

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD

Adang Djatnika Effendi

UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia

Email: djeffadang@uinsgd.ac.id

Abstract

Balanced Scorecard is a balanced card concept that is used to measure the efficiency and effectiveness of strategies using 3 perspectives, namely the Financial Perspective, Customer Perspective, and Internal Business Perspective. The purpose of this study is to find out how the level of company performance from various perspectives. The method used in this study is the concept of the Balanced Scorecard concept which uses a descriptive method with a quantitative approach. The object used for this study is the company PT. Jamu Dan Farmasi Sido Muncul Tbk (Case Study of Pt. Jamu Dan Farmasi Sido Muncul Tbk in 2020). From the research results obtained by PT Jamu and Farmasi Sido Muncul in a very good state. The financial perspective is in good standing with liquidity ratios of 5.89 and 3.64, leverage ratios of 16.09% and 16.31%, and profitability ratios of 28.43% and 63.25%. The customer perspective is very good as shown from the variable attributes of the service product and the customer obtained 8.56% very satisfied and 43.35% satisfied. Image variable image obtained 12.01% very satisfied, 45.65% satisfied. Variable relationship with Customer gained 5.84% very satisfied, 46.73% Internal Business Perspective shows that the company is aggressively innovating continuously. And the Learning perspective shows a good level of employee satisfaction.

Keywords: *Balanced Scorecard, Ratio, Work Performance.*

Abstrak

*Balanced Scorecard adalah sebuah konsep kartu berimbang yang digunakan untuk mengukur efisiensi dan efektivitas strategi menggunakan 3 perspektif yakni Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, dan Perspektif Bisnis Internal. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana tingkat kinerja perusahaan dari berbagai perspektif. Metode yang dipakai pada penelitian ini ialah konsep konsep *Balanced Scorecard* yang menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Objek yang digunakan untuk penelitian ini adalah perusahaan PT. Jamu Dan Farmasi Sido Muncul Tbk (Studi Kasus Pt. Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk Tahun 2020). Dari hasil penelitian yang diperoleh PT Jamu dan Farmasi Sido Muncul dalam keadaan yang sangat baik. Perspektif keuangan dalam keadaan baik dengan rasio likuiditas 5,89 dan 3,64 ,rasio *leverage* 16.09% dan 16,31% , dan rasio profitabilitas 28,43% dan 63.25%. Perspektif Pelanggan sangat baik yang ditunjukkan dari variabel atribut produk jasa dan pelanggan diperoleh 8,56% sangat puas dan 43,35% puas. Variabel citra image memperoleh 12,01% sangat puas, 45,65% puas. Variabel hubungan dengan Pelanggan memperoleh 5,84% sangat puas, 46,73% Perspektif Bisnis Internal menunjukkan perusahaan gencar melakukan inovasi terus-meneurs. Dan perspektif Pembelajaran menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang baik.*

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, Rasio, Kinerja Kerja.*

A. PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja kerja perusahaan menjadi urusan yang paling penting untuk manajemen guna melakukan penilaian terhadap performa perusahaan dan perencanaan di masa yang akan datang. Berbagai informasi dihimpun supaya apa yang sedang dilaksanakan dapat dikendalikan dan dipertanggung jawabkan. Hal ini dilaksanakan untuk menjangkau efisiensi dan efektivitas pada semua proses bisnis perusahaan. Dalam mengukur kinerja perusahaannya, PT. Jamu dan Farmasi Sido Muncul, biasanya menggunakan analisis rasio sebagai perangkat ukur kinerja finansial perusahaan. Adapun rasio yang digunakan untuk mengukur kinerja finansial perusahaan seperti yang telah disebutkan di atas. Seperti halnya menurut Marzuki (2016) pada jurnalnya yang menyatakan bahwasannya PT Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. memiliki kinerja keuangan yang sangat sehat ditinjau dari Rasio Likuiditas, Solvabilitas, dan juga Profitabilitasnya. Sebenarnya, penelitian mengenai analisis rasio ini sudah umum digunakan. Sehingga, terdapat banyak sekali kesimpulan yang telah diambil oleh para peneliti dan mayoritas menyatakan bahwasannya PT Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. memiliki kinerja perusahaan yang sangat baik ditinjau dari aspek keuangannya.

Untuk mengukur aspek-aspek tersebut, metode yang paling efektif adalah dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah kerangka kerja komprehensif guna menerjemahkan visi dan tujuan serta strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja terpadu, tersusun dalam empat persepektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan perkembangan (Hardiyanto, 2005). Menurut Afandi (2013), pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Di dalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggung jawaban yang di bandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, dengan meninjau berbagai macam aspek tersebut, *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yang lebih dibanding dengan pengukuran rasio. Ukuran-ukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* adalah penjabaran visi dan strategi perusahaan. Strategi perusahaan yang adalah dasar penyusunan suatu scorecard dikembangkan dari visi perusahaan. Visi ini memberikan cerminan masa depan perusahaan yang menyatakan arah organisasi dan membantu manusia perusahaan dalam mengetahui mengapa dan bagaimana mereka menyerahkan kontribusi untuk perusahaan. Visi pun adalah penghubung antara tujuan dan nilai pokok (core value) yang sifatnya stabil sepanjang masa-masa dengan strategi yang sifatnya dinamis (Maman Suhendra, 2014). Ilsa Lailana (2013) menjelaskan bahwa untuk menjalankan fungsi organisasi, di perlukan suatu sistem manajemen menyeluruh yang di mulai dari proses perencanaan strategik (renstra), baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Sistem pengukuran kinerja dapat di jadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system*.

