat diukur melalui kinerja bisnis perusahaan. Setiap perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerjanya dengan tujuan untuk mencapai visi yang dimiliki. Untuk dapat melihat kinerjanya, maka setiap perusahaan memiliki alat pengukur masing-masing.

Industri farmasi merupakan industri yang bergerak dalam bidang produksi obat-obatan yang mana dalam hal ini dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan pasar dan masyarakat. Seiring dengan perkembangan kebutuhan obat-obatan, usaha farmasi di Indonesia juga mengalami pertumbuhan.

² Taufiqurokman, *Manajemen Strategi* (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016), 21.

Banyak bisnis farmasi baru yang muncul, yang berusaha memenuhi kebutuhan masyarakat akan perkembangan obat-obatan.

Akhir-akhir ini muncul isu beberapa perusahaan dikatakan terancam bangkrut sebab kinerjanya dinilai buruk. Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sedang melakukan peninjauan ulang terkait perusahaan milik negara yang mencatatkan sahamnya atau *listing* di Bursa Efek Indonesia (BEI). Menteri BUMN Erick Thohir menyebutkan, saat ini terdapat 28 perusahaan pelat merah yang sudah *go public*. Dari jumlah itu, terdapat enam perusahaan terbuka yang hanya sekadar tercatat di bursa saham, tanpa memiliki performa yang baik.³

Berdasarkan hasil riset Katadata, saat ini terdapat 28 perusahaan milik negara yang tercatat di BEI. Jumlah itu terdiri dari, 20 BUMN *go public* dan delapan anak usaha BUMN. BUMN *go public* yang mencatat kinerja saham terburuk berasal dari sektor farmasi, yakni PT Kimia Farma (Persero) Tbk dan PT Indofarma (Persero) Tbk, dengan penurunan harga saham masing-masing 41,36% dan 48,88%. Sektor Farmasi memiliki dua perusahaan yaitu perusahaan PT. Kimia Farma (Persero) Tbk dan perusahaan PT. Indofarma (Persero) Tbk. Kedua perusahaan ini sama-sama memproduksi obat-obatan, alat-alat kesehatan serta melakukan pelayanan masyarakat.⁴

³ Lavinda, "Erick Thohir Kaji Ulang BUMN Go Public, ini Daftar 28 Perusahaannya," Katadata.cocid, Juli 17 2022, <https://katadata.co.id/lavinda/finansial/62d935e36f9b1/erick-thohir-kaji-ulang-bumn-go-public-ini-daftar-28-perusahaannya>

⁴ Lavinda, "Erick Thohir Kaji Ulang BUMN Go Public, ini Daftar 28 Perusahaannya," Katadata.cocid, Juli 17 2022, <https://katadata.co.id/lavinda/finansial/62d935e36f9b1/erick-thohir-kaji-ulang-bumn-go-public-ini-daftar-28-perusahaannya>

PT Kimia Farma (Persero) Tbk dan PT Indofarma (Persero) Tbk mengalami laba/rugi yang naik turun, berikut data laporan keuangan dari PT Kimia Farma (Persero) Tbk dan PT Indofarma (Persero) Tbk.

Tabel 1.1

Data Penjualan dan Laba/Rugi PT Kimia Farma 2018-2021		
(Disajikan dalam Ribuan Rupiah)		
Tahun	Penjualan	Laba/Rugi Bersih
2018	Rp7.636.245.960	Rp401.792.808
2019	Rp9.400.535.476	Rp15.890.439
2020	Rp10.006.173.023	Rp20.425.756
2021	Rp12.857.626.593	Rp289.888.789

Sumber : *Laporan keuangan PT. Kimia Farma Tbk 2018-2021*

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat diketahui bahwa PT. Kimia Farma (Persero) Tbk memiliki penjualan yang meningkat dari tahun ke tahun tetapi PT Kimia Farma (Persero) Tbk juga mengalami laba yang naik turun. Data penjualan yang diperoleh PT. Kimia Farma Tbk pada tahun 2019 mengalami peningkatan dari tahun 2018 tetapi mengalami penurunan laba yang sangat drastis dari Rp 401.792.208 Miliar di tahun 2018, dan di tahun 2019 mengalami penurunan sebesar Rp 15.890.439 Miliar. Lalu mengalami peningkatan penjualan pada tahun 2020 dan 2021, dan juga mengalami kenaikan laba.

Tabel 1.2

Penjualan dan Laba /Rugi PT Indofarma 2018-2021		
(Disajikan dalam Rupiah)		
	Penjualan	Laba/Rugi Bersih
2018	Rp1.592.979.941.258	-Rp32.736.482.313
2019	Rp1.359.175.249.655	Rp7.961.966.026
2020	Rp1.715.587.654.399	Rp30.020.709
2021	Rp2.901.986.532.879	-Rp37.571.241.226

Sumber : *Laporan keuangan PT. Indofarma Tbk 2018-2021*

Sedangkan pada tabel 1.2 di atas dapat dilihat bahwa pada PT. Indofarma (Persero) Tbk mengalami rugi di tahun 2018 sebesar Rp 32.736.482.313, dan ditahun 2019 mengalami penurunan pada penjualan tetapi mendapatkan laba sebesar Rp 7.961.966.026. Ditahun 2020 PT Indofarma (Persero) Tbk mengalami peningkatan penjualan tetapi terjadi penurunan di laba bersih, dan di tahun 2021 penjualan juga meningkat tetapi terjadi kerugian drastis sebesar Rp 37.571.241.266. Hal ini membuktikan bahwa kondisi kinerja keuangan Sektor Farmasi Perusahaan BUMN yakni perusahaan PT Kimia Farma (Persero Tbk) dan PT Indofarma (Persero) Tbk tidak cukup baik dan dapat mengakibatkan kerugian para investor perusahaan.

Sejak awal Maret 2020, merebaknya Covid-19 di Indonesia juga berdampak pada tingkat pertumbuhan industri farmasi yang mengalami penurunan cukup tajam karena GP farmasi Indonesia mencatat hanya penjualan produk obat dan vitamin terkait Covid-19 yang meningkat, selebihnya mengalami penurunan penjualan.⁵ Dampak Covid juga membuat pasokan bahan baku farmasi dari Tiongkok tersendat. Sementara industri farmasi Indonesia sangat bergantung pada pasokan bahan baku dari China. Kondisi penjualan obat-obat yang lain juga menurun, karena banyak sekali orang yang tidak berani ke rumah sakit dan puskesmas lantaran takut tertular Covid-19.

Dampak dari pandemi Covid-19 bagi industri farmasi memang luar biasa. Sektor farmasi juga memberhentikan beberapa karyawan seperti

⁵ GPFarmasi, "Kondisi Industri Farmasi dan Polemik Vaksin Covid 19," <https://www.gpfarmasi.id/detailpost/kondisi-industri-farmasi-dan-polemik-vaksin-covid-19>

menurunkan tenaga *outsourse* yang membantu *packaging*, karena penurunan penjualan. Pertumbuhan bisnis industri yang disampaikan oleh Kementerian Industri Republik Indonesia pada tahun 2015 yaitu 15,9% dan menurun sampai ke tahun 2019 yaitu 9%, yang artinya kinerja perusahaan sektor farmasi mengalami penurunan. Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja perusahaan adalah melakukan pengukuran kinerja.⁶

Pengukuran kinerja merupakan proses dalam menilai kemajuan suatu pekerjaan apakah telah sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah diregularkan oleh perusahaan sebelumnya. Di dalam pengukuran kinerja itu sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. Dengan melakukan pengukuran kinerja, maka keberhasilan suatu perusahaan dapat terlihat dari bagaimana kemampuan perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang tertuang dalam perencanaan strategi.⁷

Faktor yang terpenting dalam perusahaan adalah penilaian dan pengukuran kinerja. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat

⁶ GPFarmasi, "Kondisi Industri Farmasi dan Polemik Vaksin Covid 19,"

<https://www.gpfarmasi.id/detailpost/kondisi-industri-farmasi-dan-polemik-vaksin-covid-19>

⁷ Rizki Wahyu Utami Ohorella, "Implementasi Sitem Pengukuran Kinerja Perbankan Syari'ah Dengan Metode *Balanced Scorecard*" (Skripsi, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, 2018), 1.

menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu.⁸

Beberapa perusahaan masih mengandalkan penggunaan pengukuran secara konvensional atau tradisional. Dalam pengukuran ini hanya menilai kinerja perusahaan dari aspek keuangannya saja tanpa memperhitungkan aspek non keuangan lainnya. Manajemen organisasi membutuhkan suatu metodologi penilaian kinerja yang lebih lengkap, yaitu *balanced scorecard*.

Balanced scorecard terdiri dari 2 kata yaitu kartu nilai (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu nilai (*scorecard*) adalah alat yang berfungsi untuk mengukur kinerja personil yang dibandingkan dengan kinerja yang direncanakan, serta dapat digunakan sebagai evaluasi. Sedangkan berimbang (*balanced*) artinya kinerja personil yang diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu : keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. *Balanced scorecard* adalah metode penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan aspek keuangan dan non keuangan yang digunakan dalam empat perspektif dalam mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.⁹

Balanced scorecard adalah suatu mekanisme pada sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi serta strategi organisasi ke dalam suatu tindakan yang nyata di lapangan. Sehingga *balanced scorecard* menjadi salah

⁸ Cahyo Halim Istiqlal, "Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode *Balanced Scorecard*," *Jurnal Ekonomi Islam* 11, no. 2 (Desember 2009): 168.

⁹ Nyoman Pramesti Sukma, "Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Bank Utama," *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 5, no. 2 (November 2013): 502.

satu alat manajemen yang terbukti membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya. Dimana *balanced scorecard* itu digunakan sebagai kerangka untuk menerjemahkan strategi tersebut.¹⁰

Adapun pemilihan PT. Kimia Farma Tbk & PT. Indofarma Tbk dikarenakan perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang berasal dari sektor farmasi yang mengalami penurunan kinerja diantara semua sektor yang ada di perusahaan BUMN (*Go Public*). Maka dari itu, hal ini menjadi tantangan bagi Perusahaan BUMN (*Go Public*) terutama pada sektor farmasi dalam meningkatkan kinerjanya dengan tujuan untuk mencapai visi misi yang dimiliki baik dari segi keuangan maupun non keuangan. Gagasan untuk menyeimbangkan pengukuran antara aspek keuangan dan non keuangan dinamakan dengan *balanced scored*.

Oleh karena itu berdasarkan pernyataan tersebut, Penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada Perusahaan BUMN (*Go Public*) Sektor Farmasi di Bursa Efek Indonesia (BEI) Periode 2018-2022**”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah Bagaimana kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balance scorecard* pada perusahaan BUMN (*go public*) sektor farmasi di bursa efek indonesia (BEI) Periode 2018-2022 ?

¹⁰ Erlina, “Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) Dan *Swot*,” *Jurnal Penelitian Ilmu Teknik* 9, no. 1 (Juni 2009), 49.

C. Tujuan Penelitian

Suatu penelitian akan lebih terarah jika didalamnya terdapat tujuan dari penelitian tersebut yang berfungsi sebagai gambaran tentang arah penelitian yang ingin dicapai. Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menilai kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balance scorecard* pada perusahaan BUMN (*go public*) sektor farmasi di bursa efek indonesia (BEI) Periode 2018-2022.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian berisi tentang kontribusi apa yang akan diberikan setelah selesai melakukan penelitian. Manfaat penelitian dapat berupa manfaat teoritis dan manfaat praktis, seperti manfaat bagi peneliti, instansi dan masyarakat secara keseluruhan. Manfaat penelitian harus realistis.¹¹ Kegunaan penelitian adalah hasil dari penelitian yang dapat digunakan oleh berbagai pihak. Penulis berharap agar hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat, diantaranya adalah :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk dapat memperkaya literatur, referensi dan bahan-bahan informasi ilmiah di bidang Akuntansi Syariah dan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan terhadap penelitian-penelitian sejenis pada tahap selanjutnya, khususnya mengenai kinerja perusahaan menggunakan metode *balance scorecard*.

¹¹ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, 39.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

- 1) Dengan adanya penelitian ini, penulis dapat memperoleh pengalaman, wawasan dan pemahaman yang lebih baik lagi mengenai kinerja perusahaan menggunakan metode *balance scorecard*. Harapan dari penulis yaitu dapat mengimplementasikan ilmu yang sudah didapat, dalam masa perkuliahan dan dapat memberikan pemahaman yang lebih terhadap materi yang didapat dalam menyusun skripsi dan dapat memperoleh gelar sarjana di Akuntansi di Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
- 2) Penelitian ini dimanfaatkan oleh peneliti dalam upaya memenuhi persyaratan menyelesaikan tugas akhir perkuliahan di Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

b. Bagi Perusahaan

- 1) Sebagai pertimbangan dalam menentukan kebijakan pada masa yang akan datang.
- 2) Membantu menemukan solusi terhadap masalah yang dihadapi oleh pihak Perusahaan BUMN (*go public*) Sektor Farmasi yang terdaftar di BEI.

c. Bagi Pembaca

Besar harapan penulis agar penelitian ini dapat bermanfaat sebagai penambah literatur guna kepentingan akademik perpustakaan

Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember serta dapat menambah wawasan dan sebagai referensi bagi peneliti lain yang akan melakukan pengamatan secara mendalam, khususnya pada kinerja perusahaan menggunakan metode *balance scorecard*.

E. Ruang Lingkup Penelitian

1. Variabel Penelitian

Pada bagian ini peneliti harus menentukan variabel secara jelas dan tegas.¹² Dalam penelitian ini memakai variabel yaitu kinerja perusahaan dan 4 perspektif *balance scorecard* yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2. Indikator Penelitian

Setelah variabel penelitian terpenuhi kemudian dilanjutkan dengan mengemukakan indikator-indikator variabel yang merupakan rujukan empiris dari variabel yang diteliti.¹³ Indikator dalam penelitian ini yaitu :

Tabel 1.3
Indikator Variabel

No	Variabel	Indikator
1.	Perspektif Keuangan	<p>a. <i>Net Profit Margin</i></p> $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100$ <p>b. <i>ROE</i></p> $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Equity}} \times 100$ <p>c. <i>ROA</i></p>

¹² Tim Penyusun, 81.

¹³ Tim Penyusun, 39.

		$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Asset}} \times 100$
2.	Perspektif Pelanggan	Penerimaan Kas Pelanggan
3.	Perspektif Proses Bisnis Internal	<i>Operating Profit</i>
4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Net Income/Employee</i>
5.	Kinerja	Standar Persentase Kinerja $\frac{\text{Pencapaian periode n} - \text{Pencapaian periode n-1}}{\text{Pencapaian periode n-1}} \times 100$

Sumber : Riyana, 2017

F. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan definisi yang diberikan kepada variabel dengan cara memberikan arti atau memberikan suatu operasionalisasi yang diperlukan untuk mengukur variabel tertentu.¹⁴

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan adalah ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.¹⁵

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah sumber komponen pendapatan dari tujuan keuangan. Perspektif ini mendefinisikan dan memilih pelanggan dan segmen pasar di mana perusahaan memutuskan untuk bersaing.¹⁶

¹⁴ Tim Penyusun, 38.

¹⁵ Rudianto, *Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis* (Erlangga, 2013), 239.

¹⁶ Hansen dan Mowen, *Akuntansi Manajerial* (Jakarta: Salemba Empat, 2013), 371.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal adalah sarana menciptakan nilai pelanggan dan pemegang saham. Jadi, perspektif proses mencakup identifikasi proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan pelanggan dan keuangan.¹⁷

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun oleh perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan jangka panjang.¹⁸

5. Kinerja Perusahaan

Kinerja merupakan suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.¹⁹

G. Asumsi Penelitian

Asumsi penelitian merupakan anggapan dasar atau postulat yaitu sebuah titik tolak pemikiran yang kebenarannya diterima oleh peneliti.²⁰

Asumsi penelitian merupakan anggapan-anggapan dasar yang dijadikan pijakan berpikir dan bertindak dalam melaksanakan penelitian. Peneliti memberikan asumsi dalam penelitian ini bahwa kinerja perusahaan dapat diukur menggunakan metode *balance scorecard*.

¹⁷ Hansen dan Mowen, 374.

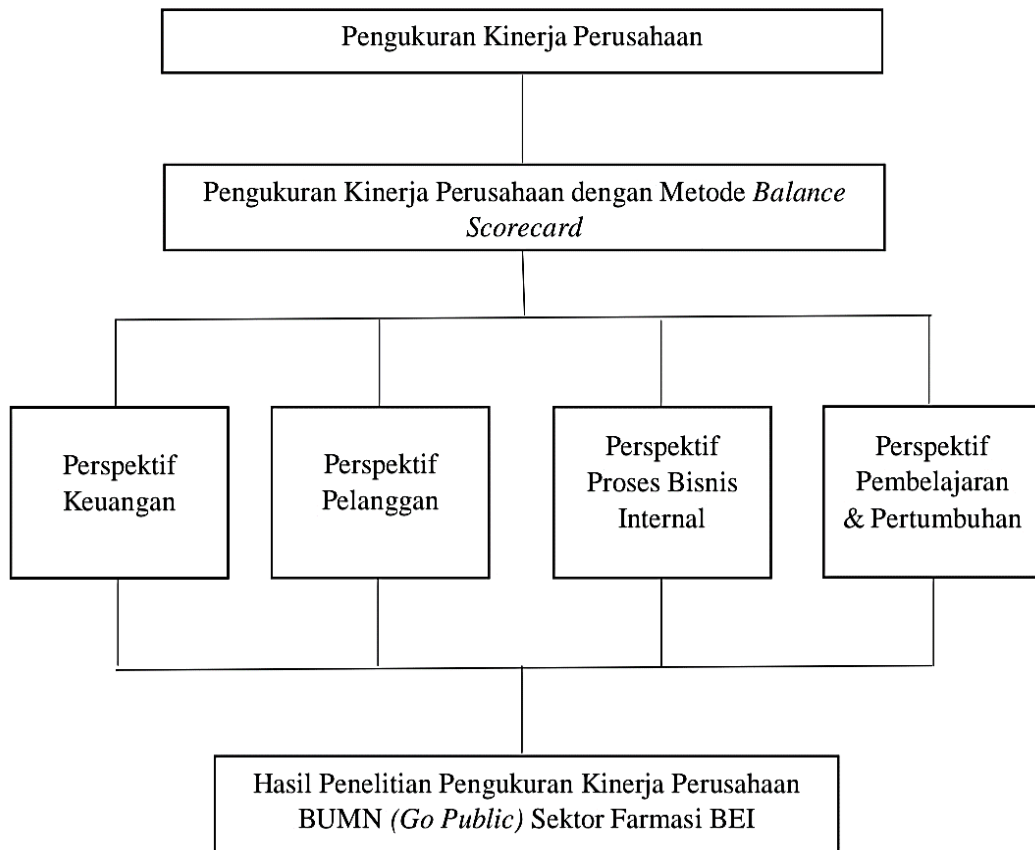
¹⁸ Rudianto, *Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*, 243.

¹⁹ M Abdullah, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 144.

²⁰ Tim Penyusun, 41.

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disajikan kerangka konsep untuk menggambarkan variabel penelitian seperti gambar berikut:

Gambar 1.1
Kerangka Konseptual



Sumber : diolah peneliti

H. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan berisi mengenai kerangka pikir yang diterapkan dalam membuat skripsi ini, sehingga bisa dipelajari dan dipahami oleh pembaca. Berikut sistematika pembahasan penelitian ini:

BAB I PENDAHULUAN

Berisi 9 sub bab, yakni : latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian yang terdiri

dari variabel penelitian dan indikator variabel, definisi operasional, asumsi penelitian, dan yang terakhir dalam BAB I ini adalah sistematika pembahasan.

BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN

Berisi pemaparan kajian kepustakaan serta literatur yang berhubungan dengan skripsi. Penelitian terdahulu yang mencantumkan penelitian serupa dengan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balance scorecard*. Dilanjutkan dengan kajian teori yang memuat tentang pengukuran kinerja perusahaan dan metode *balance scorecard*. Fungsi bab ini ialah sebagai landasan teori pada bab selanjutnya guna menganalisa data yang dihasilkan dari penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik dan instrumen pengumpulan data, serta metode analisis data.

BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

Bab ini terdiri dari beberapa sub bab, yaitu gambaran objek penelitian, jenis penelitian, penyajian data, analisis data, serta pembahasan.

BAB V PENUTUP DAN KESIMPULAN

Bab terakhir ini terdiri dari kesimpulan, dan saran dari hasil penelitian.

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk digunakan sebagai acuan penulis dalam menambah teori dan untuk menghindari adanya plagiasi dalam penulisan. Adapun penelitian terdahulu yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Laili Istighfaroh (2018) dengan judul penelitian “Analisis *Balanced Scorecard* dengan Pendekatan *Sharia Maqashid Index* pada Bank BRI Syariah Kantor Cabang Jember” Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif. Penentuan sumber data dari penelitian ini adalah simple random sampling, dan untuk mendapatkan data dari penelitian ini berupa observasi, dokumentasi, kuesioner, dan wawancara. Untuk menguji validitas data menggunakan *pearson correlation*, sedangkan untuk menguji reliabilitas data menggunakan *cronbach alpha*. Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa: 1) Kinerja BRI Syariah Kantor Cabang Jember menggunakan konsep *balanced scorecard* dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan dapat disimpulkan baik. 2) Dari hasil pengukuran berdasarkan *Sharia Maqashid Index* menunjukkan bahwa Bank BRI Syariah telah menerapkan SMI pada tiga konsep, konsep yang pertama yaitu pendidikan individu, konsep yang kedua yaitu perwujudan

keadilan, dan konsep yang ketiga yaitu memelihara kemaslahatan.²¹ Perbedaannya peneliti terdahulu menggunakan metode *simple random sampling* dan pendekatan yang dipakai yaitu *sharia maqashid index* sedangkan penulis menggunakan metode *purposive sampling*. Persamaannya yaitu sama-sama menggunakan konsep *balance scorecard* dan penelitian jenis kuantitatif deskriptif.

2. Putu Ayu Titha Paramita Pika dan Ida Bagus Dharmadiaksa (2018) dengan judul penelitian “*Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep Balance Scorecard pada PT. BPR Sari Sedana*”. Jumlah nasabah yang dijadikan sampel dengan menggunakan rumus *slovin* adalah 85 orang dengan teknik *simple random sampling* dan jumlah karyawan yang dijadikan sampel adalah 15 orang dengan teknik *sampling* jenuh. Metode yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif. Hasil Penelitian Menunjukkan bahwa hasil penelitian ini memperoleh hasil bahwa kinerja PT. BPR Sari Sedana pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah baik, sedangkan pada perspektif proses bisnis internal adalah cukup baik.²² Perbedaannya yaitu peneliti terdahulu menggunakan metode *sampling* jenuh untuk sampel sedangkan penulis menggunakan *purposive sampling* dan beberapa ukuran kinerja yang berbeda digunakan di masing-masing perspektifnya. Persamaannya yaitu memiliki variabel yang sama yaitu

²¹ Laili, “*Analisis Balanced Scorecard dengan Pendekatan Sharia Maqashid Index pada Bank BRISyariah Kantor Cabang Jember*” (Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Jember, 2018).