Balanced Scorecard merupakan hasil eksperimen yang dilakukan oleh divisi riset kantor akubtan public KPMG di U.S.A menjadi sangat pesat dan luas. Penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton dengan judul "*The Strategy Focuse Organizatin How Balanced Scorecard Companies Thrve In The New Busines Enviroment*" membahas bagaimana *Balanced Scorecard* berhasil diterapkan di berbagai perusahaan dan organisasi (City Of Charlate) di U.S.A. Penelitian mereka berkembang dengan mengajak beberapa partisipan penelitian dengan menerapkan *Balanced Scorecard* di fasilitas percobaan di perusahaannya masing-masing. Pada organisasi sector public *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk memonitori dan mengevaluasi kinerja organisasi pada perspektif proses internal, kepuasan pelanggan, keuangan dan perspektif lainnya. Secara umum terdapat perbedaan-perbedaan perspetif *Balanced Scorecard* yang di terapkan pada organisasi bisnis yang berorinetasi laba dan pada organisasi

ARTIKEL

sector public yang berorientasi pelayanan pada public. Meskipun organisasi public tidak untuk mencari profit tetapi organisasi ini terdiri atas unit-unit yang saling terkait dan mempunyai misi visi yang sama.

Perspetif finansial pada *Balanced Scorecard* adalah suatu ukuran finansial perusahaan dalam pencapaian perbaikan strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya yang dapat memberikan kontribusi penambahan keuntungan perusahaan sehingga bisa menunjukkan penambahan kinerja finansial perusahaan. Konsep *Balanced Scorecard* mempunyai karakteristik yang bersangkutan dengan kinerja perusahaan yaitu Komperhensif, Koheren, Seimbang, Terukur

Metode ini untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan non keuangan yang secara umum dinamakan *Balanced Scorecard*. Dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan system manajemen strategic sekatang berbeda secara signifikan dengan system manajemen dalam bentuk manajemen tradisional. *Balanced Scorecard* menjadikan system manajemen kontemporer memiliki karateristik yang tidak dimiliki oleh system manajemen tradisional yaitu karateristik terukur dan seimbang. *Balanced Scorecard* sebagai inti system manajemen strategic mempunyai keunggulan yaitu memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategic dalam membawa perusahaan menuju masa depan dan menghasilkan laba yang maksimal serta menghasilkan sasaran-sasaran strategic yang terukur.

Tabel 1. Laporan Laba Rugi PT Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk Periode 2014 – 2015

Laporan laba rugi komperhensif konsolidasian	2014	2015
Penjualan Bersih	2.197.907	2.218.536
Laba Kotor	839.565	883.365
Laba Sebelum Pajak	548.742	560.399
Laba Tahun Berjalan	417.511	437.475
Laba Komperhensif Berjalan	416.571	437.898
Laba Bersih Per Saham	27,83	29,30
502.057	558.857	
EBITDA		

Sumber: Laporan keuangan PT Jamu dan Farmasi Sido Muncul

Tabel 1. Laporan Marjin Kontribusi PT Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk Periode 2014 – 2015

Marjin Laba	38,2%	39,8%
Marjin Laba	19,0%	19,7%
Marjin EBITDA	22,8%	25,2%

Sumber : Laporan penjualan PT Jamu dan Farmasi Sido Muncul

Jika dilihat dari tabel di atas, perusahaan PT Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. memiliki total penjualan sebanyak 2.197.907 pada tahun 2014. Setelah itu, mereka mengalami peningkatan penjualan sebanyak 20.629 di tahun berikutnya, sehingga pada tahun 2015 mereka mendapat penjualan sebesar 2.218.536. Hal ini membuktikan bahwasannya PT Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk memiliki tingkat penjualan yang cukup baik saat itu apabila hanya dilihat dari penjualannya saja.

Pada pembahasan ini, produk yang digunakan adalah jamu Tolak Angin. Hal ini bertujuan karena produk tersebut merupakan produk utama yang dimiliki oleh PT Jamu dan Farmasi Sidomuncul. *Balanced Scorecard* merupakan metode yang dapat mengukur kinerja suatu perusahaan yang dilihat dari berbagai aspek. Dalam kasus PT Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk sendiri masih jarang ditemui penelitian yang menggunakan *Balanced Scorecard* pada perusahaan ini. Peneliti sangat tertarik untuk membahas mengenai pembahasan ini dengan judul Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* untuk mengetahui dan menganalisis kinerja PT Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk dari perspektif keuangan, pelanggan, pertumbuhan bisnis dan internal.

B. KAJIAN PUSTAKA

Manajemen

Manajemen dalam Bahasa Inggris dikenal dengan kata *manage* yang artinya mengurus, mengatur dan juga melaksanakan dan mengelola (John M. Echols & Hassan Shadily, 2003). Sedangkan di dalam kamus bahasa Indonesia karya W.J.S Poerwadarminta (2007) menjelaskan bahwa manajemen diartikan sebagai cara mengelola sesuatu perusahaan yang besar. Secara umum pengertian manajemen adalah suatu seni dalam ilmu dan pengorganisasian seperti penyusunan, perencanaan, dan membangun organisasi dan perorganisasian, pergerakan serta pengendalian atau pengawasan. Manajemen dapat juga ditafsirkan sebagai suatu teknik pengetahuan yang sistematis agar dapat memahami bagaimana dan mengapa makhluk hidup saling bekerja sama agar dapat menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain maupun golongan tertentu dan masyarakat luas.