²² Pika dan Dharmadi Aksa, “*Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep Balance Scorecard pada PT. BPR Sari Sedana*,” *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 22, no. 2 (Februari, 2018).

kinerja dan *balance scorecard* juga jenis penelitian menggunakan kuantitatif deskriptif.

3. Mutia Zikrilia (2019) dengan judul penelitian “Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Unilever. Tbk Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*”. Jenis *penelitian* yang digunakan adalah penelitian lapangan dengan menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah, data sekunder berupa laporan keuangan pada PT. Unilever Tbk. Teknik analisis data yang digunakan adalah, perspektif keuangan dilihat dari *ROA dan ROE*, perspektif pelanggan dilihat dari penerimaan kas dari pelanggan, perspektif proses bisnis internal dilihat dari *operating profit*, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari *net income* dan jumlah karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa, berdasarkan perspektif keuangan dilihat dari *Return on Equity (ROE)* setiap periode hampir mengalami peningkatan score sejak periode 2012-2017, dan *Return on Asset (ROA)* setiap periode mengalami penurunan dan peningkatan *score* periode 2012-2017, dilihat dari perpektif pelanggan PT Unilever Tbk diukur dengan penerimaan kas dari pelanggan dengan hasilnya yaitu setiap periodenya memiliki rentang *score* yang sama dari periode 2012-2017. Dilihat dari perspektif proses bisnis internal kinerja PT Unilever Tbk diukur dengan *operating profit* dengan mendapatkan hasil dari tahun 2012-2015 mengalami kenaikan pada periode 2015-2016 mengalami penurunan dan pada periode 2016-2017 kembali mengalami peningkatan *score*. Dilihat dari perspektif

pertumbuhan dan pembelajaran kinerja PT Unilever Tbk diukur dengan menggunakan *net income* dan jumlah karyawan dengan memperoleh hasil yaitu pada periode 2013 - 2016 memiliki rentang *score* yang sama dan pada periode 2017 mengalami peningkatan *score*.²³ Perbedaannya terletak periode tahun penelitian yang digunakan oleh peneliti terdahulu dan hasil ukuran kinerja yang berbeda digunakan di masing-masing perspektifnya. Persamaannya yaitu memiliki variabel yang sama yaitu kinerja dan *balance scorecard* juga jenis penelitian menggunakan kuantitatif deskriptif dan data yang digunakan yaitu data sekunder.

4. Trivosa Aprilia Novadiani Haidiputri, Ratih Nur Cahyanty (2019) dengan judul penelitian “Penggunaan Metode *Balance Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo”. *Jenis* penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif, variabel yang digunakan perspektif keuangan, pelanggan, bisnis/internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan dinilai kurang baik karena nilai *ROE* dan *ROA* masih dibawah standart. Pada perspektif pelanggan dinilai cukup baik karena nilai akuisis pelanggan baik, dan retensi pelanggan cukup baik. Pada perspektif Bisnis Internal dinilai baik karena nilai *MERR* baik. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai baik karena nilai retensi karyawan, training dan absensi baik. Hasil pengukuran

²³ Mutia Zikrilla, “Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Unilever. Tbk Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*” (Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Batusangkar, 2019).

kinerja dari keempat perspektif *balance scorecard* dinilai cukup baik.²⁴ Perbedaannya yaitu peneliti terdahulu menggunakan data observasi lapangan sedangkan penulis menggunakan data sekunder dan hasil ukuran kinerja yang berbeda digunakan di masing-masing perspektifnya. Persamaannya memiliki variabel yang sama yaitu kinerja dan *balance scorecard* juga jenis penelitian menggunakan kuantitatif deskriptif.

5. Wahyu Maulana dan Citra Larashati Surya (2019) dengan judul penelitian “Penilaian Kinerja PT. Bank Jatim Cabang Pamekasan Dengan Penerapan Metode *Balanced Scorecard*”. Pengumpulan data menggunakan data sekunder yang diperoleh dari laporan tahunan perusahaan dari tahun 2015 sampai 2017. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang baik. Dengan hasil yang diperoleh pada perspektif nasabah ini maka kinerjanya dikatakan cukup baik. Dengan nilai yang dihasilkan pada perspektif proses bisnis internal ini, kinerjanya termasuk baik. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja yang baik. Melihat dari hasil secara keseluruhan akan perolehan prosentase disetiap perspektif *BSC* yang dinilai, maka kinerja PT. Bank Jatim Cabang Pamekasan tergolong baik.²⁵ Perbedaannya dengan peneliti terdahulu yaitu periode tahun penelitian yang digunakan oleh peneliti terdahulu dan hasil ukuran kinerja yang berbeda digunakan di masing-

²⁴ Trivosa Aprilia Novadiani Haidiputri dan Ratih Nur Cahyanty “Penggunaan Metode *Balance Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo,” *Jurnal Manajemen Bisnis* 6, no. 2 (September, 2019).

²⁵ Wahyu Maulana dan Citra Larashati Surya, “Penilaian Kinerja PT. Bank Jatim Cabang Pamekasan dengan Penerapan Metode *Balanced Scorecard*,” *J-MACC : Journal of Management and Accounting* 2, no. 1 (April 2019).

masing perspektifnya. Persamaannya yaitu memiliki variabel yang sama yaitu kinerja dan *balance scorecard* juga jenis penelitian menggunakan kuantitatif deskriptif dan data yang digunakan yaitu data sekunder.

6. Saryanti dan Tiningrum (2020) dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Perspektif-Perspektif *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Karanganyar” Penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan hasil wawancara dari responden karyawan perusahaan untuk menilai kinerja perusahaan. Populasi yang terdapat pada penelitian ini memiliki responden sebanyak 95, namun hanya terdapat 88 sampel yang menghasilkan populasi dengan sempurna. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa secara analisis dengan menggunakan regresi linier berganda menghasilkan variabel perspektif keuangan yang berpengaruh negatif pada kinerja, namun pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mampu berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Pada uji-f menunjukkan secara simultan bahwa perspektif-perspektif *Balanced Scorecard* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan pada uji-t menunjukkan perspektif keuangan berpengaruh negative tidak signifikan, perspektif pelanggan berpengaruh positif tidak signifikan, perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif dan signifikan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

berpengaruh positif tidak signifikan.²⁶ Untuk koefisien determinasi menunjukkan persentase pengaruh yang diberikan variabel independen berupa keempat perspektif *balanced scorecard* terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,264 atau 26,4%. Adapun hasil yang diperoleh bahwa secara simultan dapat menjawab hipotesis yang menunjukkan keempat perspektif *balanced scorecard* berpengaruh secara positif serta signifikan terhadap kinerja perusahaan. Namun secara parsial hanya proses bisnis internal yang mempengaruhi dengan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Perbedaannya yaitu peneliti terdahulu menggunakan analisis regresi berganda linier dengan jenis penelitian kuantitatif asosiatif sedangkan penulis menggunakan analisis 4 perspektif *balance scorecard* dengan jenis penelitian kuantitatif deskriptif. Persamaannya memiliki variabel yang sama yaitu kinerja dan *balance scorecard*.

7. Wan Mirza Sanif Baros (2020) dengan judul penelitian “Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Fast Food Indonesia Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI)”. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini yaitu teknik dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif yaitu suatu kegiatan untuk menyusun, mengklasifikasikan, menafsirkan serta menginterpretasikan data sehingga memberikan suatu gambaran tentang masalah yang dihadapi atau diteliti. Hasil perhitungan

²⁶ Saryanti dan Tiningrum, “Analisis Pengaruh Perspektif-Perspektif *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Karanganyar,” *Jurnal Manajemen Bisnis dan Pendidikan* 7, no.1 (2020).

balanced scorecard diketahui bahwa kinerja PT. Fast Food Indonesia Tbk pada tahun 2016, dan 2018 lebih baik dari tahun 2017 berdasarkan tinjauan dari keempat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.²⁷ Perbedaannya terletak pada periode tahun penelitian yang digunakan oleh peneliti sebelumnya dan hasil ukuran kinerja yang berbeda digunakan di masing-masing perspektifnya. Sedangkan persamaannya yaitu memiliki variabel yang sama yaitu kinerja perusahaan dan *balance scorecard*.

8. Pasifico Shorea Rotaria (2021) dengan judul penelitian “Analisis Penerapan Konsep *balanced scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Telekomunikasi Yang Tercatat Di Bursa Efek Indonesia (Studi Kasus: PT XI Axiata Tbk)”. Penelitian studi kasus ini dilakukan pada PT XL Axiata Tbk untuk menganalisis perspektif keuangan, pelanggan, bisnis, sedangkan untuk pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Hasil penelitian ini *menunjukkan* bahwa kinerja perusahaan PT XL Axiata Tbk mengalami peningkatan kinerja. Pada perspektif keuangan dan bisnis menunjukan hasil yang memuaskan, juga untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada tingkat karyawan cukup memuaskan. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukan bahwa penggunaan metode *balanced scorecard*

²⁷ Wan Mirza Sanif Baros, “Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* pada PT. Fast Food Indonesia Tbk yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI)” (Skripsi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, 2020).

dapat memberikan gambaran menyeluruh dan lebih terstruktur.²⁸ Perbedaannya peneliti terdahulu menggunakan kuesioner untuk memperoleh data sedangkan penulis menggunakan data sekunder laporan keuangan serta hasil kinerja yang berbeda digunakan di masing-masing perspektifnya. Persamaannya yaitu memiliki variabel yang sama yaitu kinerja perusahaan dan *balance scorecard* juga jenis penelitian sama-sama menggunakan metode kuantitatif deskriptif.

9. Yuyun Rochmawati (2021) dengan judul penelitian “Penerapan Metode *Balance Scorecard* untuk menganalisis Kinerja Perusahaan pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Probolinggo”. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan analisis deskriptif. Variabel yang digunakan yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran, serta pengukuran kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja pada perspektif keuangan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Probolinggo disimpulkan baik yang diperoleh dari rata-rata persentase *Return On Aseet*, *Debt to Total Asset*, dan *Current Ratio*. Disimpulkan cukup untuk perspektif pelanggan dilihat dari *Customer Retention* dan *Customer Acquisition*, untuk pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal disimpulkan baik yang diperoleh dari hasil perhitungan *Minimize Error Rate* and *Rework* dan hasil pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan disimpulkan cukup berdasarkan hasil dari persentase rata-rata dari

²⁸ Pasifico Shorea Rotaria, “Analisis Penerapan Konsep *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Telekomunikasi yang tercatat di Bursa Efek Indonesia (Studi Kasus: PT. XI Axiata Tbk),” *Jurnal Ekonomi Efektif* 3, no. 2 (Januari, 2021).

Employee Retention dan Produktivitas Karyawan. Sehingga secara keseluruhan kinerja PT. Pegadaian (Persero) Cabang Probolinggo dinilai baik dengan rata-rata skor yang diperoleh 0,625.²⁹ Perbedaannya dengan peneliti terdahulu yaitu indikator perspektif, periode tahun penelitian yang digunakan oleh peneliti sebelumnya dan hasil ukuran kinerja yang berbeda digunakan di masing-masing perspektifnya. Sedangkan persamaannya yaitu memiliki variabel yang sama yaitu kinerja perusahaan dan *balance scorecard* dan juga jenis penelitian sama-sama menggunakan metode kuantitatif deskriptif.

10. Cristin Novita Sasminto (2022) Dengan Judul Penelitian "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Salah Satu Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada PT. Ultrajaya Milk Industri Tbk Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI)". Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder berupa laporan keuangan. Teknis analisis data yang digunakan adalah, perspektif keuangan dilihat dari *ROA* dan *ROE*, perspektif pelanggan dilihat dari penerimaan kas dari pelanggan, perspektif proses bisnis internal dilihat dari *operating profit*, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari *net income* dan jumlah karyawan. Hasil perhitungan *balanced scorecard* diketahui bahwa kinerja PT. Ultra Jaya Milk Industri Tbk pada periode 2015, 2016, 2017, dan 2019 lebih baik dari pada 2018 berdasarkan hasil dari empat perspektif : perspektif

²⁹ Yuyun Rochmawati, "Penerapan Metode *Balance Scorecard* untuk menganalisis Kinerja Perusahaan pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Probolinggo" (Skripsi, Universitas Panca Marga, 2021).

keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.³⁰ Perbedaannya terletak periode tahun penelitian yang digunakan oleh peneliti sebelumnya dan beberapa ukuran kinerja yang berbeda digunakan di masing-masing perspektifnya. Sedangkan persamaannya yaitu memiliki variabel yang sama yaitu kinerja perusahaan dan *balance scorecard* juga jenis penelitian sama-sama menggunakan metode kuantitatif.

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama, Judul, Tahun	Perbedaan	Persamaan
1.	Laili Istighfaroh, Analisis <i>Balanced Scorecard</i> dengan Pendekatan <i>Sharia Maqashid Index</i> pada Bank BRI Syariah Kantor Cabang Jember, (2018).	Perbedaannya peneliti terdahulu menggunakan metode <i>simple random sampling</i> dan pendekatan yang dipakai yaitu <i>sharia maqashid index</i> sedangkan penulis menggunakan metode <i>purposive sampling</i> .	Persamaannya yaitu sama-sama menggunakan konsep <i>balance scorecard</i> dan penelitian jenis kuantitatif deskriptif.
2.	Putu Ayu Titha Paramita Pika dan Ida Bagus Dharmadiaksa, Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep <i>Balance Scorecard</i> pada PT. BPR Sari Sedana, (2018).	Perbedaannya yaitu peneliti terdahulu menggunakan metode <i>sampling</i> jenuh untuk sampel sedangkan penulis menggunakan <i>purposive sampling</i> dan beberapa ukuran kinerja yang berbeda digunakan di masing-masing perspektifnya.	Persamaannya yaitu memiliki variabel yang sama yaitu kinerja dan <i>balance scorecard</i> juga jenis penelitian menggunakan kuantitatif deskriptif.
3.	Mutia Zikrilla, Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt	Perbedaannya terletak pada periode tahun penelitian yang digunakan	Persamaannya yaitu memiliki variabel yang sama yaitu kinerja dan

³⁰ Cristin Novita Sasminto, "Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Salah Satu Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada PT. Ultrajaya Milk Industri Tbk yang terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI)" (Skripsi, Universitas Mulawarman, 2022).

No	Nama, Judul, Tahun	Perbedaan	Persamaan
	Unilever Tbk Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> , (2019).	oleh peneliti terdahulu dan hasil ukuran kinerja yang berbeda digunakan di masing-masing perspektifnya.	<i>balance scorecard</i> juga jenis penelitian menggunakan kuantitatif deskriptif dan data yang digunakan yaitu data sekunder.
4.	Trivosa Aprilia Novadiani Haidiputri dan Ratih Nur Cahyanty, Penggunaan Metode <i>Balance Scorecard</i> dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Kota Probolinggo, (2019).	Perbedaannya yaitu peneliti terdahulu menggunakan data observasi lapangan sedangkan penulis menggunakan data sekunder dan hasil ukuran kinerja yang berbeda digunakan di masing-masing perspektifnya.	Persamaannya memiliki variabel yang sama yaitu kinerja dan <i>balance scorecard</i> juga jenis penelitian menggunakan kuantitatif deskriptif.
5.	Wahyu Maulana dan Citra Larashati Surya, Penilaian Kinerja PT. Bank Jatim Cabang Pamekasan dengan Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> , (2019).	Perbedaannya dengan peneliti terdahulu yaitu periode tahun penelitian yang digunakan oleh peneliti terdahulu dan hasil ukuran kinerja yang berbeda digunakan di masing-masing perspektifnya.	Persamaannya yaitu memiliki variabel yang sama yaitu kinerja dan <i>balance scorecard</i> juga jenis penelitian menggunakan kuantitatif deskriptif dan data yang digunakan yaitu data sekunder.
6.	Saryanti dan Tiningrum, Analisis Pengaruh Perspektif-Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Karanganyar, (2020)	Perbedaannya yaitu peneliti terdahulu menggunakan analisis regresi berganda linier dengan jenis penelitian kuantitatif asosiatif sedangkan penulis menggunakan analisis 4 perspektif <i>balance scorecard</i> dengan jenis penelitian kuantitatif deskriptif.	Persamaannya memiliki variabel yang sama yaitu kinerja dan <i>balance scorecard</i> .
7.	Wan Mirza Sanif Baros, Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	Perbedaannya terletak pada periode tahun penelitian yang digunakan oleh peneliti sebelumnya dan hasil ukuran kinerja	Persamaannya yaitu memiliki variabel yang sama yaitu kinerja perusahaan dan <i>balance scorecard</i> .

No	Nama, Judul, Tahun	Perbedaan	Persamaan
	Pada PT. Fast Food Indonesia Tbk Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI), (2020).	yang berbeda digunakan di masing-masing perspektifnya.	
8.	Pasifico Shorea Rotaria, Analisis Penerapan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Telekomunikasi yang Tercatat di Bursa Efek Indonesia (Studi Kasus: PT. XI Axiata Tbk), (2021).	Perbedaannya peneliti terdahulu menggunakan kuesioner untuk memperoleh data sedangkan penulis menggunakan data sekunder laporan keuangan serta hasil kinerja yang berbeda digunakan di masing-masing perspektifnya.	Persamaannya yaitu memiliki variabel yang sama yaitu kinerja perusahaan dan <i>balance scorecard</i> juga jenis penelitian sama-sama menggunakan metode kuantitatif deskriptif.
9.	Yuyun Rochmawati, Penerapan Metode <i>Balance Scorecard</i> untuk menganalisis Kinerja Perusahaan pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Probolinggo, (2021).	Perbedaannya dengan peneliti terdahulu yaitu indikator perspektif, periode tahun penelitian yang digunakan oleh peneliti sebelumnya dan hasil ukuran kinerja yang berbeda digunakan di masing-masing perspektifnya.	Persamaannya yaitu memiliki variabel yang sama yaitu kinerja perusahaan dan <i>balance scorecard</i> dan juga jenis penelitian sama-sama menggunakan metode kuantitatif deskriptif.
10.	Cristin Novita Sasminto, Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Salah Satu Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada PT. Ultra jaya Milk Industry Tbk Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI), (2022).	Perbedaannya terletak periode tahun penelitian yang digunakan oleh peneliti sebelumnya dan beberapa ukuran kinerja yang berbeda digunakan di masing-masing perspektifnya.	Persamaannya yaitu memiliki variabel yang sama yaitu kinerja perusahaan dan <i>balance scorecard</i> juga jenis penelitian sama-sama menggunakan metode kuantitatif.

Sumber : diolah dari peneliti terdahulu

B. Kajian Teori

1. Kinerja Perusahaan

a. Definisi Kinerja Perusahaan

Kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, serta personelya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.³¹ Pengukuran kinerja perusahaan adalah suatu kegiatan pengukuran kerja yang melihat seluruh aspek dan dapat memberikan umpan balik terhadap pihak manajemen untuk menyediakan informasi mengenai seberapa baik suatu kegiatan bersangkutan dapat mewakili sebuah rencana. Kinerja perusahaan merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai dan operasinya. Pada pengukuran kinerja perlu kita menetapkan ukuran indikator kinerja. Pada umumnya, ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori berikut ini. Namun, organisasi tertentu dapat mengembangkan kategori masing-masing yang sesuai dengan misinya.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui

³¹ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005), 31.

dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi.³² Kinerja apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (noun), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Dilihat dari sudut pandang ahli yang lain, kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya.

Allah berfirman dalam surat At-Taubah ayat 105

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya : Dan katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan” (Qs. At-Taubah 105).³³

Dalam ayat ini Allah SWT telah memerintahkan untuk "bekerjalah" karena yang akan melihat hasil dari apa yang di kerjakan

³² Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012), 95.

³³ Al-Qur'anul Karim, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Semarang : PT Karya Toha Putra, T.T), 2175.

tidak hanya Allah SWT dan Rasul SAW, tetapi juga orang-orang disekeliling. Hasil dari amalan atau pekerjaan itu adalah kinerja, *performance*. Karena dalam menilai kinerja seseorang, atau sebuah entitas tidak hanya melibatkan Allah SWT, tapi juga melibatkan Rasul SAW dan orang mukmin.³⁴

Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi.³⁵ Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*), dan prestasi (*accomplishment*). Ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu:

- 1) Tolak ukur yang baik, haruslah mampu dikukur dengan cara yang dapat dipercaya.
- 2) Tolak ukur yang baik, harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka.
- 3) Tolak ukur yang baik, harus sensitif terhadap masukan dan tindakan dari pemegang jabatan.
- 4) Tolak ukur yang baik, harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

³⁴ M Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah* (Jakarta: Lentera Hati, 2012), 187.

³⁵ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012), 98.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja memiliki peranan yang sangat penting bagi peningkatan suatu perubahan untuk menjadi lebih baik yang berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis suatu perusahaan, serta untuk mengetahui apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal yang telah ditentukan atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

b. Faktor-Faktor Kinerja Perusahaan

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja³⁶ adalah:

1. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.

³⁶ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik* (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2019), 18.

5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internasional.

c. Tujuan Kinerja Perusahaan

Tujuan dari kinerja perusahaan adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan tujuan organisasi secara keseluruhan (*goal congruence*).³⁷ Tujuan dilakukan pengukuran kinerja adalah³⁸:

- 1) Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi.
- 2) Menyediakan sarana pembelajaran pegawai.
- 3) Memperbaiki kinerja periode berikutnya.
- 4) Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*.
- 5) Memotivasi pegawai.
- 6) Menciptakan akuntabilitas publik.

d. Manfaat Kinerja Perusahaan

Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telah dianalisis akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan

³⁷ Gaspersz dan Vincent, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Terintegrasi Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005), 68.

³⁸ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik* (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2019), 14.

atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi. Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah³⁹

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- 4) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- 5) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku yang diharapkan itu.⁴⁰

2. Metode *Balance Scorecard*

a. Definisi *Balance Scorecard*

Balanced scorecard terdiri dari 2 kata yakni *balanced* dan *scorecard*. *Balanced* artinya berimbang dan *scorecard* artinya ialah kartu skor pekerjaan atau kartu prestasi kerja orang atau suatu

³⁹ Yuwono dkk., *Penyusunan Praktis pengukuran kinerja dengan Balance Scorecard* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2007), 77.

⁴⁰ Yuwono dkk., *Penyusunan Praktis pengukuran kinerja dengan Balance Scorecard* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2007), 78.

organisasi.⁴¹ Kartu prestasi kerja ini dituangkan dalam angka-angka yang lazim dan disebut dengan kinerja keuangan dan dapat dijadikan bahan baku untuk membuat rencana kerja di masa depan, karena ia merupakan data historis, Kemudian rencana kerja tersebut dibandingkan dengan kartu prestasi kerja nyata, dan ternyata hasilnya ialah menyimpang *balanced* yang artinya berimbang ini menjelaskan bahwa kinerja suatu organisasi tidak hanya dapat dilihat dari sudut pandang kinerja keuangan saja namun juga pada non keuangannya yang meliputi pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan proses pertumbuhan.⁴²

Balanced scorecard adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban *berdasarkan* strategi.⁴³ *Balanced scorecard* merupakan metode perencanaan dan penilaian yang mencakup empat perspektif *perusahaan*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif *pembelajaran* serta pertumbuhan.⁴⁴ *Balanced scorecard* merupakan alat sistem manajemen strategik yang digunakan untuk mendukung sistem perumusan strategi, perencanaan strategik, dan pengukuran kinerja.⁴⁵

⁴¹ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard* (Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama, 2006), 20.

⁴² Utari, Purwanti, dan Prawironegara, *Akuntansi Manajemen* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016), 315.

⁴³ Hansen dan Mowen, *Akuntansi Manajerial* (Jakarta: Salemba Empat, 2013), 366.

⁴⁴ Rudianto, *Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis* (Jakarta: Erlangga, 2013), 235.

⁴⁵ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik* (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2019), 144.

Oleh karena itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern.⁴⁶ *Scorecard* memberi kerangka kerja, bahasa, untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, *scorecard* menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang. Dengan mengartikulasikan hasil yang diinginkan perusahaan dan faktor pendorong hasil-hasil tersebut, para eksekutif senior berharap dapat menyalurkan energi, kemampuan, dan pengetahuan spesifik sumber daya manusia perusahaan menuju ke arah tercapainya tujuan jangka panjang.⁴⁷

Jadi, yang dimaksud dengan *Balanced scorecard* adalah metode atau sistem pengukuran kinerja suatu perusahaan yang berfokus pada aspek keuangan dan non keuangan yang memandang 4 perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

⁴⁶ Mulyadi, *Balanced Scorecard* (Jakarta: PT Salemba Embun Patria, 2001), 2.

⁴⁷ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard* (Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama, 2006), 22.

Langkah-langkah *Balanced scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek yaitu⁴⁸:

- 1) 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.
- 2) 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.
- 3) Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif 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

⁴⁸ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 11.

diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

- 4) 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.⁴⁹

b. Manfaat *Balance Scorecard*

Balanced scorecard memberi manfaat bagi organisasi dalam beberapa cara⁵⁰:

- 1) Menjelaskan visi organisasi.
- 2) Menyelaraskan organisasi untuk mencapai visi itu.
- 3) Mengintegrasikan perencanaan strategis dan alokasi sumber daya.
- 4) Meningkatkan efektivitas manajemen dengan menyediakan informasi yang tepat untuk mengarahkan perubahan.

c. Keunggulan *Balance Scorecard*

Empat keunggulan yang diperoleh perusahaan dengan menerapkan *balanced scorecard* adalah⁵¹:

1. Komprehensif (*comprehensive*)

Sebelum konsep *balanced scorecard* lahir, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang

⁴⁹ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 11.

⁵⁰ Salman dan Farid, *Akuntansi Manajemen Alat Pengukuran dan Pengambilan Keputusan Manajerial* (Jakarta: Indeks, 2017), 256-257.

⁵¹ Salman dan Farid, 257.

paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah *balanced scorecard* berhasil diterapkan, para eksekutif perusahaan baru menyadari bahwa perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari tiga perspektif lainnya, yaitu pelanggan, proses bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran yang lebih holistik, luas, dan menyeluruh (komprehensif) ini berdampak pada perusahaan untuk lebih bijak dalam memilih strategi perusahaan dan memberikan kemampuan bagi perusahaan itu untuk memasuki arena bisnis yang lebih kompleks.⁵²

2. Koheren (*coherence*)

Di dalam *balanced scorecard* ada istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*). Setiap perspektif (keuangan, customer, proses bisnis, dan pembelajaran-pertumbuhan) mempunyai tujuan atau sasaran strategis (*strategic objective*). Tujuan atau sasaran strategis ini merupakan keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan. Tujuan atau sasaran strategis untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan dengan hubungan sebab akibat. Misalnya pertumbuhan *Return on Investment (ROI)* ditentukan oleh meningkatnya kualitas pelayanan kepada *customer*, pelayanan kepada *customer* bisa ditingkatkan karena perusahaan menerapkan teknologi informasi yang tepat guna dan keberhasilan

⁵² Salman dan Farid, 258.

penerapan teknologi informasi ini didukung oleh kompetensi dan komitmen dari karyawan. Hubungan sebab akibat ini disebut koheren.⁵³

3. Seimbang (*balanced*)

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan dalam empat perspektif meliputi sasaran jangka pendek dan sasaran panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard* karyawan dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personil yang ada di dalam perusahaan bertanggungjawab memajukan perusahaan.

4. Terukur (*measured*)

Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa "*if we can measure it, we can manage it if we can manage it, we can achieve it*" artinya ketika perusahaan dapat mengukur sesuatu, perusahaan dapat mengelolanya dan jika perusahaan dapat mengelola sesuatu, perusahaan dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Sasaran strategis yang sulit diukur seperti pada perspektif *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, melalui *balanced scorecard* dapat dikelola karena setiap perspektif dapat ditentukan ukuran yang tepat.

⁵³ Salman dan Farid, 259.

d. Komponen *Balance Scorecard*

Kaplan & Norton (1996) menekankan *Four Process Managing Strategy* dalam mengukur kinerja organisasi menggunakan *balanced scorecard* yaitu⁵⁴:

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan ini untuk menentukan tujuan kinerja keuangan jangka pendek maupun jangka panjang, yang mengacu pada hasil keuangan global dari ketiga perspektif lainnya. Dengan kata lain, tujuan dan ukuran dari ketiga perspektif tersebut harus dihubungkan dengan tujuan keuangan.⁵⁵

Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberi perbaikan yang mendasar. Rasio keuangan yang digunakan, yaitu rasio profitabilitas. Rasio Profitabilitas adalah ukuran penilaian kinerja perusahaan yang menunjukkan hasil akhir dari sejumlah kebijakan dan keputusan yang diambil manajemen perusahaan, seperti:

a. Margin Laba Bersih (*Net Profit Margin*)

Rasio ini berguna untuk mengukur tingkat efektivitas perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan melihat besarnya laba bersih setelah pajak dalam hubungannya dengan penjualan.

⁵⁴ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balance Scorecard*, 75.

⁵⁵ Rudianto, *Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis* (Jakarta: Erlangga, 2013), 239.

$$\text{Profit Margin Ratio} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}}$$

b. *Return On Asset (ROA)*

Dengan mengetahui rasio ini, maka dapat menilai apakah perusahaan efisien dalam memanfaatkan asetnya dalam kegiatan operasi perusahaan.

$$\text{Return On Asset} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}}$$

c. *Return On Equity (ROE)*

Semakin tinggi rasio ini akan semakin baik karena memberikan tingkat pengembalian yang lebih besar kepada pemegang saham.

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Ekuitas}}$$

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah sumber komponen pendapatan dari tujuan keuangan. Perspektif ini mendefinisikan dan memilih pelanggan dan segmen pasar di mana perusahaan memutuskan untuk bersaing.⁵⁶

Ukuran kinerja yang digunakan adalah kenaikan pendapatan pelanggan lama dan bertambahnya pelanggan baru. Tindakan ini akan menghasilkan ekuitas pelanggan.

a. Pangsa pasar, luas dan sempitnya pasar yang dikuasai, makin luas pangsa pasar makin banyak pelanggan.⁵⁷ Pangsa pasar:

⁵⁶ Haien dan Mowen, *Akuntansi Manajerial* (Jakarta: Salemba Empat, 2013), 371.

⁵⁷ Utari, Purwanti, dan Prawironegar, *Akuntansi Manajemen* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016), 329-330.

perusahaan yang mempunyai hari depan baik adalah perusahaan yang pangsa pasarnya makin luas dalam arti volume penjualan dan nilai penjualan naik.

- b. Retensi pelanggan, atau pelanggan yang setia, makin banyak pelanggan setia makin baik reputasi perusahaan. Retensi pelanggan: perusahaan yang mempunyai hari depan adalah perusahaan yang mampu mempertahankan pelanggannya, itu artinya perusahaan mampu menciptakan pelanggan yang loyal.
- c. Kepuasan pelanggan, ditandai dengan jumlah pengaduan pelanggan sedikit, makin sedikit keluhan dan pengaduan pelanggan makin bagus reputasi perusahaan. Kepuasan pelanggan: perusahaan yang mempunyai hari depan yang baik adalah perusahaan yang mampu menetapkan harga yang terjangkau oleh pelanggan, kecepatan distribusi, kualitas, pelayanan purna jual dan lain-lain.
- d. Akuisisi pelanggan yaitu pelanggan baru yang mencoba produk karena pengaruh iklan atau konsumen lain. Akuisisi pelanggan: perusahaan yang mempunyai hari depan yang baik adalah perusahaan yang mampu menciptakan pelanggan baru.
- e. Profitabilitas pelanggan, yaitu pelanggan yang memberi tingkat keuntungan maksimum harus dipelihara dengan hati hati agar tidak meninggalkan perusahaan. Profitabilitas pelanggan: perusahaan yang memiliki hari depan yang baik adalah perusahaan yang mampu mengidentifikasi pelanggan yang memberi keuntungan maksimum kepada perusahaan.

Pada sisi perspektif pelanggan, data laporan keuangan yang digunakan adalah penerimaan kas dari pelanggan. Penerimaan kas dari pelanggan merupakan indikator keberhasilan dari penjualan produk yang direalisasikan dengan banyaknya pendapatan yang diterima dari pelanggan. Semakin besar penerimaan kas dari pelanggan, maka akan semakin baik rasionya. Perspektif ini menggunakan perbandingan Kas Pelanggan : Penerimaan Kas Pelanggan.

3. Perspektif Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, baik manajer maupun karyawan, untuk menciptakan produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi customer dan para pemegang saham.⁵⁸ Dalam hal ini, perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu⁵⁹ :

a. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan ini, proses inovasi merupakan salah satu proses yang kritis, di mana

⁵⁸ Salman dan Farid, *Akuntansi Manajemen Alat Pengukuran dan Pengambilan Keputusan Manajerial*, 269.

⁵⁹ Rudianto, *Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*, 241-242.

efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Secara garis besar, proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu

- 1) Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan.
- 2) Pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

b. Proses operasi

Proses operasi yaitu langkah kedua dari rantai nilai *generic*, tempat dimana brosur dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih dititikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.

c. Proses Purna Jual

Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar para customer mempunyai loyalitas terhadap perusahaan.⁶⁰

⁶⁰ Rudianto, *Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*, 273.

Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja dan metode kerja yang merupakan bagian dari capital organisasi (*organizational capital*) maka data *operating profit* digunakan dalam penilaian perpektif proses bisnis internal. *Operating profit* diperoleh dari hasil penjualan setelah dikurangi dengan biaya yang terkait dengan penjualan dan biaya produksi. Sehingga *operating profit* yang baik merupakan indikator keberhasilan suatu proses dalam bisnis dalam periode tersebut karena pengelolaan perusahaan terhadap penjualan produk dan biaya yang terkait dapat dijaga keseimbangannya sehingga menghasilkan peningkatan pendapatan bagi perusahaan. Rumusnya yaitu *Operating Profit* : penjualan – biaya.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sumber kemampuan yang memungkinkan penyelesaian atau pencapaian tujuan tiga perspektif lainnya.⁶¹ Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, terdapat 3 dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran, yaitu⁶² :

a. Kemampuan karyawan

Pengukuran terhadap kemampuan karyawan dengan menggunakan 4 faktor yakni:

⁶¹ Hansen dan Mowen, *Akuntansi Manajerial* (Jakarta: Salemba Empat, 2013), 378.

⁶² Salman dan Farid, *Akuntansi Manajemen Alat Pengukuran dan Pengambilan Keputusan Manajerial*, 271.

- 1) Pengukuran terhadap kepuasan karyawan.
- 2) Pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan.
- 3) Pengukuran terhadap produktivitas karyawan.
- 4) Kemampuan sistem informasi

Peningkatan kualitas dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh kemudahan akses yang dilakukan oleh karyawan terhadap sistem informasi sehingga karyawan akan memiliki kinerja yang lebih baik lagi.

- b. Motivasi, pemberian wewenang, dan pembatasan wewenang karyawan.⁶³

Perlu dilakukannya berbagai usaha untuk meningkatkan kinerja melalui motivasi karyawan, agar bekal yang telah dimiliki karyawan untuk dapat mengakses informasi tidak terbuang sia-sia.

Dari sisi perpektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan melakukan pengukuran terhadap *Income/Employee*. Produktivitas kerja karyawan suatu perusahaan dapat diukur dari laba bersih yang dihasilkan dibagi jumlah pekerja. Dengan peningkatan rasio tersebut maka kinerja karyawan memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan bagi perusahaan. Rumusnya yaitu *Net Income/Employee*.

⁶³ Salman dan Farid, 272.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik.

Jenis penelitian ini kuantitatif deskriptif. Kuantitatif deskriptif adalah salah satu jenis penelitian yang bertujuan mendeskripsikan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta dan sifat populasi tertentu, atau mencoba menggambarkan fenomena secara detail.⁶⁴ Penulis menggunakan kuantitatif deskriptif karena penelitian ini akan menggambarkan atau mendeskripsikan suatu keadaan secara objektif dengan menggunakan angka-angka.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan dari kumpulan elemen yang memiliki sejumlah karakteristik umum, yang terdiri dari bidang-bidang untuk diteliti. Populasi adalah keseluruhan kelompok dari orang-orang, peristiwa, atau barang-barang yang diminati oleh peneliti untuk diteliti.⁶⁵ Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh laporan

⁶⁴ A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2014), 62.

⁶⁵ Hermawan dan Amirullah, *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif* (Malang: Media Nusa Creative, 2016), 122.

keuangan triwulan Perusahaan BUMN (*Go Public*) sektor farmasi antara lain yakni :

Tabel 3.1
Populasi Penelitian

No	Kode Perusahaan	Nama Perusahaan	Tanggal Pendaftaran	Laporan Keuangan Triwulan 2001-2022
1.	KAEF	Kimia Farma (Persero) Tbk	04-Juli-2001	86
2.	INAF	Indofarma (Persero) Tbk	17-April-2001	87
Jumlah Populasi Penelitian				173

Sumber : data di BEI, 2022

Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh laporan keuangan triwulan periode 2001 hingga 2022 dalam perusahaan BUMN (*Go Public*) sektor farmasi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI).

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu.⁶⁶ Adapun sampel yang digunakan dalam penelitian ditentukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik atau metode penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pengambilan

⁶⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian: Kuantitatif Kualitatif, dan R&D*, Cetakan ke-27 (Bandung: Alfabeta, 2018), 81.

sampel dalam hal ini, terbatas pada kriteria tertentu yang bisa memberikan informasi yang diinginkan, baik karena satu-satunya yang dimiliki atau memenuhi beberapa syarat yang sudah ditetapkan oleh peneliti. Berikut pertimbangan penentuan sampel dalam penelitian ini, yaitu :

Tabel 3.2
Pengambilan Sampel

No	Kriteria	Jumlah
1.	Perusahaan BUMN (<i>go public</i>) sektor farmasi terdaftar di BEI berturut-turut tahun 2018-2022.	2
2.	Perusahaan BUMN (<i>go public</i>) sektor farmasi menerbitkan laporan keuangan triwulan I-IV untuk periode 2018-2021 dan laporan keuangan triwulan I-III untuk periode 2022 sesuai data yang diperlukan dalam penelitian ini.	19
Total sampel selama 5 tahun		38

Sumber: Data diolah peneliti, 2022.

Berdasarkan kriteria sampel penelitian diperoleh 2 perusahaan pada periode 2018-2022, sehingga total keseluruhan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 38 data observasi dengan pengamatan 5 tahun. Penelitian ini mengambil periode 5 tahun dengan menggunakan data laporan keuangan triwulan dikarenakan untuk mendapatkan data lebih terbaru dengan pengamatan 5 tahun terakhir dan untuk memaksimalkan jumlah data dalam mengukur kinerja secara rinci dan lebih akurat. Berikut selengkapnya mengenai sampel penelitian ini :

Tabel 3.3
Sampel Penelitian

No	Kode Perusahaan	Nama Perusahaan	Periode	Laporan Keuangan Triwulan
1.	KAEF	Kimia Farma (Persero) Tbk	2018-2022	19
2.	INAF	Indofarma (Persero) Tbk	2018-2022	19
Jumlah Sampel				38

Sumber: Data diolah peneliti, 2022.

C. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data secara lengkap, maka digunakan teknik dokumentasi. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah data sekunder sehingga prosedur pengumpulan data dilakukan dengan teknik dokumentasi dengan mengunduh data yang dipublikasikan pada situs resmi Bursa Efek Indonesia dapat diakses melalui www.idx.co.id. Data sekunder ialah sumber data yang secara tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sifat dari data sekunder ialah mendukung keperluan data primer seperti literatur, buku-buku, dan bacaan yang berkaitan dan menunjang penelitian yang diteliti.

D. Analisis Data

Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif yaitu suatu kegiatan untuk menyusun, mengklasifikasikan, menafsirkan serta menginterpretasikan data sehingga memberikan suatu gambaran tentang masalah yang dihadapi atau diteliti. Metode analisis deskriptif dengan menggunakan *balanced scorecard*, berikut merupakan pengukuran dari 4 perspektif dalam *balance scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Menghitung skor perspektif keuangan yang berkaitan dengan laporan keuangan perusahaan. Analisis ini diperoleh melalui perhitungan kinerja keuangan perusahaan yaitu *Net Profit Margin*, *ROE*, dan *ROA*.⁶⁷

- a. *Net Profit Margin*

Net Profit Margin berguna untuk mengukur tingkat efektivitas perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan melihat besarnya laba bersih setelah pajak dalam hubungannya dengan penjualan. Semakin tinggi *Net Profit Margin*, semakin baik operasi perusahaan.

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100$$

- b. *Return on Equity (ROE)*

ROE Menunjukkan kemampuan dari ekuitas (umumnya saham biasa) yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan laba.⁶⁸ Angka *ROE* yang semakin tinggi memberikan indikasi bagi para pemegang saham bahwa tingkat pengembalian investasi makin tinggi.

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100$$

⁶⁷ Diana Riyana H, "Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*," *Jurnal Sekuritas* 1, no. 2 (Desember 2017): 49.

⁶⁸ Syafrida Hani, *Teknik Analisa Laporan Keuangan* (Medan: UMSU PRESS, 2015), 55.

c. *Return on Assets*

ROA adalah rasio yang mengukur seberapa efisien suatu perusahaan dalam mengelola asetnya untuk menghasilkan laba selama suatu periode. *Return on Assets* menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari total aset untuk menghasilkan laba⁶⁹.

$$\text{Return On Asset} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100$$

2. Menghitung skor perspektif pelanggan dengan membandingkan jumlah penerimaan kas dari pelanggan dengan periode sebelumnya.
3. Menghitung skor perspektif proses bisnis internal dengan pencapaian hasil operating profit yang menggambarkan efisiensi biaya penjualan dan biaya produksi.
4. Menghitung skor pembelajaran dan pertumbuhan dengan melakukan Produktivitas Karyawan dengan cara perbandingan Net income/Employee.
5. Untuk melakukan pengukuran kinerja maka akan dilakukan perbandingan antara pencapaian dalam suatu periode dengan periode sebelumnya.⁷⁰

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian periode n} - \text{Pencapaian periode n-1}}{\text{Pencapaian periode n-1}} \times 100$$

⁶⁹ Diana Riyana H, "Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*," *Jurnal Sekuritas* 1, no. 2 (Desember 2017): 49.

⁷⁰ Diana Riyana H, "Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*," *Jurnal Sekuritas* 1, no. 2 (Desember 2017): 51.

Berikut penentuan rata-rata score berdasarkan hasil pengukuran kinerja yaitu :

Tabel 3.4
Penentuan Score Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja

Range Kinerja	Rate	In Score	Tingkat Hubungan
<0%	D	1	Tidak Baik
0 – 50%	C	2	Cukup Baik
51 – 100%	B	3	Baik
>100%	A	4	Sangat Baik

Sumber : (Riyana, 2017)

Keterangan :

- a. Kinerja sangat baik yaitu kinerja diatas 100% = rata rata score 4
- b. Kinerja baik yaitu kinerja antara 51-100% = rata rata score 3
- c. Kinerja cukup baik yaitu kinerja antara 0-50% = rata rata score 2
- d. Kinerja tidak baik yaitu kinerja kurang dari 0% = rata rata score 1

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB IV PEMBAHASAN

A. Gambaran Obyek Penelitian

Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan BUMN (*go public*) Sektor Farmasi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. BUMN memiliki berbagai macam atau jenis bentuk-bentuk yang berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN, Badan Usaha Milik Negara terdiri dari dua bentuk, yaitu badan usaha perseroan (persero) dan badan usaha umum (perum). Ada juga BUMN *go public* yang sudah terdaftar di Bursa Efek Indonesia, salah satunya sektor farmasi yang memiliki dua perusahaan yaitu PT Indofarma (Persero) Tbk dan PT Kimia Farma (Persero) Tbk.

PT Indofarma (Persero) Tbk merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang farmasi dan kesehatan. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1918 sebagai sebuah pabrik kecil di lingkungan rumah sakit pusat pemerintah kolonial Belanda yang memproduksi beberapa jenis salep dan kasa pembalut. Pada 1931, unit produksi dipindahkan ke Manggarai, Jakarta Pusat. Produksi ini meliputi produksi sediaan tablet dan injeksi. Sejak saat itu pabrik ini dikenal dengan nama Pabrik Obat Manggarai.⁷¹ Saat pendudukan jepang tahun 1942, pabrik ini kemudian diambil alih dari pemerintah Belanda dan dikelola dibawah manajemen Takeda *Pharmaceuntical*. Pabrik ini kemudian diambil kembali oleh

⁷¹ Annualreport.id, "PT Indofarma (Persero) Tbk,"
[http://www.annualreport.id/perusahaan/PT%20INDOFARMA%20\(PERSERO\),%20Tbk](http://www.annualreport.id/perusahaan/PT%20INDOFARMA%20(PERSERO),%20Tbk)

Pemerintah Republik Indonesia pada tahun 1950 serta dikelola dibawah departemen kesehatan.