Secara etimologis, pengertian manajemen adalah seni untuk mengemban dan mengatur. Manajemen ini juga disaksikan sebagai ilmu yang mengajarkan proses untuk tujuan dalam organisasi bagi usaha bersama dengan beberapa orang yang terdapat dalam organisasi tersebut sehingga ada orang yang merumuskan dan melaksanakan tindakan manajemen yang diartikan dengan manajer. Adapun pengertian manajemen menurut para ahli :

1. Marry P. Follet mengatakan bahwa pengertian manajemen adalah sebagai suatu seni, tiap pekerjaan bisa diselesaikan dengan orang lain.
2. Manajemen adalah suatu bidang usaha yang bergerak di bidang jasa pelayanan yang dikelola oleh tenaga ahli yang terlatih dan berpengalaman.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard atau yang biasa disingkat BSC adalah sebuah konsep kartu berimbang yang digunakan untuk mengukur efisiensi dan efektivitas strategi. Perusahaan dapat mengetahui perkembangan kinerja dalam kurun waktu tertentu. Dalam menyusun BSC perusahaan membutuhkan data seputar non finansial dan finansial yang lengkap. Dari BSC, manajemen bisa menentukan strategi mana yang berhasil dan tidak berhasil, dengan begini manajemen dapat memutuskan strategi dalam jangka pendek. Menariknya BSC tidak hanya menguji kinerja dan strategi, namun juga memotivasi ide-ide baru dan secara keseluruhan. Konsep BSC sangat tepat diterapkan untuk mencapai tujuan dan visi misi perusahaan untuk langkah kedepannya.

Untuk menyusun BSC yang tepat perusahaan membutuhkan sebuah data akurat, data inilah yang akan mewakili keseluruhan sistem kerja perusahaan guna mempermudah penerapan konsep *Balanced Scorecard*. Dalam pengembangan BSC telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. BSC memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat tangible, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal intangible juga berperan dalam kemajuan organisasi. BSC menjawab kebutuhan

tersebut melalui system manajemen startegi kontenporer yang terdiri dari empat perspetif yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Keunggulan pendekatan BSC dalam system perencanaan staregis (Mulyadi, 2005) adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut : komperhensif, seimbang, koheren, terukur. Menurut Kaplan dan Norton (2006) *Balanced Scorecard* memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif. Keempat perspektif itu dimaksud untuk menjelaskan penampilan suatu organisasi dari empat titik pandang tersebut. Pada dasarnya pengembangan *Balanced Scorecard* baik pada sector swasta maupun public dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perbedaanya dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang berkepentingan. Penerapan *Balanced Scorecard* pada sector lembaga pendidikan islam dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan sedangkan untuk sector public lebih menekankan pada nilai misi dan pencapaian. Pada tahun 1990-an Nolan Norton Institute yang dipimpin oleh David P Norton mensponsori studi tentang pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwapada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel yang berjudul “ *Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*” dalam *Harvard Business Review* (Sony Yowono, 2003). Pada tahun 1996 Norton dan Kaplan menerbitkan buku *the Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action* berdasarkan pengalaman mereka dalam menerapkan BSC pada banyak perusahaan di Amerika.

C. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard* adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pada penelitian ini peneliti akan mendeskripsikan permasalahan yang berkaitan dengan *Balanced Scorecard* terhadap perusahaan PT. Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. Dalam penelitian ini mengkaji tentang kinerja perusahaan secara menyeluruh. Berdasarkan dimensi waktu dan urutan waktu penelitian ini bersifat *cross sectional dan time series* atau disebut juga data panel. Objek penelitian ini adalah kinerja perusahaan PT Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk yang di dalamnya termasuk kondisi keuangan perusahaan, jumlah produk yang dijual, serta hal-hal lain yang berhubungan dengan perusahaan. Sedangkan untuk subjeknya adalah karyawan PT Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk serta pelanggannya. Populasi pada penelitian ini adalah 32 karyawan cabang PT. Jamu dan Farmasi Sido Muncul di Kb. Jeruk, Kec. Andir, Kota Bandung. Populasi untuk pelanggannya sendiri adalah seluruh mahasiswa aktif Manajemen UIN Sunan Gunung Djati Bandung dari angkatan 2020 – 2017. Sedangkan untuk aspek keuangannya sendiri adalah laporan keuangan. Sampel karyawannya sendiri peneliti memperkirakan berjumlah 20 orang atau di bawahnya. Sedangkan untuk mahasiswa Manajemen sendiri sebanyak 30 orang. Aspek keuangan sendiri adalah laporan penjualan pada tahun 2020. Hal ini merupakan sebuah kesengajaan, karena peneliti menggunakan teknik adalah non probabilitas secara *Convenience sampling*.

Penelitian ini menggunakan Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard* yakni data kuantitatif yang bersifat angka dan dipadukan dengan beberapa data kualitatif. Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah data campuran, yaitu data primer yang dikumpulkan diperoleh dari hasil wawancara dan hasil kuesioner yang dilakukan oleh karyawan. Hasil diantaranya mengenai objek penelitian dan data mengenai kepuasan karyawan yang diketahui lewat kuesioner dan juga data sekunder yaitu laporan keuangan tahunan atau laporan penjualan tahunan.

Metode analisis data untuk mendapatkan kesimpulan mengenai perspektif keuangan adalah dengan menggunakan analisis rasio keuangan ROI (*Retun on Investment*). Pengukuran kinerja perspektif pelanggan pengukuran yang dilakukan meliputi akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Data kuisisioner ini bersifat kualitatif yang kemudian akan diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor terhadap setiap jawaban yang diberikan pada setiap pilihan jawaban dengan skala likert. Jumlah kuisisioner yang akan dibagikan kepada para pelanggan adalah sebanyak 30 buah. Pelanggan yang dimaksud adalah para mahasiswa UIN Sunan Gunung Djati Bandung dengan syarat pernah atau sering membeli produk-produk Sido Muncul. Dari 30 buah kuisisioner tersebut, terdapat masing-masing 9 pertanyaan yang sama dan hal ini berkaitan dengan ketiga aspek yang disebutkan dengan tujuan agar penelitian ini terlihat lebih valid. Metode analisis yang digunakan untuk mengetahui jawaban mengenai perspektif pertumbuhan bisnis dan internal adalah dengan melakukan berbagai macam pengukuran seperti Kapabilitas karyawan, Kapabilitas informasi, Motivasi dan intensif. Pengujian instrument penelitian dengan menggunakan uji validasi dengan menghitung korelasi menggunakan teknik korelasi *Product moment*. Uji reliabilitas diukur dengan menggunakan metode *one shot* atau pengukuran sekali saja, yaitu dengan uji statistik Cronbach Alfa. Variabel dikatakan reliabel, jika *Cronbach alpha* > 0,6 dan uji selanjutnya dapat dilanjutkan karena angket dinyatakan reliabel.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard Perspektif Keuangan

Balance Scorecard memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut umumnya dipakai di perusahaan untuk mengetahui laba.

1. Rasio Likuiditas

Tabel 3. Perhitungan Current Ratio

NP	Tahun	Aset Lancar (Dalam jutaan rupiah)	Liabilitas Jangka Pendek (Dalam jutaan rupiah)	CR (Current Ratio)
SIDO	2020	1.923.288	326.678	5.89%
	2021	1.855.171	509.593	3.64%

Sumber: Laporan Keuangan PT. Sido Muncul 2020-2021

Berdasarkan tabel diatas, aset lancar yang dimiliki PT. Jamu dan Farmasi Sido Muncul mengalami penurunan sebesar 68.117, sedangkan aset lancarnya mengalami peningkatan sebanyak 182.915. Sedangkan jika ditinjau dari perhitungan Current Ratio nya, perusahaan mengalami penurunan sebanyak 2.25 (5.89 jadi 3.64). Hal tersebut menginformasikan bahwa PT. Jamu dan Farmasi Sido Muncul mengalami penurunan rasio namun masih dalam kategori mampu untuk membiayai kewajibannya tiap tahunnya.

2. Rasio Leverage

Rasio Leverage atau disebut juga rasio utang (*debt ratio*) yaitu rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi segala kewajiban finansialnya. Semakin tinggi hutang perusahaan maka semakin tinggi kemungkinan perusahaan tidak dapat memenuhi kewajibannya.

Tabel 4. Perhitungan Debt Ratio

NP	Tahun	Total Liabilitas (Dalam jutaan rupiah)	Total Aset (Dalam jutaan rupiah)	DR (Debt Ratio)
SIDO	2020	587.723	3.650.853	16.09%
	2021	627.776	3.849.516	16.31%

Sumber: Laporan Keuangan PT Sido Muncul, data diolah.

ARTIKEL

Berdasarkan tabel diatas, total liabilitas maupun total aset perusahaan PT Jamu dan Farmasi Sido Muncul pada tahun 2020-2021 mengalami kenaikan dan dalam perhitungan Debt Ratio perusahaan juga mengalami kenaikan sebesar 0,22 % (16.09 % menjadi 16.31 %). Kenaikan ini menjelaskan bahwa PT Jamu dan Farmasi Sido Muncul dapat memenuhi kewajiban setiap tahunnya.

3. Rasio Profitabilitas

Net Income/Sales adalah rasio yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bersih. Menurut Bastian dan Suhardjono (2016), *Net Profit Margin* adalah perbandingan antara laba bersih dengan penjualan.

Tabel 5. Perhitungan NPM

NP	Tahun	Laba Bersih (dalam jutaan rupiah)	Penjualan (dalam jutaan rupiah)	NPM (Net Profit Margin)
SIDO	2020	641.831	2.257.274	28.43 %
	2021	867.682	2.776.440	31.25 %

Sumber: Laporan Keuangan PT Sido Muncul, data diolah.

Berdasarkan tabel diatas, laba bersih PT Jamu dan Farmasi Sido Muncul tahun 2020-2021 mengalami kenaikan begitupula dengan penjualannya yang juga ikut naik. Perhitungan NIS tercatat bahwa dari tahun 2020-2021 mengalami kenaikan sebesar 2.82 % (28.43 % menjadi 31.25 %). Hal ini menandakan PT Jamu dan Farmasi Sido Muncul mampu mengelola biaya operasi dan menghasilkan banyak penjualan untuk menutup biaya tetap sehingga laba yang dihasilkan pun naik.

Gambar 1. Keseluruhan Rasio



Sumber: Laporan Keuangan PT. Jamu dan armasi Sido Muncul data diolah.