Sedangkan PT Kimia Farma (Persero) Tbk adalah perusahaan industri farmasi pioner di Indonesia yang didirikan oleh Pemerintah Hindia Belanda tahun 1817. Cikal bakal nama perusahaan ini adalah NV Chemicalien Handle Rathkamp & Co. Sejalan dengan kebijakan nasionalisasi eks perusahaan-perusahaan Belanda, pada tahun 1958 pemerintah melebur sejumlah perusahaan farmasi menjadi PNF Bhinneka Kimia Farma. Selanjutnya pada tanggal 16 Agustus 1971 Perusahaan ini diubah menjadi Perseroan Terbatas, menjadi PT Kimia Farma.⁷²

B. Penyajian Data

Penyajian data dalam penelitian ini melibatkan data laporan keuangan triwulan PT Indofarma (Persero) Tbk dan PT Kimia Farma (Persero) Tbk sebagai sumber data. Data laporan keuangan triwulan ini akan dianalisis dengan menggunakan metode *balance scorecard* untuk menilai dan membandingkan kinerja perusahaan dari suatu periode ke periode.

1. Perspektif Keuangan

Tabel 4.1
Penyajian Data Perspektif Keuangan

PT Indofarma (Persero) Tbk (Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)					
Thn	Triwulan	Total Asset	Total Equity	Penjualan	Laba/Rugi Bersih
2018	I	Rp1.430.851.427.056	Rp517.924.322.019	Rp148.947.262.044	-Rp8.485.575.686
	II	Rp1.464.997.028.093	Rp526.663.090.861	Rp419.285.382.000	Rp253.193.157
	III	Rp1.523.502.547.728	Rp491.315.112.856	Rp739.172.949.568	-Rp35.094.784.848
	IV	Rp1.442.350.608.575	Rp496.646.167.030	Rp1.592.979.941.258	-Rp25.298.215.466
2019	I	Rp1.401.978.467.772	Rp474.874.002.162	Rp136.266.635.802	-Rp21.772.857.694
	II	Rp1.399.847.472.095	Rp472.290.008.136	Rp368.813.171.177	-Rp24.356.851.720

⁷² BUMN Info, "PT Kimia Farma" <https://bumn.info/2020/03/13/pt-kimia-farma-industri-farmasi-pertama-indonesia-dan-tetap-berjaya/>

PT Indofarma (Persero) Tbk (Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)					
Thn	Triwulan	Total Asset	Total Equity	Penjualan	Laba/Rugi Bersih
	III	Rp1.325.852.510.815	Rp461.804.319.148	Rp583.537.509.421	-Rp34.842.540.708
	IV	Rp1.383.935.194.386	Rp504.935.327.036	Rp1.359.175.249.655	Rp7.961.966.026
2020	I	Rp1.378.259.973.231	Rp483.505.036.989	Rp148.167.035.426	-Rp21.430.290.047
	II	Rp1.555.305.636.114	Rp500.272.346.821	Rp447.299.414.752	-Rp4.662.980.215
	III	Rp1.491.345.725.387	Rp486.051.957.636	Rp749.255.138.873	-Rp18.883.369.400
	IV	Rp1.134.732.820.080	Rp430.326.476.519	Rp1.715.587.654.399	Rp30.020.709
2021	I	Rp1.821.566.479.667	Rp432.149.304.122	Rp373.204.215.686	Rp1.822.827.604
	II	Rp1.951.216.676.855	Rp431.312.054.110	Rp849.325.491.059	Rp985.577.591
	III	Rp2.338.273.001.273	Rp433.160.901.033	Rp1.497.851.189.043	Rp2.834.424.514
	IV	Rp2.011.879.396.142	Rp508.309.909.506	Rp2.901.986.532.879	-Rp37.571.241.226
2022	I	Rp1.926.559.034.932	Rp457.130.317.432	Rp339.027.447.174	-Rp51.179.592.074
	II	Rp1.866.397.011.113	Rp417.594.074.327	Rp574.053.822.035	-Rp90.715.835.179
	III	Rp1.812.152.544.248	Rp325.192.940.786	Rp904.897.226.800	Rp183.116.968.720
PT Kimia Farma (Persero) Tbk (Disajikan dalam Ribuan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)					
Thn	Triwulan	Total Asset	Total Equity	Penjualan	Laba Bersih
2018	I	Rp6.494.962.661	Rp2.609.105.309	Rp1.552.384.073	Rp37.376.999
	II	Rp7.941.521.411	Rp2.673.411.100	Rp3.483.672.560	Rp122.796.599
	III	Rp8.626.246.132	Rp2.784.132.727	Rp5.443.031.483	Rp225.976.515
	IV	Rp9.460.427.317	Rp3.356.459.729	Rp7.636.245.960	Rp401.792.808
2019	I	Rp11.647.070.389	Rp2.708.845.594	Rp1.814.828.154	Rp13.327.596
	II	Rp16.797.529.136	Rp7.888.134.603	Rp4.524.819.213	Rp60.435.916
	III	Rp17.862.649.453	Rp7.906.830.901	Rp6.878.905.058	Rp60.996.258
	IV	Rp18.352.877.132	Rp7.412.926.828	Rp9.400.535.476	Rp15.890.439
2020	I	Rp17.199.590.521	Rp6.983.891.913	Rp2.402.279.275	Rp14.828.432
	II	Rp17.513.999.167	Rp6.932.831.237	Rp4.687.803.350	Rp51.000.936
	III	Rp17.687.655.370	Rp6.915.263.001	Rp7.045.688.686	Rp45.327.415
	IV	Rp17.562.816.674	Rp7.105.672.046	Rp10.006.173.023	Rp20.425.756
2021	I	Rp17.465.893.976	Rp7.126.249.975	Rp2.300.195.578	Rp20.577.929
	II	Rp17.783.231.635	Rp7.119.666.596	Rp5.558.524.127	Rp31.522.669
	III	Rp18.845.333.250	Rp7.240.276.385	Rp9.493.592.426	Rp7.195.480
	IV	Rp17.760.195.040	Rp7.231.872.635	Rp12.857.626.593	Rp289.888.789
2022	I	Rp17.924.833.947	Rp7.243.113.772	Rp2.260.504.183	Rp2.587.617
	II	Rp18.415.461.949	Rp7.273.184.929	Rp4.425.143.855	-Rp206.303.749
	III	Rp18.658.376.659	Rp7.290.639.482	Rp7.133.700.858	-Rp184.135.002

Sumber : Laporan Keuangan Triwulan Sektor Farmasi BUMN

2. Perspektif Pelanggan

Tabel 4.2
Penyajian Data Perspektif Pelanggan

Thn	Triwulan	Kas Pelanggan	
		PT Indofarma (Persero) Tbk	PT Kimia Farma (Persero) Tbk
2018	I	Rp142.257.529.837	Rp1.359.738.439
	II	Rp331.813.191.351	Rp2.852.383.774
	III	Rp783.360.551.642	Rp4.911.715.988
	IV	Rp1.644.046.349.890	Rp8.095.654.530
2019	I	Rp137.124.278.719	Rp1.495.151.926
	II	Rp427.978.366.337	Rp3.479.759.211
	III	Rp582.781.135.048	Rp6.558.900.485
	IV	Rp1.293.103.354.880	Rp9.284.213.271
2020	I	Rp149.486.325.128	Rp2.465.661.791
	II	Rp449.345.839.508	Rp4.827.318.184
	III	Rp783.691.889.331	Rp7.586.475.930
	IV	Rp1.400.246.503.110	Rp10.596.195.467
2021	I	Rp318.602.534.644	Rp2.549.138.495
	II	Rp918.532.187.495	Rp4.875.660.599
	III	Rp1.461.660.962.254	Rp8.758.618.403
	IV	Rp3.080.300.728.902	Rp12.440.395.925
2022	I	Rp267.546.917.883	Rp2.463.837.658
	II	Rp617.674.129.643	Rp4.160.741.685
	III	Rp970.845.550.994	Rp7.937.480.659

Sumber : Laporan Keuangan Triwulan Sektor Farmasi BUMN

3. Perspektif Bisnis Internal

Tabel 4.3
Penyajian Data Perspektif Bisnis Internal

Thn	Triwulan	Operating Profit	
		PT Indofarma (Persero) Tbk	PT Kimia Farma (Persero) Tbk
2018	I	Rp2.874.234.243	Rp126.763.326
	II	Rp30.012.356.229	Rp282.304.994
	III	-Rp9.332.935.949	Rp483.294.764
	IV	Rp25.910.150.677	Rp765.017.358
2019	I	-Rp16.307.663.727	Rp42.298.509
	II	-Rp8.419.928.787	Rp212.767.141
	III	-Rp16.536.869.768	Rp301.028.196
	IV	Rp50.055.221.968	Rp501.655.742
2020	I	-Rp23.502.593.833	Rp136.510.143

Thn	Triwulan	Operating Profit	
		PT Indofarma (Persero) Tbk	PT Kimia Farma (Persero) Tbk
	II	Rp11.673.769.526	Rp275.005.960
	III	Rp12.326.168.781	Rp396.243.062
	IV	Rp58.168.824.711	Rp653.024.422
	I	Rp93.508.913.672	Rp121.903.494
2021	II	Rp171.614.296.714	Rp307.591.709
	III	Rp275.489.689.092	Rp753.669.119
	IV	Rp51.979.235.025	Rp985.639.320
	I	-Rp38.368.270.405	Rp115.185.528
2022	II	-Rp74.334.574.863	-Rp15.673.328
	III	-Rp160.144.757.748	Rp136.405.313

Sumber : Laporan Keuangan Triwulan Sektor Farmasi BUMN

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 4.4
Penyajian Data Perspektif Bisnis Internal

Thn	TW	PT Indofarma (Persero) Tbk			PT Kimia Farma (Persero) Tbk		
		Net Income / Employee			Net Income / Employee		
		Net Income	Employee	Produktivitas Karyawan	Net Income	Employee	Produktivitas Karyawan
2018	I	-Rp8.485.575.686	1521	-Rp5.578.945	Rp37.376.999	10694	Rp3.495
	II	Rp253.193.157	1521	Rp166.465	Rp122.796.599	10694	Rp11.483
	III	-Rp35.094.784.848	1521	-Rp23.073.494	Rp225.976.515	10694	Rp21.131
	IV	-Rp25.298.215.466	1521	-Rp16.632.620	Rp401.792.808	10694	Rp37.572
2019	I	-Rp21.772.857.694	1347	-Rp16.163.963	Rp13.327.596	13052	Rp1.021
	II	-Rp24.356.851.720	1347	-Rp18.082.295	Rp60.435.916	13052	Rp4.630
	III	-Rp34.842.540.708	1347	-Rp25.866.771	Rp60.996.258	13052	Rp4.673
	IV	Rp7.961.966.026	1347	Rp5.910.888	Rp15.890.439	13052	Rp1.217
2020	I	-Rp21.430.290.047	1330	-Rp16.113.000	Rp14.828.432	11891	Rp1.247
	II	-Rp4.662.980.215	1330	-Rp3.506.000	Rp51.000.936	11891	Rp4.289
	III	-Rp18.883.369.400	1330	-Rp14.198.022	Rp45.327.415	11891	Rp3.812
	IV	Rp30.020.709	1330	Rp22.572	Rp20.425.756	11891	Rp1.718
2021	I	Rp1.822.827.604	1253	Rp1.454.771	Rp20.577.929	11906	Rp1.728
	II	Rp985.577.591	1253	Rp786.574	Rp31.522.669	11906	Rp2.648
	III	Rp2.834.424.514	1253	Rp2.262.111	Rp7.195.480	11906	Rp604
	IV	-Rp37.571.241.226	1253	-Rp29.985.029	Rp289.888.789	11906	Rp24.348
2022	I	-Rp51.179.592.074	1179	-Rp43.409.323	Rp2.587.617	11511	Rp225
	II	-Rp90.715.835.179	1179	-Rp76.943.032	-Rp206.303.749	11511	-Rp17.922
	III	-Rp183.116.968.720	1179	-Rp155.315.495	-Rp184.135.002	11511	-Rp15.996

Sumber : Laporan Keuangan Triwulan Sektor Farmasi BUMN

C. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif yang merupakan suatu kegiatan untuk menyusun, mengklasifikasikan, menafsirkan serta menginterpretasikan data sehingga memberikan suatu gambaran tentang masalah yang dihadapi atau diteliti. Ukuran yang digunakan dalam penelitian ini untuk melakukan penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan *balance scorecard* yang menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Perspektif Keuangan

Analisis pada perspektif keuangan dilakukan dengan menggunakan data laporan keuangan triwulan PT Indofarma (Persero) Tbk dan PT Kimia Farma (Persero) Tbk Tahun 2018 Sampai 2022 dengan menggunakan perhitungan kinerja keuangan perusahaan yaitu *Net Profit Margin*, *ROE*, dan *ROA*.

Tabel 4.5
Analisis Hasil Perhitungan Perspektif Keuangan

Thn	Triwulan	Net Profit Margin		ROE		ROA	
		INAF	KAEF	INAF	KAEF	INAF	KAEF
2018	I	-5,70%	2,41%	-1,64%	1,43%	-0,59%	0,58%
	II	0,06%	3,52%	0,05%	4,59%	0,02%	1,55%
	III	-4,75%	4,15%	-7,14%	8,12%	-2,30%	2,62%
	IV	-1,59%	5,26%	-5,09%	11,97%	-1,75%	4,25%
2019	I	-15,98%	0,73%	-4,58%	0,49%	-1,55%	0,11%
	II	-6,60%	1,34%	-5,16%	0,77%	-1,74%	0,36%
	III	-5,97%	0,89%	-7,54%	0,77%	-2,63%	0,34%
	IV	0,59%	0,17%	1,58%	0,21%	0,58%	0,09%
2020	I	-14,46%	0,62%	-4,43%	0,21%	-1,55%	0,09%
	II	-1,04%	1,09%	-0,93%	0,74%	-0,30%	0,29%

Thn	Triwulan	Net Profit Margin		ROE		ROA	
		INAF	KAEF	INAF	KAEF	INAF	KAEF
	III	-2,52%	0,64%	-3,89%	0,66%	-1,27%	0,26%
	IV	0,00%	0,20%	0,01%	0,29%	0,00%	0,12%
2021	I	0,49%	0,89%	0,42%	0,29%	0,10%	0,12%
	II	0,12%	0,57%	0,23%	0,44%	0,05%	0,18%
	III	0,19%	0,08%	0,65%	0,10%	0,12%	0,04%
	IV	-1,29%	2,25%	-7,39%	4,01%	-1,87%	1,63%
2022	I	-15,10%	0,11%	-11,20%	0,04%	-2,66%	0,01%
	II	-15,80%	-4,66%	-21,72%	-2,84%	-4,86%	-1,12%
	III	-20,24%	-2,58%	-56,31%	-2,53%	-10,10%	-0,99%
Rata Rata		-5,77%	0,93%	-7,06%	1,57%	-1,70%	0,55%

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan tabel hasil perhitungan perspektif keuangan menggunakan *Net Profit Margin*, Perusahaan Sektor Farmasi BUMN (*Go Public*) yakni PT Indofarma (Persero) Tbk dan PT Kimia Farma (Persero) Tbk mengalami fluktuatif, dimana pada tahun 2018 PT Indofarma mengalami kenaikan pada triwulan II dengan persentase 0,06% dan menurun lagi di triwulan II dengan persentase -4,75% serta di triwulan IV memiliki sedikit kenaikan dengan persentase -1,59%, dan pada tahun 2019 PT Indofarma mengalami mengalami kenaikan per tiap triwulannya hingga pada triwulan IV dengan persentase 0,59%, pada tahun 2020 juga mengalami fluktuatif dimana pada triwulan III mengalami penurunan *Net Profit Margin* dengan persentase -1,04%, sedangkan pada tahun 2021 juga mengalami fluktuatif dengan penurunan di triwulan II dan IV dengan persentase 0,12% dan -1,29%, dan pada tahun 2022 selalu mengalami penurunan tiap periodenya dengan persentase -20,24% pada akhir periode triwulan III. Sedangkan pada PT Kimia Farma pada tahun 2018 selalu mengalami peningkatan setiap periode triwulan hingga di triwulan IV

dengan persentase 5,26%, pada 2019 mengalami kenaikan pada periode II saja dengan persentase 1,34%, juga pada tahun 2020 hanya mengalami kenaikan pada periode triwulan II saja dengan persentase 1,09%, pada tahun 2021 mengalami penurunan dari periode triwulan I hingga III dan mengalami kenaikan pada triwulan IV dengan persentase 2,25%, dan pada tahun 2022 mengalami penurunan pada periode triwulan II dan III tetapi pada akhir periode triwulan III mengalami kenaikan dengan persentase -2,58%.

Hasil perhitungan perspektif keuangan menggunakan *ROE*, PT Indofarma mengalami naik turun di tahun 2018 dimana pada periode triwulan III mengalami penurunan dengan persentase -7,14%, pada tahun 2019 juga mengalami penurunan di triwulan II dan III sebesar -5,16% dan -7,54 serta kenaikan di triwulan IV dengan persentase 1,58%, pada tahun 2020 terjadi kenaikan pada periode triwulan II dan penurunan di periode triwulan III hingga persentase -3,89% dan kenaikan lagi di triwulan IV dengan persentase 0,01%, pada tahun 2021 juga mengalami fluktuatif yaitu pada triwulan II mengalami penurunan hingga 0,23% lalu mengalami kenaikan di triwulan III dengan persentase 0,65% dan penurunan lagi di triwulan IV dengan persentase -7,39%, pada tahun 2022 *ROE* selalu mengalami penurunan disetiap periode triwulannya hingga pada triwulan III dengan persentase -56,31%. Sedangkan pada PT Kimia Farma *ROE* di tahun 2018 selalu mengalami peningkatan setiap periode triwulannya hingga pada triwulan IV dengan persentase 11,97%, pada tahun 2019 PT

Kimia Farma mengalami kenaikan *ROE* di periode triwulan II dan III lalu mengalami penurunan di triwulan IV dengan persentase 0,21%, pada tahun 2020 mengalami kenaikan hanya pada triwulan II saja dengan persentase 0,74%, pada tahun 2021 hanya mengalami kenaikan drastis di triwulan IV dengan persentase 4,01% , dan pada tahun 2022 mengalami penurunan di periode triwulan II dengan persentase -2,84% lalu mengalami kenaikan yang tidak terlalu jauh pada triwulan III dengan persentase -2,53%.

Hasil perhitungan *ROA* PT Indofarma pada tahun 2018 periode II mengalami peningkatan dengan persentase 0,02% lalu mengalami penurunan di triwulan III dengan persentase -2,30% dan mengalami sedikit peningkatan di triwulan IV dengan persentase -1,75%, pada tahun 2019 mengalami penurunan di periode triwulan II dan III dengan masing-masing persentase -1,74% dan -2,63% lalu mengalami peningkatan di triwulan IV dengan persentase 0,58%, pada tahun 2020 mengalami fluktuatif yakni di triwulan II mengalami peningkatan dan di triwulan III penurunan -1,27% lalu mengalami peningkatan di triwulan IV dengan persentase 0,00%, pada tahun 2021 mengalami peningkatan di periode triwulan III saja dengan persentase 0,12%, lalu pada tahun 2022 *ROA* PT Indofarma selalu mengalami penurunan hingga triwulan III dengan persentase -10,10%. Sedangkan *ROA* PT Kimia Farma di tahun 2018 selalu mengalami peningkatan setiap periode triwulannya hingga di triwulan IV dengan persentase 4,25%, pada tahun 2019 hanya mengalami peningkatan di triwulan II dengan persentase 0,36% lalu mengalami

penurunan di triwulan III dan IV dengan persentase masing-masing 0,34% dan 0,09%, pada tahun 2020 juga sama mengalami peningkatan di triwulan II saja dengan persentase 0,29% lalu penurunan di triwulan III dan IV dengan persentase masing-masing 0,26% dan 0,12%, pada tahun 2021 mengalami penurunan di periode triwulan III 0,04% dan kenaikan di triwulan IV dengan persentase 1,63%, lalu ditahun 2022 mengalami penurunan di periode triwulan II dengan persentase -1,12% dan kenaikan di triwulan III dengan persentase -0,99%. Untuk menentukan *score* perspektif keuangan dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\frac{\text{Pencapaian periode n}-\text{Pencapaian periode n-1}}{\text{Pencapaian periode n-1}} \times 100$$

Tabel 4.6

**Hasil Range Penilaian Kinerja dan Scorecard Perspektif Keuangan
(Net Profit Margin)**

Tahun	Range Kinerja	PT Indofarma (Persero) Tbk			PT Kimia Farma (Persero) Tbk		
		Net Profit Margin	Score	Rate	Net Profit Margin	Score	Rate
2018	TW I - TW II	-101,06%	1	D	46,40%	2	C
	TW II - TW III	-7962,38%	1	D	17,78%	2	C
	TW III - TW IV	66,55%	3	B	26,74%	2	C
2019	TW I - TW II	58,67%	3	B	81,88%	3	B
	TW II - TW III	9,59%	2	C	-33,61%	1	D
	TW III - TW IV	109,81%	4	A	-80,94%	1	D
2020	TW I - TW II	92,79%	3	B	76,25%	3	B
	TW II - TW III	-141,76%	1	D	-40,87%	1	D
	TW III - TW IV	100,07%	4	A	-68,27%	1	D
2021	TW I - TW II	-76,24%	1	D	-36,61%	1	D
	TW II - TW III	63,07%	3	B	-86,64%	1	D
	TW III - TW IV	-784,17%	1	D	2874,69%	4	A
2022	TW I - TW II	-4,68%	1	D	-4172,72%	1	D
	TW II - TW III	-28,06%	1	D	44,63%	2	C

Sumber : Data diolah Ms. Excel diubah dalam bentuk Ms. Word

Berdasarkan tabel perhitungan *Net Profit Margin* dalam range penilaian kinerja dengan *scorecard* PT Indofarma, dimana pada periode triwulan 2018-2022 yaitu pada tahun 2018 periode triwulan II dan III mengalami penurunan sebesar -101,06% dan -7962,38% dengan mendapatkan *score* 1 (Kurang Baik), sedangkan pada triwulan IV mengalami kenaikan hingga 66,55% dan mendapatkan hasil *score* 3 (Baik). Pada tahun 2019 periode triwulan I mengalami kenaikan sebesar 58,67% dengan *score* 3 (Baik), dan triwulan II mengalami kenaikan sebesar 9,59% dengan *score* 2 (Cukup Baik), dan triwulan III mengalami peningkatan 109,81% dengan *score* 4 (Sangat Baik). Tahun 2020 mengalami kenaikan kinerja pada periode triwulan II dan dan IV dengan masing masing kenaikan 92,78% dan 100,07% dengan *score* 3 (Baik) dan 4 (Sangat Baik), lalu pada triwulan III mengalami penurunan sebesar -141,76% dengan *score* 1 (Kurang Baik). Sedangkan pada tahun 2021 periode II dan IV mengalami penurunan sebesar -76,24% dan -784,17% dengan *score* 1 (Kurang Baik), dan pada triwulan III mengalami kenaikan 63,07% dengan *score* 3 (Baik). Pada tahun 2022 selalu mengalami penurunan pada periode triwulan II dan III sebesar -4,68% dan -28,06% dengan *score* 1 (Kurang Baik).