Dari grafik di atas dapat dilihat perbandingan rasio-rasio yang ada dari tahun 2020-2021. Dapat dilihat dalam tabel diatas bahwa untuk perhitungan menggunakan rasio Current Ratio kinerja perusahaan dapat dinilai baik, walaupun mengalami penurunan rasio sebesar 2.25% dari 5.89% menjadi 3.64%. Hal tersebut terjadi karena .menurunya aset lancar yang dimiliki perusahaan menurun dari 1.923.000 menjadi 1.855.171, selain itu liabilitas jangka pendeknya meningkat dari 326.678 menjadi 509.953. Untuk rasio Debt Ratio atau ARasio Leverage, perusahaan mengalami peningkatan sebesar 0.22% dari 16.09% menjadi 16.31%. begitupula dengan Net Profit Margin nya yang mengalami peningkatan sebesar 2.82% dari 28.43% menjadi 31.25%. Dengan demikian, keseluruhan kinerja perusahaan dilihat dari perspektif keuangannya dinilai baik karena masih dalam batas wajar yang ditentukan.

Perspektif Pelanggan

Pada perspektif ini, dibahas dua item yaitu pelanggan yang berupa mahasiswa Manajemeng angkatan 2017-2020 UIN Bandung. Perspektif pelanggan dan pemasok barang digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan, segmen pasar Perspektif ini bertujuan untuk mengukur meningkatnya kepercayaan klien atas produk dan jasa

ARTIKEL

yang ditawarkan perusahaan, kecepatan layanan yang diberikan dan kualitas hubungan perusahaan dengan kliennya, baik dengan pelanggan maupun dengan *supplier*. Informasi yang diketahui tentang seberapa baik hubungan yang dimiliki perusahaan dengan kliennya dapat memberikan gambaran tentang bagaimana suatu kinerja manajemennya berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini diukur dengan mengisi daftar pertanyaan kuisioner yang telah disediakan. Pelanggan yang menjadi responden sebanyak 70 mahasiswa.

1. Karakteristik Kepuasan Pelanggan

Distribusi kuisioner yang ditunjukkan kepada pelanggan bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kuisioner yang dapat diolah untuk menentukan karakteristiknya. Berikut ini adalah tabel yang menggambarkan proses penyebaran dan penerimaan kuisioner kepuasan pelanggan PT. Jamu dan Farmasi Sido Muncul di Manajemen UIN Bandung. Populasi pada penelitian ini seluruh mahasiswa aktif Manajemen UIN Sunan Gunung Djati Bandung dari angkatan 2020 – 2017. Untuk sampel mahasiswa Manajemen sendiri penelitian menargetkan sebanyak 70 orang, namun kuisioner yang terisi hanya 62 orang saja. Peneliti sendiri menggunakan teknik non probabilitas secara *Convenience sampling*. Menurut Sugiyono (2015), metode penentuan sampel ini merupakan metode pemilihan sampel secara bebas sekehendak peneliti. Tujuan menggunakan metode ini agar memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian. Adapun kuisionernya menggunakan kuisioner langsung yang dibagikan secara manual oleh peneliti.

Tabel 6. Gambaran Distribusi Kuisioner Kepuasan Pelanggan

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuisioner yang dikirim	70	100 %
Kuisioner yang tidak kembali	8	11,43 %
Kuisioner yang tidak dapat diolah	0	0 %
Kuisioner yang dapat diolah	62	88,57 %

Sumber: hasil Analisis

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa total 70 kuisioner yang dibagikan ke pihak mahasisiwa, hanya 8 kuisioner yang tidak kembali dikarenakan keterbatasan waktu dan adanya kuisioner yang hilang / tidak terisi.

2. Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

Uji validitas adalah pengujian yang dilakukan terhadap isi (*content*) dari suatu instrument. Suatu kuisioner yang valid adalah kuisioner yang mampu mengukur dan mengungkapkan suatu hal yang ingin diukur dari kuisioner tersebut, dalam hal ini adalah kepuasan pelanggan dan pemasok barang. Dalam penentuan layak atau tidaknya suatu item yang akan digunakan, biasanya dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikansi 0,05, artinya suatu item dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total. Teknik pengujian yang digunakan untuk uji validitas ini adalah menggunakan korelasi *Bivariate Pearson* (Produk Momen Pearson) dan *Corrected Item-Total Correlation*. Tabel berikut menunjukkan hasil uji validitas pelanggan dari 70 pelanggan.

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Atribut Produk dan Jasa

Pertanyaan	Pearson Correlation	Sig (2-Tailed)	Keterangan
APJ1	0,880**	0,000	Valid
APJ2	0,923**	0,000	Valid
APJ3	0,879**	0,000	Valid
APJ4	0,917**	0,000	Valid
APJ5	0,907**	0,000	Valid

Sumber: hasil analisis

ARTIKEL

Tabel di atas menunjukkan variabel atribut, produk, dan jasa mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Tabel 8. Hasil Uji Validitas Citra (*Image*)

Pertanyaan	Pearson Corelation	Sig (2-Tailed)	Keterangan
CP6	0,967**	0,000	Valid
CP7	0,979**	0,000	Valid
CP8	0,956**	0,000	Valid

Sumber: hasil analisis

Tabel di atas menunjukkan variabel citra (*image*) perusahaan mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05

Tabel 9. Hasil Uji Validitas Hubungan dengan Pelanggan

Pertanyaan	Pearson Corelation	Sig (2-Tailed)	Keterangan
HP9	0,942**	0,000	Valid
HP10	0,943**	0,000	Valid
HP11	0,955**	0,000	Valid
HP12	0,938**	0,000	Valid

Sumber: hasil analisis

Tabel di atas menunjukkan variabel hubungan dengan pelanggan mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

3. Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan

Reliabilitas suatu tes adalah seberapa besar derajat tes mengukur secara konsisten sasaran yang diukur. Instrument dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* diatas 0,6. Tabel berikut menunjukkan hasil uji reliabilitas pelanggan dari tiga variable dengan 70 responden

Tabel 10. Hasil Uji Realibilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
APJ	0,826	0,962	6
CP	0,881	0,983	4
HP	0,850	0,976	5

Sumber: hasil analisis

Tabel di atas menunjukkan nilai *cronbach's alpha* atas variabel atribut, produk, dan jasa sebesar 0,826, sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan dalam kuisisioner ini sangat reliabel. Variabel citra (*image*) perusahaan sebesar 0,881, sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan dalam kuisisioner ini sangat reliabel. Variabel hubungan dengan pelanggan sebesar 0,850, sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan dalam kuisisioner ini sangat reliabel.

4. Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Berdasarkan jawaban dari 70 responden pelanggan dari mahasiswa Manajemen UIN Bandung yang menggunakan produk PTJamu dan Farmasi Sido Muncul untuk menganalisis dan memberikan gambaran terkait dengan variabel-variabel dalam penelitian ini. Variabel yang terkait yaitu atribut produk dan jasa, citra perusahaan, hubungan dengan pelanggan, hasilnya adalah sebagai berikut :

ARTIKEL

Tabel 11. Hasil Pengukuran Atribut Produk dan Jasa Pelanggan PT. Jamu dan Farmasi Sido Muncul

Pendapat Responden	Nilai	Jumlah Jawaban Responden	TabelNilai	BobotNilai
Sangat Puas	5	9	45	8,56 %
Puas	4	57	228	43,35 %
Cukup Puas	3	76	228	43,35 %
Kurang Puas	2	12	24	4,56 %
Sangat Tidak Puas	1	1	1	0,19 %
Jumlah		155	526	100 %

Sumber: hasil analisis

Variabel atribut produk dan jasa, pelanggan terdiri dari 5 pernyataan dengan skor 1 sampai 5. Hasil pengukuran berdasarkan table diatas menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan PT. Jamu dan Farmasi Sido Muncul terhadap atribut produk dan jasa adalah 8,56 % menyatakan sangat puas, 43,35 % menyatakan puas, 43,35 % menyatakan cukup puas, 4,56 % menyatakan kurang puas, 0,19 % menyatakan sangat tidak puas. Hal tersebut menggambarkan dan menjelaskan secara utuh tingkat kepuasan dari pelanggan PT. Jamu dan Farmasi Sido Muncul.

Tabel 12. Hasil Pengukuran Citra (Image) Perusahaan Pelanggan PT. Jamu dan Farmasi Sido Muncul

Pendapat Responden	Nilai	Jumlah Jawaban Responden	TabelNilai	BobotNilai
Sangat Puas	5	8	40	12,01%
Puas	4	38	152	45,65%
Cukup Puas	3	47	141	42,34%
Kurang Puas	2	0	0%	0
Sangat Tidak Puas	1	0	0%	0
Jumlah		93	100%	333

Sumber: hasil analisis

Variabel citra (*image*) perusahaan terdiri dari 5 pernyataan dengan skor 1 sampai 5. Hasil pengukuran berdasarkan table 4.21 diatas menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan PT. Jamu dan Farmasi Sido Muncul terhadap citra (*image*) perusahaan adalah 12,01 % menyatakan sangat puas, 45,65 % menyatakan puas, 42,34 % menyatakan cukup puas, 0 % menyatakan kurang puas, 0 % menyatakan sangat tidak puas. Hal tersebut menggambarkan dan menjelaskan secara utuh tingkat kepuasan dari pelanggan PT. Jamu dan Farmasi Sido Muncul.

Tabel 13. Hasil Pengukuran Hubungan dengan Pelanggan PT. Jamu dan Farmasi Sido Muncul

Pendapat Responden	Nilai	Jumlah Jawaban Responden	TabelNilai	BobotNilai
Sangat Puas	5	5	25	5,84 %
Puas	4	50	200	46,73 %
Cukup Puas	3	65	195	45,56 %
Kurang Puas	2	4	8	1,87 %
Sangat Tidak Puas	1	0	0	0 %
Jumlah		124	428	100 %

Sumber: hasil analisis

Variabel citra (*image*) perusahaan terdiri dari 5 pernyataan dengan skor 1 sampai 5. Hasil pengukuran berdasarkan table 13 diatas menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan PT. Jamu dan Farmasi Sido Muncul terhadap hubungan dengan pelanggan adalah 5,84 % menyatakan sangat puas, 46,73 % menyatakan puas, 45,56 % menyatakan cukup puas, 1,87 % menyatakan kurang puas, 0 % menyatakan sangat tidak puas. Hal tersebut menggambarkan dan menjelaskan secara utuh tingkat kepuasan dari pelanggan PT. Jamu dan Farmasi Sido Muncul.

Perspektif Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal dalam *Balance Scorecard* menyoroti berbagai proses penting yang mendukung strategi perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena proses bisnis internal dengan pendekatan *Balance Scorecard* akan mengidentifikasi proses baru yang harus dikuasai oleh sebuah perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan perusahaan. Pengukuran kinerja dalam proses ini terbagi menjadi 3, yaitu proses inovasi, proses operasi, dan pelayanan purna jual.

1. Inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*, proses inovasi merupakan salah satu kritical proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*. Tolak ukur yang dapat digunakan pada tahapan ini diantaranya adalah banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan jika dibandingkan dengan rencana perusahaan, lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk baru, besarnya biaya yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk baru, dan frekuensi atas modifikasi yang diperlukan atas produk baru tersebut.