Sedangkan pada PT Kimia farma *Net Profit Margin* pada tahun 2018 selalu mengalami kenaikan di setiap periode triwulan II, III dan IV dengan masing masing kenaikan 46,40%, 17,78% dan 26,74% dengan *score* 2 (Cukup Baik). Pada tahun 2019 hanya mengalami kenaikan pada

triwulan II sebesar 81,88% dengan *score* 3 (Baik), lalu mengalami penurunan di triwulan III dan IV sebesar -33,61% dan -80,94% dengan *score* 1 (Kurang Baik). Pada tahun 2020 juga mengalami hal yang sama yaitu pada periode II mengalami kenaikan sebesar 76,25% dengan *score* 3 (Baik), lalu mengalami penurunan di triwulan III dan IV sebesar -40,87% dan -68,27% dengan *score* 1 (Kurang Baik). Pada tahun 2021 di triwulan II dan III mengalami penurunan sebesar -36,61% dan -86,64% dengan *score* 1 (Kurang Baik), pada triwulan IV mengalami kenaikan kinerja sebesar sebesar 2874,69% dengan *score* 4 (Sangat Baik). Tahun 2022 mengalami penurunan pada periode II sebesar -4172,72% dengan *score* 1 (Kurang Baik) dan di triwulan III mengalami kenaikan sebesar 44,63% dengan *score* 2 (Cukup Baik).

Tabel 4.7
Hasil Range Penilaian Kinerja dan Scorecard Perspektif Keuangan (ROE)

Tahun	Range Kinerja	PT Indofarma (Persero) Tbk			PT Kimia Farma (Persero) Tbk		
		ROE	Score	Rate	ROE	Score	Rate
2018	TW I - TW 2	102,93%	4	A	220,63%	4	A
	TW II - TW III	-14958,10%	1	D	76,71%	3	B
	TW III - TW IV	28,69%	2	C	47,48%	2	C
2019	TW I - TW 2	-12,48%	1	D	55,72%	3	B
	TW II - TW III	-46,30%	1	D	0,69%	2	C
	TW III - TW IV	120,90%	4	A	-72,21%	1	D
2020	TW I - TW 2	78,97%	3	B	246,47%	4	A
	TW II - TW III	-316,81%	1	D	-10,90%	1	D
	TW III - TW IV	100,18%	4	A	-56,14%	1	D
2021	TW I - TW 2	-45,83%	1	D	53,33%	3	B
	TW II - TW III	186,36%	4	A	-77,55%	1	D
	TW III - TW IV	-1229,57%	1	D	3933,44%	4	A
2022	TW I - TW 2	-94,03%	1	D	-8039,77%	1	D
	TW II - TW III	-159,21%	1	D	10,96%	2	C

Sumber : Data diolah Ms. Excel diubah dalam bentuk Ms. Word

Berdasarkan tabel perhitungan *ROE* dalam range penilaian kinerja dengan *scorecard* PT Indofarma, dimana pada tahun 2018 TW II mengalami kenaikan hingga 102,93% dengan *score* 4 (Sangat Baik), dan untuk TW III mengalami penurunan hingga 14958,10% dengan *score* 1 (Kurang Baik), sedangkan periode triwulan IV mengalami kenaikan sebesar 28,68% dengan *score* 2 (Cukup Baik). Pada tahun 2019 *ROE* mengalami fluktuatif, dimana pada periode triwulan II dan III mengalami penurunan hingga -12% dan -46,30% dengan *score* 1 (Kurang Baik), tetapi di triwulan IV *ROE* mengalami peningkatan sebesar 120,90% dengan *score* 4 (Sangat Baik). Pada tahun 2020 triwulan II mengalami peningkatan sebesar 78,97% dengan *score* 3 (Baik), tetapi mengalami penurunan pada triwulan III sebesar -316,81% dengan *score* 1 (Kurang Baik), lalu di triwulan IV mengalami kenaikan lagi sebesar 100,18% dengan *score* 4 (Sangat Baik). Pada tahun 2021, *ROE* di periode triwulan II dan IV mengalami penurunan sebesar -45,83% dan -1229,57% dengan *score* 1 (Kurang Baik), lalu mengalami peningkatan di triwulan III sebesar 186,36% dengan *score* 4 (Sangat Baik). Pada tahun 2022 selalu mengalami penurunan di periode triwulan II dan III sebesar -94,03% dan -159,21% dengan *score* 1 (Kurang Baik).

Sedangkan pada PT Kimia Farma, *ROE* pada tahun 2018 selalu mengalami peningkatan di setiap periodenya, dimana pada triwulan II mengalami peningkatan sebesar 220,63% dengan *score* 4 (Sangat Baik), dan di triwulan III mengalami peningkatan sebesar 76,71% dengan *score* 3

(Baik), dan pada triwulan IV mengalami peningkatan sebesar 47,48% dengan *score* 2 (Cukup Baik). Pada tahun 2019 mengalami fluktuatif disetiap periodenya, dimana di triwulan II mengalami peningkatan sebesar 55,72% dengan *score* 3 (Baik), ditriwulan III juga mengalami peningkatan sebesar 0,69% dengan *score* 2 (Cukup Baik), lalu pada ditriwulan IV mengalami penurunan sebesar -73,21% dengan *score* 1 (Kurang Baik). Pada tahun 2020, di triwulan II mengalami peningkatan sebesar 246,47% dengan *score* 4 (Sangat Baik), sedang pada triwulan III dan IV mengalami penurunan sebesar -10,90% dan -56,14% dengan *score* 1 (Kurang Baik). Pada tahun 2021 mengalami fluktuatif, dimana pada periode triwulan II mengalami peningkatan sebesar 53,33% dengan *score* 3 (Baik), ditriwulan III mengalami penurunan sebesar -77,55% dengan *score* 1 (Kurang Baik), sedangkan di triwulan IV mengalami peningkatan sebesar 3933,44% dengan *score* 4 (Sangat Baik). Pada tahun 2022, di triwulan II mengalami penurunan sebesar -8049,77% dengan *score* 1 (Kurang Baik), sedangkan di triwulan III mengalami peningkatan sebesar 10,96% dengan *score* 2 (Cukup Baik).

Tabel 4.8
Hasil Range Penilaian Kinerja dan Scorecard Perspektif Keuangan (ROA)

Tahun	Range Kinerja	PT Indofarma (Persero) Tbk			PT Kimia Farma (Persero) Tbk		
		ROA	Score	Rate	ROA	Score	Rate
2018	TW I - TW 2	102,91%	4	A	168,69%	4	A
	TW II - TW III	-13428,59%	1	D	69,42%	3	B
	TW III - TW IV	23,86%	2	C	62,12%	3	B
2019	TW I - TW 2	-12,04%	1	D	214,42%	4	A
	TW II - TW III	-51,03%	1	D	-5,09%	1	D
	TW III - TW IV	121,89%	4	A	-74,64%	1	D

2020	TW I - TW 2	80,72%	3	B	237,77%	4	A
	TW II - TW III	-322,33%	1	D	-12,00%	1	D
	TW III - TW IV	100,21%	4	A	-54,62%	1	D
2021	TW I - TW 2	-49,52%	1	D	50,45%	3	B
	TW II - TW III	139,99%	4	A	-78,46%	1	D
	TW III - TW IV	-1640,58%	1	D	4174,92%	4	A
2022	TW I - TW 2	-82,96%	1	D	-7860,32%	1	D
	TW II - TW III	-107,90%	1	D	11,91%	2	C

Sumber : Data diolah Ms. Excel diubah dalam bentuk Ms. Word

Berdasarkan tabel perhitungan *ROA* dalam range penilaian kinerja dengan *scorecard* PT Indofarma, dimana pada tahun 2018 di triwulan II mengalami peningkatan sebesar 102,91% dengan *score* 4 (Sangat Baik), dan pada triwulan III mengalami penurunan sebesar -23428,59% dengan *score* 1 (Kurang Baik), sedangkan periode triwulan IV mengalami peningkatan sebesar 23,86% dengan *score* 2 (Cukup Baik). Pada tahun 2019 triwulan II dan III mengalami penurunan sebesar -12,04% dan -51,03% dengan *score* 1 (Kurang Baik), sedangkan di triwulan IV mengalami peningkatan sebesar 121,89% dengan *score* 4 (Sangat Baik). Pada tahun 2020 mengalami fluktuatif, dimana pada periode triwulan II mengalami peningkatan sebesar 80,72% dengan *score* 3 (Baik), lalu pada triwulan III mengalami penurunan sebesar -322,33% dengan *score* 1 (Kurang Baik), dan pada triwulan IV mengalami peningkatan sebesar 100,21% dengan *score* 4 (Sangat Baik). Pada tahun 2021 mengalami penurunan di triwulan II dan IV sebesar -49,52% dan -1640,58% dengan *score* 1 (Kurang Baik), sedangkan periode triwulan III mengalami peningkatan sebesar 139,99% dengan *score* 4 (Sangat Baik). Pada tahun

2022 selalu mengalami penurunan di periode triwulan II dan III sebesar -82,96% dan -107,90% dengan *score* 1 (Kurang Baik).

Sedangkan *ROA* pada PT Kimia Farma di tahun 2018, pada triwulan II mengalami peningkatan sebesar 168,69% dengan *score* 4 (Sangat Baik), sedangkan pada triwulan III dan IV sebesar 69,42% dan 62,12% dengan *score* 3 (Baik). Pada tahun 2019, triwulan II mengalami peningkatan sebesar 214,42% dengan *score* 4 (Sangat Baik), sedangkan periode triwulan III dan IV mengalami penurunan sebesar -5,09% dan -74,64% dengan *score* 1 (Kurang Baik). Pada tahun 2020 juga mengalami peningkatan di triwulan II sebesar 237,77% dengan *score* 4 (Sangat Baik), dan di triwulan III dan IV mengalami penurunan sebesar -12,00% dan -54,62% dengan *score* 1 (Kurang Baik). Pada tahun 2021 mengalami fluktuatif, dimana pada periode triwulan II mengalami peningkatan sebesar 50,45% dengan *score* 3 (Baik), lalu pada triwulan III mengalami penurunan sebesar -78,46% dengan *score* 1 (Kurang Baik), dan di triwulan IV mengalami peningkatan sebesar 4174,92% dengan *score* 4 (Sangat Baik). Pada tahun 2022 di triwulan II mengalami penurunan sebesar -7860,32% dengan *score* 1 (Kurang Baik), dan di triwulan III mengalami peningkatan sebesar 11,91 dengan *score* 2 (Cukup Baik).

2. Perspektif Pelanggan

Dari sisi perpektif pelanggan, data laporan keuangan yang digunakan adalah penerimaan kas dari pelanggan. Penerimaan kas pelanggan merupakan indikator keberhasilan dari penjualan produk yang

di realisasikan dengan banyaknya pendapatan yang diterima dari pelanggan. Semakin besar penerimaan kas dari pelanggan, maka akan semakin baik rasionya. Berdasarkan dari data penerimaan kas pelanggan di penyajian data, selanjutnya dilakukan pengukuran dengan menggunakan rumus seperti berikut:

$$\frac{\text{Pencapaian periode n} - \text{Pencapaian periode n-1}}{\text{Pencapaian periode n-1}} \times 100$$

Tabel 4.9
Hasil Range Penilaian Kinerja dan Scorecard Perspektif Pelanggan

Tahun	Range Kinerja	PT Indofarma (Persero) Tbk			PT Kimia Farma (Persero) Tbk		
		Kas Pelanggan	Score	Rate	Kas Pelanggan	Score	Rate
2018	TW I - TW 2	133,25%	4	A	109,77%	4	A
	TW II - TW III	136,08%	4	A	72,20%	3	B
	TW III - TW IV	109,87%	4	A	64,82%	3	B
2019	TW I - TW 2	212,11%	4	A	132,74%	4	A
	TW II - TW III	36,17%	2	C	88,49%	3	B
	TW III - TW IV	121,88%	4	A	41,55%	2	C
2020	TW I - TW 2	200,59%	4	A	95,78%	3	B
	TW II - TW III	74,41%	3	B	57,16%	3	B
	TW III - TW IV	78,67%	3	B	39,67%	2	C
2021	TW I - TW 2	188,30%	4	A	91,27%	3	B
	TW II - TW III	59,13%	3	B	79,64%	3	B
	TW III - TW IV	110,74%	4	A	42,04%	2	C
2022	TW I - TW 2	130,87%	4	A	68,87%	3	B
	TW II - TW III	57,18%	3	B	90,77%	3	B

Sumber : Data diolah Ms. Excel diubah dalam bentuk Ms. Word

Hasil perhitungan kinerja berdasarkan perspektif pelanggan dengan *score* pada PT Indofarma di tahun 2018, dimana pada setiap periodenya mengalami peningkatan yaitu pada triwulan II, III dan IV sebesar 133,25%, 136,08% dan 109,87% dengan *score* 4 (Sangat Baik). Pada tahun 2019 juga mengalami peningkatan di setiap periodenya, dimana pada periode triwulan II dan IV mengalami peningkatan sebesar 212,11%

dan 121,88% dengan *score* 4 (Sangat Baik), sedangkan pada triwulan III mengalami peningkatan sebesar 36,17% dengan *score* 2 (Cukup Baik). Pada tahun 2020 mengalami peningkatan di triwulan II sebesar 200,59% dengan *score* 4 (Sangat Baik), sedangkan di triwulan III dan IV mengalami peningkatan sebesar 74,41% dan 78,67% dengan *score* 3 (Baik). Pada tahun 2021 juga selalu mengalami peningkatan di triwulan II dan IV sebesar 188,30% dan 110,74% dengan *score* 4 (Sangat Baik), dan di triwulan III mengalami peningkatan sebesar 59,13% dengan *score* 3 (Baik). Pada tahun 2022 juga mengalami peningkatan di triwulan II sebesar 130,87% dengan *score* 4 (Sangat Baik), dan di triwulan IV mengalami peningkatan sebesar 57,18% dengan *score* 3 (Baik).

Sedangkan pada PT Kimia Farma di tahun 2018, di triwulan II mengalami peningkatan sebesar 109,77% dengan *score* 4 (Sangat Baik), dan pada triwulan III dan IV mengalami peningkatan sebesar 72,20% dan 64,82% dengan *score* 3 (Baik). Pada tahun 2019 juga mengalami peningkatan, di triwulan II mengalami peningkatan sebesar 132,74% dengan *score* 4 (Sangat Baik), di triwulan III mengalami peningkatan sebesar 88,49% dengan *score* 3 (Baik), dan di triwulan IV mengalami peningkatan sebesar 41,55% dengan *score* 2 (Cukup Baik). Pada tahun 2020 juga mengalami peningkatan, dimana pada periode triwulan II dan III sebesar 95,78% dan 57,16% dengan *score* 3 (Baik) dan pada triwulan IV mengalami peningkatan sebesar 39,67% dengan *score* 2 (Cukup Baik). Pada tahun 2021 juga mengalami peningkatan di triwulan II dan III sebesar 91,27% dan 79,64% dengan *score* 3 (Baik), dan triwulan IV

mengalami peningkatan sebesar 42,04% dengan *score* 2 (Cukup Baik). Pada tahun 2022 juga selalu mengalami peningkatan di triwulan II dan III sebesar 68,87% dan 90,77% dengan *score* 3 (Baik).

3. Perspektif Bisnis Internal

Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja dan metode kerja yang merupakan bagian dari capital organisasi (*organizational capital*) maka data *operating profit* digunakan dalam penilaian perpektif proses bisnis internal. *Operating profit* diperoleh dari hasil penjualan setelah dikurangi dengan biaya yang terkait dengan penjualan dan biaya produksi. Sehingga *operating profit* yang baik merupakan indikator keberhasilan suatu proses dalam bisnis dalam periode tersebut karena pengelolaan perusahaan terhadap penjualan produk dan biaya yang terkait dapat dijaga keseimbangannya sehingga menghasilkan peningkatan pendapatan bagi perusahaan. Berdasarkan dari data *operating profit* di penyajian data, selanjutnya dilakukan pengukuran dengan menggunakan rumus seperti berikut :

$$\frac{\text{Pencapaian periode } n - \text{Pencapaian periode } n-1}{\text{Pencapaian periode } n-1} \times 100$$

Tabel 4.10
Hasil Range Penilaian Kinerja dan Scorecard Perspektif Bisnis Internal

Tahun	Range Kinerja	PT Indofarma (Persero) Tbk			PT Kimia Farma (Persero) Tbk		
		<i>Operating Profit</i>	<i>Score</i>	<i>Rate</i>	<i>Operating Profit</i>	<i>Score</i>	<i>Rate</i>
2018	TW I - TW 2	944,19%	4	A	122,70%	4	A
	TW II - TW III	-131,10%	1	D	71,20%	3	B
	TW III - TW IV	377,62%	4	A	58,29%	3	B
2019	TW I - TW 2	48,37%	2	C	403,01%	4	A
	TW II - TW III	-96,40%	1	D	41,48%	2	C
	TW III - TW IV	402,69%	4	A	66,65%	3	B

2020	TW I - TW 2	149,67%	4	A	101,45%	4	A
	TW II - TW III	5,59%	2	C	44,09%	2	C
	TW III - TW IV	371,91%	4	A	64,80%	3	B
2021	TW I - TW 2	83,53%	3	B	152,32%	4	A
	TW II - TW III	60,53%	3	B	145,02%	4	A
	TW III - TW IV	-81,13%	1	D	30,78%	2	C
2022	TW I - TW 2	-93,74%	1	D	-113,61%	1	D
	TW II - TW III	-115,44%	1	D	970,30%	4	A

Sumber : Data diolah Ms. Excel diubah dalam bentuk Ms. Word

Hasil perhitungan range penilaian kinerja berdasarkan perspektif bisnis internal pada PT Indofarma menggunakan *operating profit*, dimana pada tahun 2018, di triwulan II dan IV mengalami peningkatan sebesar 944,19% dan 377,62% dengan *score* 4 (Sangat Baik), dan di triwulan III mengalami penurunan sebesar -131,10% dengan *score* 1 (Kurang Baik). Pada tahun 2019 mengalami fluktuatif, di triwulan II mengalami peningkatan sebesar 48,37% dengan *score* 2 (Cukup Baik), di triwulan III mengalami penurunan sebesar -96,40% dengan *score* 1 (Kurang Baik), dan pada triwulan IV mengalami peningkatan sebesar 402,69% dengan *score* 4 (Sangat Baik). Pada tahun 2020 di triwulan II dan IV mengalami peningkatan sebesar 149,67% dan 371,91% dengan *score* 4 (Sangat Baik), dan di triwulan III mengalami peningkatan sebesar 5,59% dengan *score* 2 (Cukup Baik). Pada tahun 2021 mengalami peningkatan di triwulan II dan III sebesar 83,53% dan 60,53% dengan *score* 3 (Baik), dan di triwulan IV mengalami penurunan sebesar -81,13% dengan *score* 1 (Kurang Baik). Pada tahun 2022 mengalami penurunan pada triwulan II dan III sebesar -93,74% dan -115,44% dengan *score* 1 (Kurang Baik).

Sedangkan PT Kimia Farma, pada tahun 2018 di triwulan II mengalami peningkatan sebesar 122,70% dengan *score* 4 (Sangat Baik), dan di triwulan III dan IV mengalami peningkatan sebesar 71,20% dan 58,29% dengan *score* 3 (Baik). Pada tahun 2019 juga mengalami peningkatan, di triwulan II mengalami peningkatan sebesar 403,01% dengan *score* 4 (Sangat Baik), di triwulan III mengalami peningkatan sebesar 41,48% dengan *score* 2 (Cukup Baik), lalu di triwulan IV mengalami peningkatan sebesar 66,65% dengan *score* 3 (Baik). Pada tahun 2020 juga mengalami peningkatan, di triwulan II mengalami peningkatan sebesar 101,45% dengan *score* 4 (Sangat Baik), di triwulan III mengalami peningkatan sebesar 44,09% dengan *score* 2 (Cukup Baik), dan di triwulan IV mengalami peningkatan sebesar 64,80% dengan *score* 3 (Baik). Pada tahun 2021 juga mengalami peningkatan, di triwulan II dan III mengalami peningkatan sebesar 152,32% dan 145,02% dengan *score* 4 (Sangat Baik), sedangkan pada triwulan IV mengalami peningkatan sebesar 30,78% dengan *score* 2 (Cukup Baik). Pada tahun 2022 mengalami fluktuatif, dimana pada triwulan II mengalami penurunan sebesar -113,61% dengan *score* 1 (Kurang Baik), dan di triwulan III mengalami peningkatan sebesar 970,30% dengan *score* 4 (Sangat Baik).

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dari sisi perpektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan melakukan pengukuran terhadap *Income / Employee*. Produktivitas kerja karyawan suatu perusahaan dapat diukur dari laba bersih yang dihasilkan dibagi jumlah pekerja. Dengan peningkatan rasio tersebut maka kinerja

karyawan memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan bagi perusahaan. Berdasarkan dari data *net income/employee* di penyajian data, selanjutnya dilakukan pengukuran dengan menggunakan rumus seperti berikut :

$$\frac{\text{Pencapaian periode n}-\text{Pencapaian periode n-1}}{\text{Pencapaian periode n-1}} \times 100$$

Tabel 4.11
Hasil Range Penilaian Kinerja dan Scorecard Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tahun	Range Kinerja	PT Indofarma (Persero) Tbk			PT Kimia Farma (Persero) Tbk		
		Produktivitas Karyawan	Score	Rate	Produktivitas Karyawan	Score	Rate
2018	TW I - TW 2	97,10%	3	B	228,54%	4	A
	TW II - TW III	-13960,87%	1	D	84,03%	3	B
	TW III - TW IV	27,91%	2	C	77,80%	3	B
2019	TW I - TW 2	-11,87%	1	D	353,46%	4	A
	TW II - TW III	-43,05%	1	D	0,93%	2	C
	TW III - TW IV	122,85%	4	A	-73,95%	1	D
2020	TW I - TW 2	78,24%	3	B	243,94%	4	A
	TW II - TW III	-304,96%	1	D	-11,12%	1	D
	TW III - TW IV	100,16%	4	A	-54,94%	1	D
2021	TW I - TW 2	-45,93%	1	D	53,19%	3	B
	TW II - TW III	187,59%	4	A	-77,17%	1	D
	TW III - TW IV	-1425,53%	1	D	3928,76%	4	A
2022	TW I - TW 2	-77,25%	1	D	-8072,73%	1	D
	TW II - TW III	-101,86%	1	D	10,75%	2	C

Sumber : Data diolah Ms. Excel diubah dalam bentuk Ms. Word

Hasil perhitungan range kinerja berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT Indofarma dimana pada tahun 2018, di triwulan II mengalami peningkatan sebesar 97,10% dengan *score* 3 (Baik), pada triwulan III mengalami penurunan sebesar -13960,87% dengan *score* 1 (Kurang Baik), lalu pada triwulan IV mengalami peningkatan sebesar 27,91% dengan *score* 2 (Cukup Baik). Pada tahun

2019, triwulan II dan III mengalami penurunan sebesar -11,87% dan -43,05% dengan *score* 1 (Kurang Baik), lalu pada triwulan IV mengalami peningkatan sebesar 122,85% dengan *score* 4 (Sangat Baik). Pada tahun 2020, triwulan II mengalami peningkatan sebesar 78,24% dengan *score* 3 (Baik), di triwulan III mengalami penurunan sebesar -304,96% dengan *score* 1 (Kurang Baik), dan triwulan IV mengalami peningkatan sebesar 100,16% dengan *score* 4 (Sangat Baik). Pada tahun 2021, triwulan II dan IV mengalami penurunan sebesar -45,93% dan -1425,53% dengan *score* 1 (Kurang Baik), dan triwulan III mengalami peningkatan sebesar 187,59% dengan *score* 4 (Sangat Baik). Pada tahun 2022 mengalami penurunan di triwulan II dan III sebesar -77,25% dan -101,86% dengan *score* 1 (Kurang Baik).