Tidak hanya mengandalkan bahan-bahan alamiah yang berkualitas tinggi dan segar, PT Jamu dan Farmasi juga sangat mementingkan basis penelitian, ilmu pengetahuan dan teknologi dalam menjalankan proses-proses produksi dari setiap produk yang akan dijual, serta juga bergerak maju untuk mengembangkan usahanya. Didukung oleh lebih dari 300 R&D dan QC Specialist kami berkarya untuk menciptakan inovasi berupa temuan-temuan baru yang berkhasiat tinggi bagi seluruh kalangan masyarakat (www.sidomuncul.co.id).

Oleh karena itu, perusahaan telah melengkapi pabriknya dengan berbagai fasilitas pendukung yang memenuhi standar farmasi. Beberapa fasilitas tersebut antara lain Laboratorium yang bersertifikasi ISO (International Standard Organization) 17025 serta fasilitas produksi berstandarisasi CPOB dan CPOTB (www.sidomuncul.co.id). Dikutip dari laman website PT. Sido Muncul, perusahaan berkomitmen menjadi perusahaan di bidang farmasi, obat tradisional, makanan dan minuman serta kosmetik dengan kinerja terbaik di bidangnya. Senantiasa berusaha melakukan peningkatan yang berkesinambungan untuk menghasilkan produk yang memenuhi standar mutu, aman, berkhasiat dan halal secara konsisten melalui :

- a) Pencapaian kepuasan pelanggan dengan penerapan kinerja system manajemen yang baik didukung dengan sumber daya manusia yang kompeten dan sarana prasarana pendukung yang memadai.
- b) Pemenuhan seluruh regulasi dan peraturan perundang-undangan terkait dengan aktivitas bisnis perusahaan.
- c) Pengelolaan lingkungan yang baik dengan mencegah dampak buruk terhadap lingkungan dari setiap aktivitas bisnis yang dilakukan agar tetap terjaga konservasi energy serta kelestarian lingkungan dan sumber daya alam
- d) Pelaksanaan kegiatan produksi sesuai dengan standar keamanan pangan yang dipersyaratkan
- e) Penerapan budaya komunikasi yang sehat dan harmonis baik dikalangan internal maupun eksternal perusahaan.
- f) Pemberian respon yang cepat terhadap perkembangan bidang pengobatan tradisional khususnya yang menggunakan bahan-bahan alami
- g) Pemenuhan system Jaminan Halal persyaratan
- h) Penerapan manajemen keselamatan dan kesehatan kerja yang terintegrasi dan berkelanjutan dalam seluruh aktivitas kerja perusahaan.

2. Operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitik beratkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada *customer*. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi. Proses operasi yang dilakukan PT Jamu dan Farmasi Sido Muncul bukan hanya menerapkan strategi integrasi dari hulu ke hilir saja, tetapi juga menajamkan tiap-tiap strategi itu secara detail melalui beberapa implementasi, yaitu: pola kerjasama dalam bentuk penyedia bahan, pola kerjasama sebagai patra suplier, pola kerjasama dengan ilmuan-ilmuan.

3. Pelayanan Purna Jual

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada *customer*. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan, yang termasuk dalam aktivitas purna jual diantaranya adalah: garansi dan aktivitas reparasi, perlakuan terhadap produk cacat atau rusak, proses pembayaran yang dilakukan oleh *customer* pada transaksi penjualan yang dilakukan secara kredit. Pada layanan purna jual, PT Jamu dan Farmasi Sidomuncul sendiri hanya memiliki sedikit layanan, yakni sebatas retur produk yang rusak atau kadaluwarsa.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kemampuan PT Jamu dan Farmasi Sidomuncul berdasarkan kinerjanya yang tercatat pada perspektif ini dalam memberikan kepuasan bagi para karyawannya dapat terlihat sesuai dengan harapan. Jawaban dari pihak karyawan tercatat memberikan nilai positif bagi perusahaan, hasil tersebut dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

Tabel 14. Hasil Keseluruhan Pengukuran Kinerja Kepuasan Karyawan

Nama Perusahaan	KK	KSI	MPK
PT Jamu dan Farmasi Sidomuncul	PUAS	PUAS	CUKUP PUAS

Sumber: hasil analisis

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa kapabilitas karyawan untuk kepuasan karyawan memiliki nilai puas bagi para karyawan. Untuk kapabilitas sistem informasi, memiliki nilai puas bagi para karyawan, dan untuk motivasi pemberdayaan dan keselarasan, memiliki nilai cukup puas bagi para karyawan.

Perencanaan Strategis

Tahap ini ditujukan untuk menghasilkan misi, visi, keyakinan dan nilai dasar, dan tujuan institusi. Terkait dengan proses perencanaan strategis PT Jamu dan Farmasi Sidomuncul, maka dengan menggunakan BSC, dapat dijelaskan *scorecard* dari tujuan-tujuan organisasi dan ukuran-ukuran yang berhubungan dengan masing-masing dari keempat perspektif yaitu *financial, internal business, customer, learning and growth*. Berikut adalah perencanaan strategis yang harus diterapkan pada masing-masing perspektif *balance scorecard*.