Sedangkan PT Kimia Farma pada tahun 2018, triwulan II mengalami peningkatan sebesar 228,54% dengan *score* 4 (Sangat Baik), dan di triwulan III dan IV mengalami peningkatan sebesar 84,03% dan 77,03% dengan *score* 3 (Baik). Pada tahun 2019, triwulan II mengalami peningkatan sebesar 353,46% dengan *score* 4 (Sangat Baik), triwulan III mengalami peningkatan sebesar 0,93% dengan *score* 2 (Cukup Baik), dan di triwulan IV mengalami penurunan sebesar -73,95% dengan *score* 1 (Kurang Baik). Pada tahun 2020, triwulan II mengalami peningkatan sebesar 243,94% dengan *score* 4 (Sangat Baik), dan pada triwulan III dan IV mengalami penurunan sebesar -11,12% dan -54,94% dengan *score* 1 (Kurang Baik). Pada tahun 2021, triwulan II mengalami peningkatan sebesar 53,19% dengan *score* 3 (Baik), di triwulan III mengalami penurunan sebesar -77,17% dengan *score* 1 (Kurang Baik), dan di triwulan

IV mengalami peningkatan sebesar 3928,76% dengan *score* 4 (Sangat Baik). Pada tahun 2022, triwulan II mengalami penurunan sebesar -8072,73% dengan *score* 1 (Kurang Baik), dan di triwulan III mengalami peningkatan sebesar 10,75% dengan *score* (Cukup Baik).

5. Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan pada hasil pengukuran kinerja menggunakan metode *balance scorecard* pada Perusahaan BUMN (*Go Public*) Sektor Farmasi, telah menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan selalu mengalami fluktuatif dengan menggunakan rasio *Net Profit Margin*, *ROE* dan *ROA*, tetapi lebih mendominasi mengalami penurunan di setiap periode triwulan 2018-2022 sehingga kinerja perusahaannya dikategorikan masih kurang baik.

Kemudian dilihat dari perspektif pelanggan yang diukur dengan penerimaan kas dari pelanggan sebagai pengukuran kinerja dikategorikan sangat baik karena selalu mengalami peningkatan setiap triwulannya. Untuk perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan menggunakan *operating profit* sebagai ukuran keberhasilan, kinerja mendominasi mengalami peningkatan dapat dikategorikan sangat baik. Sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menggunakan *net income/employee* sebagai pengukuran kinerja mengalami dominasi penurunan sehingga kinerja perusahaan dikategorikan kurang baik

D. Pembahasan

Berikut ini pembahasan hasil dari pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *balance scorecard* pada perusahaan BUMN (*Go Public*) Sektor Farmasi :

Tabel 4.12
Total Score Balance Scorecard

Total Balance Scorecard PT Indofarma (Persero) Tbk							
Tahun	Triwulan	Perspektif Keuangan			Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis Internal	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
		NPM	ROE	ROA			
2018	TW I - TW II	1	4	4	4	4	3
	TW II - TW III	1	1	1	4	1	1
	TW III - TW IV	3	2	2	4	4	2
2019	TW I - TW II	3	1	1	4	2	1
	TW II - TW III	2	1	1	2	1	1
	TW III - TW IV	4	4	4	4	4	4
2020	TW I - TW II	3	3	3	4	4	3
	TW II - TW III	1	1	1	3	2	1
	TW III - TW IV	4	4	4	3	4	4
2021	TW I - TW II	1	1	1	4	3	1
	TW II - TW III	3	4	4	3	3	4
	TW III - TW IV	1	1	1	4	1	1
2022	TW I - TW II	1	1	1	4	1	1
	TW II - TW III	1	1	1	3	1	1
Total Balance Scorecard PT Kimia Farma (Persero) Tbk							
Tahun	Triwulan	Perspektif Keuangan			Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis Internal	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
		NPM	ROE	ROA			
2018	TW I - TW II	2	4	4	4	4	4
	TW II - TW III	2	3	3	3	3	3
	TW III - TW IV	2	2	3	3	3	3
2019	TW I - TW II	3	3	4	4	4	4
	TW II - TW III	1	2	1	3	2	2
	TW III - TW IV	1	1	1	2	3	1
2020	TW I - TW II	3	4	4	3	4	4
	TW II - TW III	1	1	1	3	2	1
	TW III - TW IV	1	1	1	2	3	1
2021	TW I - TW II	1	3	3	3	4	3
	TW II - TW III	1	1	1	3	4	1
	TW III - TW IV	4	4	4	2	2	4
2022	TW I - TW II	1	1	1	3	1	1
	TW II - TW III	2	2	2	3	4	2

Sumber : Data yang diolah

Objek penelitian adalah PT. Indofarma (Persero) Tbk dan PT. Kimia Farma (Persero) Tbk dengan periode penelitian adalah tahun 2018 sampai 2022. Penilaian kinerja dengan metode *balance scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan. Pengukuran dari kinerja

perusahaan dilakukan untuk menghasilkan data dan data yang telah dianalisis akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi⁷³.

Perspektif keuangan untuk menentukan tujuan kinerja keuangan jangka pendek ataupun jangka panjang yang mengacu pada hasil keuangan global dari ketiga perspektif lainnya⁷⁴. Analisis perspektif keuangan mengacu pada *Net Profit Margin (NPM)*, *ROE* dan *ROA*. Analisis perspektif keuangan dilakukan pada objek penelitian, yaitu perusahaan sektor farmasi BUMN PT Indofarma Tbk dan PT Kimia Farma Tbk. *Net Profit Margin* merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur efektivitas perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan melihat besarnya laba bersih setelah pajak dalam hubungannya dengan penjualan⁷⁵. Data penelitian menunjukkan bahwa secara garis besar rasio *NPM* pada kedua perusahaan cenderung bersifat fluktuatif. *Return on Equity* merupakan seberapa efektif perusahaan menciptakan laba berdasarkan ekuitas. Sedangkan *return on assets* merupakan rasio untuk melihat seberapa besar perusahaan menghasilkan laba berdasarkan aset yang dimiliki.

Secara keseluruhan triwulan 2018-2022 penilaian range kinerja dengan *scorecard* mengalami fluktuatif di setiap periode triwulan nya, tetapi pada rasio *NPM* menunjukkan dominasi dari *score* 1 (kurang baik) pada kedua objek penelitian dengan frekuensi sebanyak 7 pada masing-masing

⁷³ Yuwono dkk., *Penyusunan Praktis pengukuran kinerja dengan Balance Scorecard*, 111.

⁷⁴ Rudianto, *Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*, 194

⁷⁵ Rudianto, 195.

perusahaan. Pada rasio *ROE* didapatkan dominasi dari *score* 1 (kurang baik) pada kedua objek penelitian. Pada rasio *ROA* juga didapatkan dominasi dari *score* 1 (kurang baik) pada kedua objek penelitian. Sehingga pada penilaian kinerja perspektif keuangan dinilai kurang baik dikarenakan nilai *NPM*, *ROE* dan *ROA* yang masih di bawah standar selalu mengalami penurunan dengan mendominasi *score* 1 masuk dalam skala $< 0\%$. Penurunan pada *NPM* disebabkan oleh penjualan pada perusahaan BUMN (*go public*) sektor farmasi yang terus bertambah di setiap periodenya namun tidak diimbangi dengan laba bersih yang sesuai, dan penurunan *ROE* disebabkan oleh beban modal yang terus bertambah di setiap periodenya namun tidak diimbangi dengan laba bersih yang sesuai, sedangkan pada *ROA* penurunan diakibatkan oleh aset yang meningkat tetapi tidak diimbangi dengan laba bersih yang sesuai, sehingga *NPM*, *ROE* dan *ROA* dikategorikan tidak baik.

Perspektif pelanggan merupakan komponen pendapatan dari tujuan keuangan. Selain itu perspektif ini mendefinisikan serta memilih pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan memutuskan untuk bersaing⁷⁶. Perspektif ini diukur dengan menggunakan kas pelanggan. Pada kas pelanggan secara keseluruhan PT Indofarma mengalami peningkatan yang memiliki dominasi *score* 4 (sangat baik), sedangkan PT Kimia Farma mengalami peningkatan yang memiliki dominasi *score* 3 (baik). Sehingga pada penilaian kinerja pada perspektif pelanggan dinilai sangat baik dikarenakan nilai kas pelanggan yang mendominasi mengalami peningkatan

⁷⁶ Haien dan Mowen, *Akuntansi Manajerial*, 378.

dengan *score* 4 yang termasuk dalam kriteria kinerja sangat baik dengan skala > 100%. Hal ini disebabkan oleh penerimaan kas dari pelanggan yang diambil dari laporan keuangan perusahaan BUMN (*go public*) sektor farmasi yang terus meningkat secara signifikan setiap periode triwulan 2018-2022.

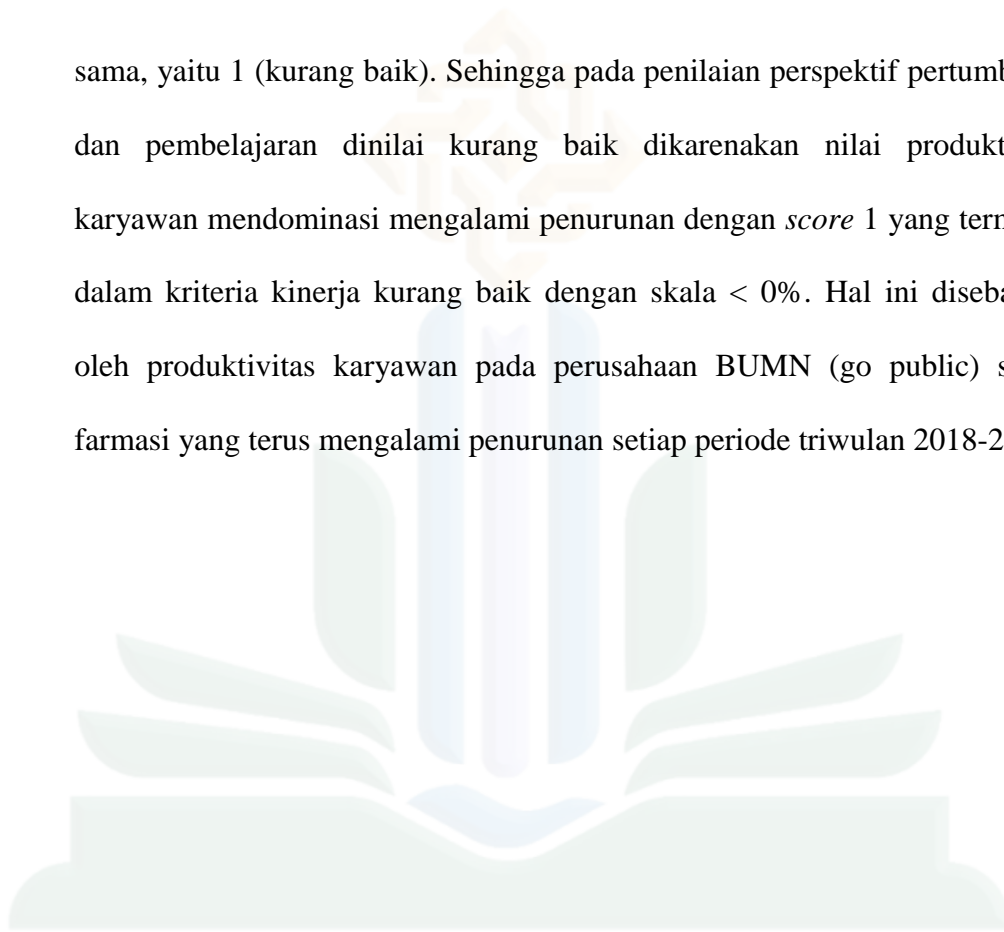
Perspektif bisnis internal melakukan pengukuran terhadap seluruh aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer ataupun karyawan untuk menciptakan produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan para pemegang saham⁷⁷. Perspektif ini dinilai berdasarkan *operating profit*. PT Indofarma mendapatkan dominasi *score* 4 (sangat baik) dan 1 (kurang baik), sedangkan pada PT Kimia Farma didapatkan dominasi *score* 4 (sangat baik) dengan frekuensi sebanyak 6. Sehingga pada penilaian perspektif bisnis internal dinilai sangat baik dikarenakan nilai *operating profit* mendominasi mengalami peningkatan dengan nilai *score* 4 yang termasuk dalam kriteria kinerja sangat baik dengan skala > 100%. Hal ini disebabkan oleh *operating profit* yang diambil dari laporan keuangan perusahaan BUMN (*go public*) sektor farmasi yang terus meningkat secara signifikan setiap periode triwulan 2018-2022.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan sumber kemampuan yang memungkinkan penyelesaian atau pencapaian tujuan tiga perspektif yang lain⁷⁸. Perspektif ini dinilai berdasarkan produktivitas karyawan. PT Indofarma secara keseluruhan mendapatkan dominasi *score* 1 (kurang baik) sedangkan PT Kimia Farma mendapatkan dominasi *score* yang

⁷⁷ Radianto, *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategi*, 195.

⁷⁸ Hansen dan Mowen, *Akuntansi Manajerial*, 378.

sama, yaitu 1 (kurang baik). Sehingga pada penilaian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai kurang baik dikarenakan nilai produktivitas karyawan mendominasi mengalami penurunan dengan *score* 1 yang termasuk dalam kriteria kinerja kurang baik dengan skala $< 0\%$. Hal ini disebabkan oleh produktivitas karyawan pada perusahaan BUMN (go public) sektor farmasi yang terus mengalami penurunan setiap periode triwulan 2018-2022.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada Perusahaan BUMN (*Go Public*) Sektor Farmasi yaitu PT Indofarma (Persero) Tbk dan PT Kimia Farma (Persero) Tbk, pengukuran kinerja dilakukan pada empat perspektif yang diambil dari total *score* pada periode triwulan 2018-2022. Dari hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian akan dijelaskan dibawah ini:

1. Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan diukur dengan menggunakan rasio *Net Profit Margin (NPM)*, *ROE* dan *ROA*, secara keseluruhan penilaian *scorecard* mengalami penurunan sehingga dikategorikan kinerja kurang baik.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif ini diukur dengan menggunakan kas pelanggan. Pada kas pelanggan secara keseluruhan PT Indofarma dinilai sangat baik dikarenakan nilai kas pelanggan yang mendominasi mengalami peningkatan sehingga dikategorikan kinerja sangat baik.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini dinilai berdasarkan *operating profit*. Penilaian perspektif bisnis internal dinilai sangat baik dikarenakan nilai *operating*

profit mendominasi mengalami peningkatan sehingga dikategorikan dalam kinerja sangat baik.

4. Perspektif pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini dinilai berdasarkan produktivitas karyawan. Penilaian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara keseluruhan dinilai kurang baik dikarenakan nilai produktivitas karyawan mendominasi mengalami penurunan sehingga dikategorikan kinerja kurang baik.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijelaskan di atas, maka penulis memberikan saran yang dapat dijadikan masukan dan motivasi untuk perusahaan diantaranya adalah :

1. Perspektif keuangan jika dilihat dari indikator rasio *NPM*, *ROE* dan *ROA* pada perusahaan BUMN (*go public*) sektor farmasi perlu lebih ditingkatkan lagi karena hasil persentase dari indikator tersebut mendominasi mengalami penurunan di setiap periodenya dan belum mencapai standar kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard*.
2. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan jika dilihat dari indikator produktivitas karyawan pada perusahaan BUMN (*go public*) sektor farmasi perlu lebih ditingkatkan lagi karena hasil persentase dari indikator tersebut mendominasi mengalami penurunan di setiap periodenya dan belum mencapai standar kinerja perusahaan berdasarkan *balance scorecard*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony dan Govindarajan dalam Tandiontong, Rajampi, dan Carolina. “Pengaruh Efektivitas penerapan metode balance scorecard dalam meningkatkan kinerja perusahaan.” *Jurnal Riset Akuntansi*, 2011.
- Badriyah, Lailatul. “Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Utama Karya Cabang Semarang” 2017.
- B Maria. G Mawarni. Wutun. “Analisis *Balanced Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Radio Republik Indonesia Kupang” *iE : Jurnal Inspirasi Ekonomi Vol. 2 No. 4* , 2020.
- Baros, Wan Mirza Sanif. “Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada Pt. Fast Food Indonesia Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (Bei)” Skripsi: Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, 2020.
- Cahyo. “Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode *Balanced Scorecard*” *Jurnal Ekonomi Islam Vol. II, No. 2*
- D. H, Riyana. “Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt Indofood Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*” *JURNAL SEKURITAS 1 no.2*, 2017.
- Erlina. “Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard (BSC)* Dan Swot,” *Jurnal Penelitian Ilmu Teknik Vol. 9, No.1*, 2019.
- Gaspersz, Vincent. “*Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Terintegrasi Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*” Jakarta: Grmaedia Pustaka Utama, 2005.
- GPFarmasi, “Kondisi Industri Farmasi dan Polemik Vaksin Covid 19” <https://www.gpfarmasi.id/detailpost/kondisi-industri-farmasi-dan-polemik-vaksin-covid-19>
- Haien dan Mowen. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat, 2013.
- Haidiputri, Trivosa Aprilia Novadiani. Cahyanty, Ratih Nur. “Penggunaan Metode *Balance Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Kota Probolinggo” *Jurnal Manajemen Bisnis 6 no. 2*, 2019.
- Hakim, Luthfil. “*Pengaruh Kinerja Asuransi Jiwa Bersama (Ajb) Bumiputera1912 Syariah Cabang Semarang Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*” 2016.

- Hani, S. *Teknik Analisa Laporan Keuangan*. Medan: UMSU PRESS, 2015.
- Hansen dan Mowen. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat, 2013.
- Husain, Rifkhi Anugrah. "Pengaruh Aspek Pengukuran Kinerja Dalam *Balanced Scorecard* Terhadap Daya Saing Perusahaan Pdam Kota Makassar" *Jae: Jurnal Akuntansi Dan Ekonomi Akreditasi Nomor 21/E/Kpt/2018*.
- John. W. Creswell. *Research Design*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga, 2000.
- Lavinda, "Erick Thohir Kaji Ulang BUMN Go Public, ini Daftar 28 Perusahaannya" <https://katadata.co.id/lavinda/finansial/62d935e36f9b1/erick-thohir-kaji-ulang-bumn-go-public-ini-daftar-28-perusahaannya> (12 Juli 2022)
- Lestari. Sugiharto. "Kinerja Bank Devisa dan Bank Non Devisa dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya" *PESAT 2*, 2007.
- Mahmudi. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2019.
- Maulana, Wahyu. Surya, Citra Larashati. "Penilaian Kinerja Pt. Bank Jatim Cabang Pamekasan Dengan Penerapan Metode *Balanced Scorecard*" *J-MACC : Journal of Management and Accounting 2* no.1, 2019.
- Mulyadi. *Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Salemba Embun Patria, 2021.
- Mulyadi, Rahmawati. "Analisis Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi Pada PT. PLN (PERSERO) Area Pasuruan Periode 2010-2011)" *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) 2* No. 1, 2013.
- Ohorella, Rizki Wahyu Utami. "*Implementasi Sitem Pengukuran Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode Balanced Scorecard*" Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Akuntansi, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, 2018.
- Permana, Ibar Adi. "Analisis Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode *Balance Scorecard* (Studi Kasus Stt Sangkakala)" *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis 13* no.2, 2020.
- Pika. Aksa, Dharmadi. "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep *Balance Scorecard* pada PT. BPR Sari Sedana" *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 22* no 2, 2018.

- Pratiwi, Komang Desi Adi. Putra, I Nyoman Wijana Asmara. "Analisis Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada KSP TEB Artha Mulia yang Menerapkan *Financial Technology*" *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 27 no. 3, 2019.
- Robbert S.Kaplan. *Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama, 2006.
- Rotaria, Pasifico Shorea. "Analisis Penerapan Konsep *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Telekomunikasi Yang Tercatat Di Bursa Efek Indonesia (Studi Kasus: Pt. Xl Axiata Tbk)" *Jurnal Ekonomi Efektif* 3 no. 2, 2021.
- Rudianto. *Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Erlangga, 2013.
- Salman, Farid. *Akuntansi Manajemen Alat Pengukuran dan Pengambilan Keputusan Manajerial*. Jakarta: Indeks, 2017.
- Srimindarti, Ceacilia. "Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja." *Fokus Ekonomi* 3 no. 1, April, 2004
- Sujarweni. "Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi" Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2015.
- Sukma, Nyoman Pramesti. "Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Bank Utama," *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 5 no.2, 2013.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D Cetakan ke-27*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- Utari, Purwanti, dan Prawironegara. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016.
- Widiastuti, Nova. "Analisis Pengaruh Stres Kerja, Kompensasi, dan Wmployee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai PDAM Tirta Model Kota Semarang)" *Jurnal Of Management* 7 no.1, 2018.
- Widiastiti. Yadnyana. Pika. Dharmadiaksa. "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* Pada PT. BPR Sari Sedana" *E-Jurnal Akuntansi*, 2018.

Lampiran 1 Matrik Penelitian

Judul	Variabel	Indikator	Metodologi Penelitian	Rumusan Masalah
<p>Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> pada Perusahaan BUMN (<i>Go Public</i>) Sektor Farmasi di Bursa Efek Indonesia (BEI) Periode 2018-2022</p>	<p>Kinerja, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal serta Proses Petumbuhan dan Pembelajaran.</p>	<p>Kinerja Perusahaan diukur dengan Metode <i>Balance Scorecard</i> yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif Keuangan <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Net Profit Margin</i> $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100$ b. <i>ROE</i> $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Equity}} \times 100$ c. <i>ROA</i> $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Asset}} \times 100$ 2. Perspektif Pelanggan <p>Penerimaan Kas Pelanggan</p> 3. Perspektif Bisnis Internal <p><i>Operating Profit</i></p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendekatan dan Jenis Penelitian : Pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif 2. Jenis Data Sekunder 3. Metode Analisis data : Analisis menggunakan 4 perspektif <i>balance scorecard</i>. 	<p>Bagaimana kinerja perusahaan dengan menggunakan metode <i>balance scorecard</i> pada perusahaan BUMN (<i>go public</i>) sektor farmasi di bursa efek indonesia (BEI) Periode 2018-2022 ?</p>

		<p>4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</p> <p><i>Net Income/Employee</i></p> <p>5. Kinerja</p> <p>Standar Kriteria Kinerja</p> $\frac{\text{Pencapaian periode n}-\text{Pencapaian periode n-1}}{\text{Pencapaian periode n-1}} \times 100$		
--	--	--	--	--

Lampiran 2 Surat Pernyataan Keaslian Tulisan

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yeni Alfia Wardah

NIM : E20193143

Prodi/Jurusan : Akuntansi Syariah/Ekonomi Islam

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Insitusi : UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini dengan judul Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode *Balance Scorecard* pada Perusahaan BUMN (*Go Public*) Sektor Farmasi di Bursa Efek Indonesia (BEI) Periode 2018-2022 adalah hasil penelitian/karya saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 15 Februari 2023

Saya yang menyatakan



Yeni Alfia Wardah
NIM.E20193143

Lampiran 5 Jurnal Kegiatan Penelitian

JURNAL PENELITIAN

No	Tanggal	Jenis Kegiatan
1	11 Februari 2023	Mencari dan mengunduh data laporan keuangan triwulan Perusahaan BUMN (<i>Go Public</i>) Sektor Farmasi pada website resmi BEI serta website masing-masing perusahaan.
2	12 Februari 2023	Mengelola data laporan keuangan triwulan yang diperoleh dari website resmi BEI serta website masing-masing perusahaan.
3	13 Februari 2023	Melakukan analisis data penelitian dari sampel yang sudah diperoleh.
4	14 Februari 2023	Melakukan analisis data penelitian dari sampel yang sudah diperoleh.
5	15 Februari 2023	Penelitian selesai.

Jember, 15 Februari 2023
Penulis

Yeni Alfia Wardah
NIM E20193143

Lampiran 6 Hasil Perhitungan Data Sekunder
 Hasil Analisis Perspektif Keuangan

a. *Net Profit Margin*

Tahun	Triwulan	PT Indofarma (Persero) Tbk			PT Kimia Farma (Persero) Tbk		
		Laba Rugi Bersih / Penjualan x 100			Laba Rugi Bersih / Penjualan x 100		
		Laba/Rugi Bersih	Penjualan	<i>Net Profit Margin %</i>	Laba/Rugi Bersih	Penjualan	<i>Net Profit Margin %</i>
2018	I	-Rp8.485.575.686	Rp148.947.262.044	-5,70%	Rp37.376.999	Rp1.552.384.073	2,41%
	II	Rp253.193.157	Rp419.285.382.000	0,06%	Rp122.796.599	Rp3.483.672.560	3,52%
	III	-Rp35.094.784.848	Rp739.172.949.568	-4,75%	Rp225.976.515	Rp5.443.031.483	4,15%
	IV	-Rp25.298.215.466	Rp1.592.979.941.258	-1,59%	Rp401.792.808	Rp7.636.245.960	5,26%
2019	I	-Rp21.772.857.694	Rp136.266.635.802	-15,98%	Rp13.327.596	Rp1.814.828.154	0,73%
	II	-Rp24.356.851.720	Rp368.813.171.177	-6,60%	Rp60.435.916	Rp4.524.819.213	1,34%
	III	-Rp34.842.540.708	Rp583.537.509.421	-5,97%	Rp60.996.258	Rp6.878.905.058	0,89%
	IV	Rp7.961.966.026	Rp1.359.175.249.655	0,59%	Rp15.890.439	Rp9.400.535.476	0,17%
2020	I	-Rp21.430.290.047	Rp148.167.035.426	-14,46%	Rp14.828.432	Rp2.402.279.275	0,62%
	II	-Rp4.662.980.215	Rp447.299.414.752	-1,04%	Rp51.000.936	Rp4.687.803.350	1,09%
	III	-Rp18.883.369.400	Rp749.255.138.873	-2,52%	Rp45.327.415	Rp7.045.688.686	0,64%
	IV	Rp30.020.709	Rp1.715.587.654.399	0,00%	Rp20.425.756	Rp10.006.173.023	0,20%
2021	I	Rp1.822.827.604	Rp373.204.215.686	0,49%	Rp20.577.929	Rp2.300.195.578	0,89%
	II	Rp985.577.591	Rp849.325.491.059	0,12%	Rp31.522.669	Rp5.558.524.127	0,57%
	III	Rp2.834.424.514	Rp1.497.851.189.043	0,19%	Rp7.195.480	Rp9.493.592.426	0,08%
	IV	-Rp37.571.241.226	Rp2.901.986.532.879	-1,29%	Rp289.888.789	Rp12.857.626.593	2,25%
2022	I	-Rp51.179.592.074	Rp339.027.447.174	-15,10%	Rp2.587.617	Rp2.260.504.183	0,11%

Tahun	Triwulan	PT Indofarma (Persero) Tbk			PT Kimia Farma (Persero) Tbk		
		Laba Rugi Bersih / Penjualan x 100			Laba Rugi Bersih / Penjualan x 100		
		Laba/Rugi Bersih	Penjualan	Net Profit Margin %	Laba/Rugi Bersih	Penjualan	Net Profit Margin %
	II	-Rp90.715.835.179	Rp574.053.822.035	-15,80%	-Rp206.303.749	Rp4.425.143.855	-4,66%
	III	-Rp183.116.968.720	Rp904.897.226.800	-20,24%	-Rp184.135.002	Rp7.133.700.858	-2,58%
RATA RATA				-5,77%	RATA RATA		0,93%

Range Penilaian Kinerja

Tahun	Range Kinerja	PT Indofarma (Persero) Tbk			PT Kimia Farma (Persero) Tbk		
		Triwulan n1 - Triwulan (n-1) / Triwulan (n-1) x 100		Net Profit Margin	Triwulan n1 - Triwulan (n-1) / Triwulan (n-1) x 100		Net Profit Margin
		Triwulan n1	Triwulan (n-1)		Triwulan n1	Triwulan (n-1)	
2018	TW I 2018 - TW II 2018	0,06%	-5,70%	-101,06%	3,52%	2,41%	46,40%
	TW II 2018 - TW III 2018	-4,75%	0,06%	-7962,38%	4,15%	3,52%	17,78%
	TW III 2018 - TW IV 2018	-1,59%	-4,75%	66,55%	5,26%	4,15%	26,74%
2019	TW I 2019 - TW II 2019	-6,60%	-15,98%	58,67%	1,34%	0,73%	81,88%
	TW II 2019 - TW III 2019	-5,97%	-6,60%	9,59%	0,89%	1,34%	-33,61%
	TW III 2019 - TW IV 2019	0,59%	-5,97%	109,81%	0,17%	0,89%	-80,94%
2020	TW I 2020 - TW II 2020	-1,04%	-14,46%	92,79%	1,09%	0,62%	76,25%
	TW II 2020 - TW III 2020	-2,52%	-1,04%	-141,76%	0,64%	1,09%	-40,87%
	TW III 2020 - TW IV 2020	0,00%	-2,52%	100,07%	0,20%	0,64%	-68,27%
2021	TW I 2021 - TW II 2021	0,12%	0,49%	-76,24%	0,57%	0,89%	-36,61%
	TW II 2021 - TW III 2021	0,19%	0,12%	63,07%	0,08%	0,57%	-86,64%

	TW III 2021 - TW IV 2021	-1,29%	0,19%	-784,17%	2,25%	0,08%	2874,69%
2022	TW I 2022 - TW II 2022	-15,80%	-15,10%	-4,68%	-4,66%	0,11%	-4172,72%
	TW II 2022 - TW III 2022	-20,24%	-15,80%	-28,06%	-2,58%	-4,66%	44,63%

Scorecard Penilaian Kinerja

Tahun	Range Kinerja	PT Indofarma (Persero) Tbk				PT Kimia Farma (Persero) Tbk			
		Net Profit Margin	Score	Rate	Kriteria Kinerja	Net Profit Margin	Score	Rate	Kriteria Kinerja
2018	TW I 2018 - TW II 2018	-101,06%	1	D	Tidak Baik	46,40%	2	C	Cukup Baik
	TW II 2018 - TW III 2018	-7962,38%	1	D	Tidak Baik	17,78%	2	C	Cukup Baik
	TW III 2018 - TW IV 2018	66,55%	3	B	Baik	26,74%	2	C	Cukup Baik
2019	TW I 2019 - TW II 2019	58,67%	3	B	Baik	81,88%	3	B	Baik
	TW II 2019 - TW III 2019	9,59%	2	C	Cukup Baik	-33,61%	1	D	Tidak Baik
	TW III 2019 - TW IV 2019	109,81%	4	A	Sangat Baik	-80,94%	1	D	Tidak Baik
2020	TW I 2020 - TW II 2020	92,79%	3	B	Baik	76,25%	3	B	Baik
	TW II 2020 - TW III 2020	-141,76%	1	D	Tidak Baik	-40,87%	1	D	Tidak Baik
	TW III 2020 - TW IV 2020	100,07%	4	A	Sangat Baik	-68,27%	1	D	Tidak Baik
2021	TW I 2021 - TW II 2021	-76,24%	1	D	Tidak Baik	-36,61%	1	D	Tidak Baik
	TW II 2021 - TW III 2021	63,07%	3	B	Baik	-86,64%	1	D	Tidak Baik
	TW III 2021 - TW IV 2021	-784,17%	1	D	Tidak Baik	2874,69%	4	A	Sangat Baik
2022	TW I 2022 - TW II 2022	-4,68%	1	D	Tidak Baik	-4172,72%	1	D	Tidak Baik
	TW II 2022 - TW III 2022	-28,06%	1	D	Tidak Baik	44,63%	2	C	Cukup Baik

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

b. ROE

Tahun	Triwulan	PT Indofarma (Persero) Tbk			PT Kimia Farma (Persero) Tbk		
		Laba Rugi Bersih / Total Ekuitas x 100			Laba Rugi Bersih / Total Ekuitas x 100		
		Laba/Rugi Bersih	Total Ekuitas	ROE %	Laba/Rugi Bersih	Total Ekuitas	ROE %
2018	I	-Rp8.485.575.686	Rp517.924.322.019	-1,64%	Rp37.376.999	Rp2.609.105.309	1,43%
	II	Rp253.193.157	Rp526.663.090.861	0,05%	Rp122.796.599	Rp2.673.411.100	4,59%
	III	-Rp35.094.784.848	Rp491.315.112.856	-7,14%	Rp225.976.515	Rp2.784.132.727	8,12%
	IV	-Rp25.298.215.466	Rp496.646.167.030	-5,09%	Rp401.792.808	Rp3.356.459.729	11,97%
2019	I	-Rp21.772.857.694	Rp474.874.002.162	-4,58%	Rp13.327.596	Rp2.708.845.594	0,49%
	II	-Rp24.356.851.720	Rp472.290.008.136	-5,16%	Rp60.435.916	Rp7.888.134.603	0,77%
	III	-Rp34.842.540.708	Rp461.804.319.148	-7,54%	Rp60.996.258	Rp7.906.830.901	0,77%
	IV	Rp7.961.966.026	Rp504.935.327.036	1,58%	Rp15.890.439	Rp7.412.926.828	0,21%
2020	I	-Rp21.430.290.047	Rp483.505.036.989	-4,43%	Rp14.828.432	Rp6.983.891.913	0,21%
	II	-Rp4.662.980.215	Rp500.272.346.821	-0,93%	Rp51.000.936	Rp6.932.831.237	0,74%
	III	-Rp18.883.369.400	Rp486.051.957.636	-3,89%	Rp45.327.415	Rp6.915.263.001	0,66%
	IV	Rp30.020.709	Rp430.326.476.519	0,01%	Rp20.425.756	Rp7.105.672.046	0,29%
2021	I	Rp1.822.827.604	Rp432.149.304.122	0,42%	Rp20.577.929	Rp7.126.249.975	0,29%
	II	Rp985.577.591	Rp431.312.054.110	0,23%	Rp31.522.669	Rp7.119.666.596	0,44%
	III	Rp2.834.424.514	Rp433.160.901.033	0,65%	Rp7.195.480	Rp7.240.276.385	0,10%
	IV	-Rp37.571.241.226	Rp508.309.909.506	-7,39%	Rp289.888.789	Rp7.231.872.635	4,01%
2022	I	-Rp51.179.592.074	Rp457.130.317.432	-11,20%	Rp2.587.617	Rp7.243.113.772	0,04%
	II	-Rp90.715.835.179	Rp417.594.074.327	-21,72%	-Rp206.303.749	Rp7.273.184.929	-2,84%
	III	-Rp183.116.968.720	Rp325.192.940.786	-56,31%	-Rp184.135.002	Rp7.290.639.482	-2,53%
RATA RATA				-7,06%	RATA RATA		1,57%

Range Penilaian Kinerja

Tahun	Range Kinerja	PT Indofarma (Persero) Tbk			PT Kimia Farma (Persero) Tbk		
		Triwulan n1 - Triwulan (n-1) / Triwulan (n-1) x 100		ROE	Triwulan n1 - Triwulan (n-1) / Triwulan (n-1) x 100		ROE
		Triwulan n1	Triwulan (n-1)		Triwulan n1	Triwulan (n-1)	
2018	TW I 2018 - TW II 2018	0,05%	-1,64%	102,93%	4,59%	1,43%	220,63%
	TW II 2018 - TW III 2018	-7,14%	0,05%	-14958,10%	8,12%	4,59%	76,71%
	TW III 2018 - TW IV 2018	-5,09%	-7,14%	28,69%	11,97%	8,12%	47,48%
2019	TW I 2019 - TW II 2019	-5,16%	-4,58%	-12,48%	0,77%	0,49%	55,72%
	TW II 2019 - TW III 2019	-7,54%	-5,16%	-46,30%	0,77%	0,77%	0,69%
	TW III 2019 - TW IV 2019	1,58%	-7,54%	120,90%	0,21%	0,77%	-72,21%
2020	TW I 2020 - TW II 2020	-0,93%	-4,43%	78,97%	0,74%	0,21%	246,47%
	TW II 2020 - TW III 2020	-3,89%	-0,93%	-316,81%	0,66%	0,74%	-10,90%
	TW III 2020 - TW IV 2020	0,01%	-3,89%	100,18%	0,29%	0,66%	-56,14%
2021	TW I 2021 - TW II 2021	0,23%	0,42%	-45,83%	0,44%	0,29%	53,33%
	TW II 2021 - TW III 2021	0,65%	0,23%	186,36%	0,10%	0,44%	-77,55%
	TW III 2021 - TW IV 2021	-7,39%	0,65%	-1229,57%	4,01%	0,10%	3933,44%
2022	TW I 2022 - TW II 2022	-21,72%	-11,20%	-94,03%	-2,84%	0,04%	-8039,77%
	TW II 2022 - TW III 2022	-56,31%	-21,72%	-159,21%	-2,53%	-2,84%	10,96%

Scorecard Penilaian Kinerja

Tahun	Range Kinerja	PT Indofarma (Persero) Tbk				PT Kimia Farma (Persero) Tbk			
		ROE	Score	Rate	Kriteria Kinerja	ROE	Score	Rate	Kriteria Kinerja
2018	TW I 2018 - TW II 2018	102,93%	4	A	Sangat Baik	220,63%	4	A	Sangat Baik
	TW II 2018 - TW III 2018	-14958,10%	1	D	Tidak Baik	76,71%	3	B	Baik
	TW III 2018 - TW IV 2018	28,69%	2	C	Cukup Baik	47,48%	2	C	Cukup Baik
2019	TW I 2019 - TW II 2019	-12,48%	1	D	Tidak Baik	55,72%	3	B	Baik
	TW II 2019 - TW III 2019	-46,30%	1	D	Tidak Baik	0,69%	2	C	Cukup Baik
	TW III 2019 - TW IV 2019	120,90%	4	A	Sangat Baik	-72,21%	1	D	Tidak Baik
2020	TW I 2020 - TW II 2020	78,97%	3	B	Baik	246,47%	4	A	Sangat Baik
	TW II 2020 - TW III 2020	-316,81%	1	D	Tidak Baik	-10,90%	1	D	Tidak Baik
	TW III 2020 - TW IV 2020	100,18%	4	A	Sangat Baik	-56,14%	1	D	Tidak Baik
2021	TW I 2021 - TW II 2021	-45,83%	1	D	Tidak Baik	53,33%	3	B	Baik
	TW II 2021 - TW III 2021	186,36%	4	A	Sangat Baik	-77,55%	1	D	Tidak Baik
	TW III 2021 - TW IV 2021	-1229,57%	1	D	Tidak Baik	3933,44%	4	A	Sangat Baik
2022	TW I 2022 - TW II 2022	-94,03%	1	D	Tidak Baik	-8039,77%	1	D	Tidak Baik
	TW II 2022 - TW III 2022	-159,21%	1	D	Tidak Baik	10,96%	2	C	Cukup Baik

c. ROA

Tahun	Triwulan	PT Indofarma (Persero) Tbk			PT Kimia Farma (Persero) Tbk		
		Laba Rugi Bersih / Total Asset x 100			Laba Rugi Bersih / Total Asset x 100		
		Laba/Rugi Bersih	Total Asset	ROA %	Laba/Rugi Bersih	Total Asset	ROA %
2018	I	-Rp8.485.575.686	Rp1.430.851.427.056	-0,59%	Rp37.376.999	Rp6.494.962.661	0,58%
	II	Rp253.193.157	Rp1.464.997.028.093	0,02%	Rp122.796.599	Rp7.941.521.411	1,55%
	III	-Rp35.094.784.848	Rp1.523.502.547.728	-2,30%	Rp225.976.515	Rp8.626.246.132	2,62%
	IV	-Rp25.298.215.466	Rp1.442.350.608.575	-1,75%	Rp401.792.808	Rp9.460.427.317	4,25%
2019	I	-Rp21.772.857.694	Rp1.401.978.467.772	-1,55%	Rp13.327.596	Rp11.647.070.389	0,11%
	II	-Rp24.356.851.720	Rp1.399.847.472.095	-1,74%	Rp60.435.916	Rp16.797.529.136	0,36%
	III	-Rp34.842.540.708	Rp1.325.852.510.815	-2,63%	Rp60.996.258	Rp17.862.649.453	0,34%
	IV	Rp7.961.966.026	Rp1.383.935.194.386	0,58%	Rp15.890.439	Rp18.352.877.132	0,09%
2020	I	-Rp21.430.290.047	Rp1.378.259.973.231	-1,55%	Rp14.828.432	Rp17.199.590.521	0,09%
	II	-Rp4.662.980.215	Rp1.555.305.636.114	-0,30%	Rp51.000.936	Rp17.513.999.167	0,29%
	III	-Rp18.883.369.400	Rp1.491.345.725.387	-1,27%	Rp45.327.415	Rp17.687.655.370	0,26%
	IV	Rp30.020.709	Rp1.134.732.820.080	0,00%	Rp20.425.756	Rp17.562.816.674	0,12%
2021	I	Rp1.822.827.604	Rp1.821.566.479.667	0,10%	Rp20.577.929	Rp17.465.893.976	0,12%
	II	Rp985.577.591	Rp1.951.216.676.855	0,05%	Rp31.522.669	Rp17.783.231.635	0,18%
	III	Rp2.834.424.514	Rp2.338.273.001.273	0,12%	Rp7.195.480	Rp18.845.333.250	0,04%
	IV	-Rp37.571.241.226	Rp2.011.879.396.142	-1,87%	Rp289.888.789	Rp17.760.195.040	1,63%
2022	I	-Rp51.179.592.074	Rp1.926.559.034.932	-2,66%	Rp2.587.617	Rp17.924.833.947	0,01%
	II	-Rp90.715.835.179	Rp1.866.397.011.113	-4,86%	-Rp206.303.749	Rp18.415.461.949	-1,12%
	III	-Rp183.116.968.720	Rp1.812.152.544.248	-10,10%	-Rp184.135.002	Rp18.658.376.659	-0,99%
RATA RATA				-1,70%	RATA RATA		0,55%

Range Penilaian Kinerja

Tahun	Range Kinerja	PT Indofarma (Persero) Tbk			PT Kimia Farma (Persero) Tbk		
		Triwulan n1 - Triwulan (n-1) / Triwulan (n-1) x 100		ROA	Triwulan n1 - Triwulan (n-1) / Triwulan (n-1) x 100		ROA
		Triwulan n1	Triwulan (n-1)		Triwulan n1	Triwulan (n-1)	
2018	TW I 2018 - TW II 2018	0,02%	-0,59%	102,91%	1,55%	0,58%	168,69%
	TW II 2018 - TW III 2018	-2,30%	0,02%	-13428,59%	2,62%	1,55%	69,42%
	TW III 2018 - TW IV 2018	-1,75%	-2,30%	23,86%	4,25%	2,62%	62,12%
2019	TW I 2019 - TW II 2019	-1,74%	-1,55%	-12,04%	0,36%	0,11%	214,42%
	TW II 2019 - TW III 2019	-2,63%	-1,74%	-51,03%	0,34%	0,36%	-5,09%
	TW III 2019 - TW IV 2019	0,58%	-2,63%	121,89%	0,09%	0,34%	-74,64%
2020	TW I 2020 - TW II 2020	-0,30%	-1,55%	80,72%	0,29%	0,09%	237,77%
	TW II 2020 - TW III 2020	-1,27%	-0,30%	-322,33%	0,26%	0,29%	-12,00%
	TW III 2020 - TW IV 2020	0,00%	-1,27%	100,21%	0,12%	0,26%	-54,62%
2021	TW I 2021 - TW II 2021	0,05%	0,10%	-49,52%	0,18%	0,12%	50,45%
	TW II 2021 - TW III 2021	0,12%	0,05%	139,99%	0,04%	0,18%	-78,46%
	TW III 2021 - TW IV 2021	-1,87%	0,12%	-1640,58%	1,63%	0,04%	4174,92%
2022	TW I 2022 - TW II 2022	-4,86%	-2,66%	-82,96%	-1,12%	0,01%	-7860,32%
	TW II 2022 - TW III 2022	-10,10%	-4,86%	-107,90%	-0,99%	-1,12%	11,91%