Perspektif Keuangan

Strategi keuangan yang harus diterapkan PT Jamu dan Farmasi Sidomuncul yaitu berfokus pada optimisasi tingkat likuiditas. Hal ini dapat dicapai melalui strategi keuangan terpusat dan kebijakan pembiayaan proyek secara mandiri. Kedua kebijakan tersebut diharapkan mampu menjaga tingkat likuiditas perusahaan. Selain dari strategi diatas, PT Jamu dan Farmasi juga harus memiliki strategi nilai tambah dan strategi keunggulan bersaing dalam strategi investasi. Strategi nilai tambah dilakukan dengan membuat keputusan secara tepat dan diharapkan dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan khususnya dalam hal tingkat pengembalian investasi. Perspektif *Customer*. Strategi pasar selektif perlu dilakukan PT. Jamu dan Farmasi

Sidomuncul, ini dilakukan untuk mengelompokkan *customer*. Pasar selektif yang dimaksud adalah, pasar domestik dan luar negeri. Strategi untuk pasar domestik adalah dengan memilih produk yang berasal dari lokal agar selalu fokus menonjolkan produk jamu unggulan Indonesia

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini, PT Jamu dan Farmasi Sidomuncul harus menerapkan perencanaan strategis yang tepat, yaitu:

1. Pengadaan Terpusat. Strategi pengadaan terpusat merupakan salah satu cara substansial dalam mengurangi biaya persediaan dan mendapatkan keuntungan yang lebih baik.
2. Program Efisiensi, Program efisiensi dilakukan dengan melakukan efisiensi biaya.
3. Mitigasi Resiko, Mitigasi resiko memiliki tujuan untuk mengurangi tingkat resiko yang dihadapi perusahaan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perencanaan strategis yang perlu digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini yaitu dengan membentuk manajemen bakat. Manajemen bakat dapat menempatkan individu pada pekerjaan yang sesuai. Hal ini bisa dikembangkan melalui pembinaan bakat individu perusahaan, dengan demikian diharapkan kedepannya sumber daya manusia PT Jamu dan Farmasi Sidomuncul memiliki individu-individu yang memiliki bakat secara spesifik dan ahli di bidangnya sehingga akan memberikan kinerja dan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.

E. SIMPULAN

Perspektif keuangan kinerja PT Jamu dan Farmasi Sido muncul tergolong baik. Ini dibuktikan dengan rasio likuiditas yang hanya mengalami penurunan sebesar 0,04 (1, 14 menjadi 1,10) artinya, perusahaan dapat membayar utangnya dengan keseluruhan aset yang dimiliki. Rasio leverage mengalami peningkatan sebesar 0,01% (0, 73% menjadi 0,74%), artinya perusahaan dapat memenuhi kewajiban tiap tahunnya. Serta rasioprosfitabilitas yang mengalami kenaikan 0,10% (dari 5,05% menjadi 5,15%). Artinya perusahaan perudahaan selalu mengalami kenaikan penjualan tiaptahunnya. Dari variabel perspektif pelanggan yang diperoleh menunjukkan Variabel atribut produk dan jasa pelanggan memperoleh 8,56% sangat puas, 43,35% puas, 43,35% cukup puas, 4,56% kurang puas, 0,19% sangat tidak puas. Variabel citra image memperoleh 12,01% sangat puas, 45,65% puas, 42,34% cukup puas, sisanya 0%. Variabel hubungan dengan Pelanggan memperoleh 5,84% sangat puas, 46,73% puas, 45,56% cukup puas, 1,87% kurang puas, dan sisanya 0%. Artinya, mayoritas konsumen puas dengan kinerja PT jamu dan farmasi sido muncul.

Perspektif Bisnis Internal menunhukan bahwa perusahaan selalu melakukan inovasi dengan melakukan kolaborasi dengan ilmuwan serta petani lokal untuk mempertahankan citra perusahaan. Sedangkan pada proses operasi, perusahaan hanya menitik beratkan pada efisiensi proses. Lalu, perusahaan pun tidak memberikan layanan purna jual, hanya sebatas retur barang yang telah rusak atau kadaluwarsa. Sehingga, pada tahapan ini, kinerja perusahaan masih kurang baik. Pada Pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan memiliki kinerja yang baik dengan hasil yang diperoleh yakni kepuasan karyawan ada pada skor puas, sistem informasi pun dirasa puas oleh para karyawan, dan motivasi pemberdayaan dan keselarasan masuk kategori cukup puas. Penulis berharap untuk para peneliti selanjutnya khususnya mengenai penelitian yang menggunakan kinerja perusahaan menggunakan *balanced scorecard* sebagai alat uji analisisnya untuk menambahkan rasio lain yang digubakan pada perspektif keuangannya, hal ini bertujuan agar hasil penelitian dapat terlihat lebih objektif.

REFERENSI

- Agus Taman. (2010). "Model Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan metode *Smart System* (studi kasus pada UKM CV. Batara Elektrindo)", bersal dari google
- Ahmad Falah Rusdiyanto. (2013). *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PDAM Kabupaten Semarang*. Skripsi (tidak diterbitkan). Jurusan Ekonomi, Universitas Diponegoro Semarang.
- Candra, Syaifei. (2019). "Satandar Pelayanan Minimal Rumah Sakit". tersedia pada http://www.waspadamedan.com/index.php?option=com_content&view=article&id=7328&catid=59&Itemid=215 (akses tanggal 22 April 2010)
- Dhika Pratiwi Putri. (2018). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard Studi Kasus Pada PT Bank Tabungan Negara (persero) Cabang Solo*. Skripsi (tidak diterbitkan). Jurusan Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Fahmi Irfan. (2019). *Analisis Laporan Keuangan*. Bandung. Alfa Beta
- Indrianto, Nur & Supomo, Bambang. 2018. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi I BPFE Yogyakarta