Scorecard Penilaian Kinerja

Tahun	Range Kinerja	PT Indofarma (Persero) Tbk				PT Kimia Farma (Persero) Tbk			
		ROA	Score	Rate	Kriteria Kinerja	ROA	Score	Rate	Kriteria Kinerja
2018	TW I 2018 - TW II 2018	102,91%	4	A	Sangat Baik	168,69%	4	A	Sangat Baik
	TW II 2018 - TW III 2018	-13428,59%	1	D	Tidak Baik	69,42%	3	B	Baik
	TW III 2018 - TW IV 2018	23,86%	2	C	Cukup Baik	62,12%	3	B	Baik
2019	TW I 2019 - TW II 2019	-12,04%	1	D	Tidak Baik	214,42%	4	A	Sangat Baik
	TW II 2019 - TW III 2019	-51,03%	1	D	Tidak Baik	-5,09%	1	D	Tidak Baik
	TW III 2019 - TW IV 2019	121,89%	4	A	Sangat Baik	-74,64%	1	D	Tidak Baik
2020	TW I 2020 - TW II 2020	80,72%	3	B	Baik	237,77%	4	A	Sangat Baik
	TW II 2020 - TW III 2020	-322,33%	1	D	Tidak Baik	-12,00%	1	D	Tidak Baik
	TW III 2020 - TW IV 2020	100,21%	4	A	Sangat Baik	-54,62%	1	D	Tidak Baik
2021	TW I 2021 - TW II 2021	-49,52%	1	D	Tidak Baik	50,45%	3	B	Baik
	TW II 2021 - TW III 2021	139,99%	4	A	Sangat Baik	-78,46%	1	D	Tidak Baik
	TW III 2021 - TW IV 2021	-1640,58%	1	D	Tidak Baik	4174,92%	4	A	Sangat Baik
2022	TW I 2022 - TW II 2022	-82,96%	1	D	Tidak Baik	-7860,32%	1	D	Tidak Baik
	TW II 2022 - TW III 2022	-107,90%	1	D	Tidak Baik	11,91%	2	C	Cukup Baik

Hasil Analisis Perspektif Pelanggan

Thn	Triwulan	Kas Pelanggan	
		PT Indofarma (Persero) Tbk	PT Kimia Farma (Persero) Tbk
2018	I	Rp142.257.529.837	Rp1.359.738.439
	II	Rp331.813.191.351	Rp2.852.383.774
	III	Rp783.360.551.642	Rp4.911.715.988
	IV	Rp1.644.046.349.890	Rp8.095.654.530
2019	I	Rp137.124.278.719	Rp1.495.151.926
	II	Rp427.978.366.337	Rp3.479.759.211
	III	Rp582.781.135.048	Rp6.558.900.485
	IV	Rp1.293.103.354.880	Rp9.284.213.271
2020	I	Rp149.486.325.128	Rp2.465.661.791
	II	Rp449.345.839.508	Rp4.827.318.184
	III	Rp783.691.889.331	Rp7.586.475.930
	IV	Rp1.400.246.503.110	Rp10.596.195.467
2021	I	Rp318.602.534.644	Rp2.549.138.495
	II	Rp918.532.187.495	Rp4.875.660.599
	III	Rp1.461.660.962.254	Rp8.758.618.403
	IV	Rp3.080.300.728.902	Rp12.440.395.925
2022	I	Rp267.546.917.883	Rp2.463.837.658
	II	Rp617.674.129.643	Rp4.160.741.685
	III	Rp970.845.550.994	Rp7.937.480.659

Range Penilaian Kinerja

Tahun	Range Kinerja	PT Indofarma (Persero) Tbk			PT Kimia Farma (Persero) Tbk		
		Triwulan n1 - Triwulan (n-1) / Triwulan (n-1) x 100		Kas Pelanggan	Triwulan n1 - Triwulan (n-1) / Triwulan (n-1) x 100		Kas Pelanggan
		Triwulan n1	Triwulan (n-1)		Triwulan n1	Triwulan (n-1)	
2018	TW I 2018 - TW II 2018	Rp331.813.191.351	Rp142.257.529.837	133,25%	Rp2.852.383.774	Rp1.359.738.439	109,77%
	TW II 2018 - TW III 2018	Rp783.360.551.642	Rp331.813.191.351	136,08%	Rp4.911.715.988	Rp2.852.383.774	72,20%
	TW III 2018 - TW IV 2018	Rp1.644.046.349.890	Rp783.360.551.642	109,87%	Rp8.095.654.530	Rp4.911.715.988	64,82%
2019	TW I 2019 - TW II 2019	Rp427.978.366.337	Rp137.124.278.719	212,11%	Rp3.479.759.211	Rp1.495.151.926	132,74%
	TW II 2019 - TW III 2019	Rp582.781.135.048	Rp427.978.366.337	36,17%	Rp6.558.900.485	Rp3.479.759.211	88,49%
	TW III 2019 - TW IV 2019	Rp1.293.103.354.880	Rp582.781.135.048	121,88%	Rp9.284.213.271	Rp6.558.900.485	41,55%
2020	TW I 2020 - TW II 2020	Rp449.345.839.508	Rp149.486.325.128	200,59%	Rp4.827.318.184	Rp2.465.661.791	95,78%
	TW II 2020 - TW III 2020	Rp783.691.889.331	Rp449.345.839.508	74,41%	Rp7.586.475.930	Rp4.827.318.184	57,16%
	TW III 2020 - TW IV 2020	Rp1.400.246.503.110	Rp783.691.889.331	78,67%	Rp10.596.195.467	Rp7.586.475.930	39,67%
2021	TW I 2021 - TW II 2021	Rp918.532.187.495	Rp318.602.534.644	188,30%	Rp4.875.660.599	Rp2.549.138.495	91,27%
	TW II 2021 - TW III 2021	Rp1.461.660.962.254	Rp918.532.187.495	59,13%	Rp8.758.618.403	Rp4.875.660.599	79,64%
	TW III 2021 - TW IV 2021	Rp3.080.300.728.902	Rp1.461.660.962.254	110,74%	Rp12.440.395.925	Rp8.758.618.403	42,04%
2022	TW I 2022 - TW II 2022	Rp617.674.129.643	Rp267.546.917.883	130,87%	Rp4.160.741.685	Rp2.463.837.658	68,87%
	TW II 2022 - TW III 2022	Rp970.845.550.994	Rp617.674.129.643	57,18%	Rp7.937.480.659	Rp4.160.741.685	90,77%

Scorecard Penilaian Kinerja

Tahun	Range Kinerja	PT Indofarma (Persero) Tbk				PT Kimia Farma (Persero) Tbk			
		Kas Pelanggan	Score	Rate	Kriteria Kinerja	Kas Pelanggan	Score	Rate	Kriteria Kinerja
2018	TW I 2018 - TW II 2018	133,25%	4	A	Sangat Baik	109,77%	4	A	Sangat Baik
	TW II 2018 - TW III 2018	136,08%	4	A	Sangat Baik	72,20%	3	B	Baik
	TW III 2018 - TW IV 2018	109,87%	4	A	Sangat Baik	64,82%	3	B	Baik
2019	TW I 2019 - TW II 2019	212,11%	4	A	Sangat Baik	132,74%	4	A	Sangat Baik
	TW II 2019 - TW III 2019	36,17%	2	C	Cukup Baik	88,49%	3	B	Baik
	TW III 2019 - TW IV 2019	121,88%	4	A	Sangat Baik	41,55%	2	C	Cukup Baik
2020	TW I 2020 - TW II 2020	200,59%	4	A	Sangat Baik	95,78%	3	B	Baik
	TW II 2020 - TW III 2020	74,41%	3	B	Baik	57,16%	3	B	Baik
	TW III 2020 - TW IV 2020	78,67%	3	B	Baik	39,67%	2	C	Cukup Baik
2021	TW I 2021 - TW II 2021	188,30%	4	A	Sangat Baik	91,27%	3	B	Baik
	TW II 2021 - TW III 2021	59,13%	3	B	Baik	79,64%	3	B	Baik
	TW III 2021 - TW IV 2021	110,74%	4	A	Sangat Baik	42,04%	2	C	Cukup Baik
2022	TW I 2022 - TW II 2022	130,87%	4	A	Sangat Baik	68,87%	3	B	Baik
	TW II 2022 - TW III 2022	57,18%	3	B	Baik	90,77%	3	B	Baik

Hasil Analisis Bisnis Internal

Thn	Triwulan	Operating Profit	
		PT Indofarma (Persero) Tbk	PT Kimia Farma (Persero) Tbk
2018	I	Rp2.874.234.243	Rp126.763.326
	II	Rp30.012.356.229	Rp282.304.994
	III	-Rp9.332.935.949	Rp483.294.764
	IV	Rp25.910.150.677	Rp765.017.358
2019	I	-Rp16.307.663.727	Rp42.298.509
	II	-Rp8.419.928.787	Rp212.767.141
	III	-Rp16.536.869.768	Rp301.028.196
	IV	Rp50.055.221.968	Rp501.655.742
2020	I	-Rp23.502.593.833	Rp136.510.143
	II	Rp11.673.769.526	Rp275.005.960
	III	Rp12.326.168.781	Rp396.243.062
	IV	Rp58.168.824.711	Rp653.024.422
2021	I	Rp93.508.913.672	Rp121.903.494
	II	Rp171.614.296.714	Rp307.591.709
	III	Rp275.489.689.092	Rp753.669.119
	IV	Rp51.979.235.025	Rp985.639.320
2022	I	-Rp38.368.270.405	Rp115.185.528
	II	-Rp74.334.574.863	-Rp15.673.328
	III	-Rp160.144.757.748	Rp136.405.313

Range Penilaian Kinerja

Tahun	Range Kinerja	PT Indofarma (Persero) Tbk			PT Kimia Farma (Persero) Tbk		
		Triwulan n1 - Triwulan (n-1) / Triwulan (n-1) x 100		Operating Profit	Triwulan n1 - Triwulan (n-1) / Triwulan (n-1) x 100		Operating Profit
		Triwulan n1	Triwulan (n-1)		Triwulan n1	Triwulan (n-1)	
2018	TW I 2018 - TW II 2018	Rp30.012.356.229	Rp2.874.234.243	944,19%	Rp282.304.994	Rp126.763.326	122,70%
	TW II 2018 - TW III 2018	-Rp9.332.935.949	Rp30.012.356.229	-131,10%	Rp483.294.764	Rp282.304.994	71,20%
	TW III 2018 - TW IV 2018	Rp25.910.150.677	-Rp9.332.935.949	377,62%	Rp765.017.358	Rp483.294.764	58,29%
2019	TW I 2019 - TW II 2019	-Rp8.419.928.787	-Rp16.307.663.727	48,37%	Rp212.767.141	Rp42.298.509	403,01%
	TW II 2019 - TW III 2019	-Rp16.536.869.768	-Rp8.419.928.787	-96,40%	Rp301.028.196	Rp212.767.141	41,48%
	TW III 2019 - TW IV 2019	Rp50.055.221.968	-Rp16.536.869.768	402,69%	Rp501.655.742	Rp301.028.196	66,65%
2020	TW I 2020 - TW II 2020	Rp11.673.769.526	-Rp23.502.593.833	149,67%	Rp275.005.960	Rp136.510.143	101,45%
	TW II 2020 - TW III 2020	Rp12.326.168.781	Rp11.673.769.526	5,59%	Rp396.243.062	Rp275.005.960	44,09%
	TW III 2020 - TW IV 2020	Rp58.168.824.711	Rp12.326.168.781	371,91%	Rp653.024.422	Rp396.243.062	64,80%
2021	TW I 2021 - TW II 2021	Rp171.614.296.714	Rp93.508.913.672	83,53%	Rp307.591.709	Rp121.903.494	152,32%
	TW II 2021 - TW III 2021	Rp275.489.689.092	Rp171.614.296.714	60,53%	Rp753.669.119	Rp307.591.709	145,02%
	TW III 2021 - TW IV 2021	Rp51.979.235.025	Rp275.489.689.092	-81,13%	Rp985.639.320	Rp753.669.119	30,78%
2022	TW I 2022 - TW II 2022	-Rp74.334.574.863	-Rp38.368.270.405	-93,74%	-Rp15.673.328	Rp115.185.528	-113,61%
	TW II 2022 - TW III 2022	-Rp160.144.757.748	-Rp74.334.574.863	-115,44%	Rp136.405.313	-Rp15.673.328	970,30%

Scorecard Penilaian Kinerja

Tahun	Range Kinerja	PT Indofarma (Persero) Tbk				PT Kimia Farma (Persero) Tbk			
		<i>Operating Profit</i>	<i>Score</i>	<i>Rate</i>	Kriteria Kinerja	<i>Operating Profit</i>	<i>Score</i>	<i>Rate</i>	Kriteria Kinerja
2018	TW I 2018 - TW II 2018	944,19%	4	A	Sangat Baik	122,70%	4	A	Sangat Baik
	TW II 2018 - TW III 2018	-131,10%	1	D	Tidak Baik	71,20%	3	B	Baik
	TW III 2018 - TW IV 2018	377,62%	4	A	Sangat Baik	58,29%	3	B	Baik
2019	TW I 2019 - TW II 2019	48,37%	2	C	Cukup Baik	403,01%	4	A	Sangat Baik
	TW II 2019 - TW III 2019	-96,40%	1	D	Tidak Baik	41,48%	2	C	Cukup Baik
	TW III 2019 - TW IV 2019	402,69%	4	A	Sangat Baik	66,65%	3	B	Baik
2020	TW I 2020 - TW II 2020	149,67%	4	A	Sangat Baik	101,45%	4	A	Sangat Baik
	TW II 2020 - TW III 2020	5,59%	2	C	Cukup Baik	44,09%	2	C	Cukup Baik
	TW III 2020 - TW IV 2020	371,91%	4	A	Sangat Baik	64,80%	3	B	Baik
2021	TW I 2021 - TW II 2021	83,53%	3	B	Baik	152,32%	4	A	Sangat Baik
	TW II 2021 - TW III 2021	60,53%	3	B	Baik	145,02%	4	A	Sangat Baik
	TW III 2021 - TW IV 2021	-81,13%	1	D	Tidak Baik	30,78%	2	C	Cukup Baik
2022	TW I 2022 - TW II 2022	-93,74%	1	D	Tidak Baik	-113,61%	1	D	Tidak Baik
	TW II 2022 - TW III 2022	-115,44%	1	D	Tidak Baik	970,30%	4	A	Sangat Baik

Hasil Analisis Data Pertumbuhan dan Pembelajaran

Thn	Triwulan	PT Indofarma (Persero) Tbk			PT Kimia Farma (Persero) Tbk		
		<i>Net Income / Employee</i>			<i>Net Income / Employee</i>		
		<i>Net Income</i>	<i>Employee</i>	Produktivitas Karyawan	<i>Net Income</i>	<i>Employee</i>	Produktivitas Karyawan
2018	I	-Rp8.485.575.686	1521	-Rp5.578.945	Rp37.376.999	10694	Rp3.495
	II	Rp253.193.157	1521	Rp166.465	Rp122.796.599	10694	Rp11.483
	III	-Rp35.094.784.848	1521	-Rp23.073.494	Rp225.976.515	10694	Rp21.131
	IV	-Rp25.298.215.466	1521	-Rp16.632.620	Rp401.792.808	10694	Rp37.572
2019	I	-Rp21.772.857.694	1347	-Rp16.163.963	Rp13.327.596	13052	Rp1.021
	II	-Rp24.356.851.720	1347	-Rp18.082.295	Rp60.435.916	13052	Rp4.630
	III	-Rp34.842.540.708	1347	-Rp25.866.771	Rp60.996.258	13052	Rp4.673
	IV	Rp7.961.966.026	1347	Rp5.910.888	Rp15.890.439	13052	Rp1.217
2020	I	-Rp21.430.290.047	1330	-Rp16.113.000	Rp14.828.432	11891	Rp1.247
	II	-Rp4.662.980.215	1330	-Rp3.506.000	Rp51.000.936	11891	Rp4.289
	III	-Rp18.883.369.400	1330	-Rp14.198.022	Rp45.327.415	11891	Rp3.812
	IV	Rp30.020.709	1330	Rp22.572	Rp20.425.756	11891	Rp1.718
2021	I	Rp1.822.827.604	1253	Rp1.454.771	Rp20.577.929	11906	Rp1.728
	II	Rp985.577.591	1253	Rp786.574	Rp31.522.669	11906	Rp2.648
	III	Rp2.834.424.514	1253	Rp2.262.111	Rp7.195.480	11906	Rp604
	IV	-Rp37.571.241.226	1253	-Rp29.985.029	Rp289.888.789	11906	Rp24.348
2022	I	-Rp51.179.592.074	1179	-Rp43.409.323	Rp2.587.617	11511	Rp225
	II	-Rp90.715.835.179	1179	-Rp76.943.032	-Rp206.303.749	11511	-Rp17.922
	III	-Rp183.116.968.720	1179	-Rp155.315.495	-Rp184.135.002	11511	-Rp15.996

Range Penilaian Kinerja

Tahun	Range Kinerja	PT Indofarma (Persero) Tbk			PT Kimia Farma (Persero) Tbk		
		Triwulan n1 - Triwulan (n-1) / Triwulan (n-1) x 100		Produktivitas Karyawan	Triwulan n1 - Triwulan (n-1) / Triwulan (n-1) x 100		Produktivitas Karyawan
		Triwulan n1	Triwulan (n-1)		Triwulan n1	Triwulan (n-1)	
2018	TW I 2018 - TW II 2018	Rp166.465	-Rp5.578.945	97,10%	Rp11.483	Rp3.495	228,54%
	TW II 2018 - TW III 2018	-Rp23.073.494	Rp166.465	-13960,87%	Rp21.131	Rp11.483	84,03%
	TW III 2018 - TW IV 2018	-Rp16.632.620	-Rp23.073.494	27,91%	Rp37.572	Rp21.131	77,80%
2019	TW I 2019 - TW II 2019	-Rp18.082.295	-Rp16.163.963	-11,87%	Rp4.630	Rp1.021	353,46%
	TW II 2019 - TW III 2019	-Rp25.866.771	-Rp18.082.295	-43,05%	Rp4.673	Rp4.630	0,93%
	TW III 2019 - TW IV 2019	Rp5.910.888	-Rp25.866.771	122,85%	Rp1.217	Rp4.673	-73,95%
2020	TW I 2020 - TW II 2020	-Rp3.506.000	-Rp16.113.000	78,24%	Rp4.289	Rp1.247	243,94%
	TW II 2020 - TW III 2020	-Rp14.198.022	-Rp3.506.000	-304,96%	Rp3.812	Rp4.289	-11,12%
	TW III 2020 - TW IV 2020	Rp22.572	-Rp14.198.022	100,16%	Rp1.718	Rp3.812	-54,94%
2021	TW I 2021 - TW II 2021	Rp786.574	Rp1.454.771	-45,93%	Rp2.648	Rp1.728	53,19%
	TW II 2021 - TW III 2021	Rp2.262.111	Rp786.574	187,59%	Rp604	Rp2.648	-77,17%
	TW III 2021 - TW IV 2021	-Rp29.985.029	Rp2.262.111	-1425,53%	Rp24.348	Rp604	3928,76%
2022	TW I 2022 - TW II 2022	-Rp76.943.032	-Rp43.409.323	-77,25%	-Rp17.922	Rp225	-8072,73%
	TW II 2022 - TW III 2022	-Rp155.315.495	-Rp76.943.032	-101,86%	-Rp15.996	-Rp17.922	10,75%

Scorecard Penilaian Kinerja

Tahun	Range Kinerja	PT Indofarma (Persero) Tbk				PT Kimia Farma (Persero) Tbk			
		Produktivitas Karyawan	Score	Rate	Kriteria Kinerja	Produktivitas Karyawan	Score	Rate	Kriteria Kinerja
2018	TW I 2018 - TW II 2018	97,10%	3	B	Baik	228,54%	4	A	Sangat Baik
	TW II 2018 - TW III 2018	-13960,87%	1	D	Tidak Baik	84,03%	3	B	Baik
	TW III 2018 - TW IV 2018	27,91%	2	C	Cukup Baik	77,80%	3	B	Baik
2019	TW I 2019 - TW II 2019	-11,87%	1	D	Tidak Baik	353,46%	4	A	Sangat Baik
	TW II 2019 - TW III 2019	-43,05%	1	D	Tidak Baik	0,93%	2	C	Cukup Baik
	TW III 2019 - TW IV 2019	122,85%	4	A	Sangat Baik	-73,95%	1	D	Tidak Baik
2020	TW I 2020 - TW II 2020	78,24%	3	B	Baik	243,94%	4	A	Sangat Baik
	TW II 2020 - TW III 2020	-304,96%	1	D	Tidak Baik	-11,12%	1	D	Tidak Baik
	TW III 2020 - TW IV 2020	100,16%	4	A	Sangat Baik	-54,94%	1	D	Tidak Baik
2021	TW I 2021 - TW II 2021	-45,93%	1	D	Tidak Baik	53,19%	3	B	Baik
	TW II 2021 - TW III 2021	187,59%	4	A	Sangat Baik	-77,17%	1	D	Tidak Baik
	TW III 2021 - TW IV 2021	-1425,53%	1	D	Tidak Baik	3928,76%	4	A	Sangat Baik
2022	TW I 2022 - TW II 2022	-77,25%	1	D	Tidak Baik	-8072,73%	1	D	Tidak Baik
	TW II 2022 - TW III 2022	-101,86%	1	D	Tidak Baik	10,75%	2	C	Cukup Baik

Lampiran 7 Surat Keterangan Screening Turnitin 30%



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur. Kode Pos: 68136 Telp. (0331) 487550
Fax (0331) 427005 e-mail: feb@uinkhas.ac.id Website: <http://uinkhas.ac.id>

SURAT KETERANGAN LULUS PLAGIASI

Nomor : B-7.AKS/Un.22/7.d/PP.00.9/2/2023

Bagian Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam menerangkan bahwa :

Nama : YENI ALFIA WARDAH
NIM : E20193143
Program Studi : Akuntansi Syariah
Judul :
ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCE
SCORECARD PADA PERUSAHAAN BUMN (GO
PUBLIC) SEKTOR FARMASI DI BURSA EFEK
INDONESIA (BEI) PERIODE 2018-2022

Adalah benar-benar telah lulus pengecekan plagiasi dengan menggunakan aplikasi Turnitin, dengan tingkat kesamaan dari Naskah Publikasi Tugas Akhir pada aplikasi Turnitin kurang atau sama dengan 30%.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 22 Februari 2023

An. Dekan

Kepala Bagian Akademik

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Syahrul Mulyadi

BIODATA PENULIS



Nama : Yeni Alfia Wardah
NIM : E20193143
Tempat, Tanggal Lahir : Probolinggo, 04 Mei 2000
Alamat Lengkap : Dusun Makmur, RT 06 / RW 03
Desa Triwung Kidul, Kecamatan Kademangan
Kota Probolinggo
Jurusan/Prodi : Ekonomi Islam/Akuntansi Syariah
Riwayat Pendidikan :
1. TK Bunga Bangsa
2. SDN Triwung Kidul 3
3. MTS Sunan Giri
4. SMKN 1 Probolinggo

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER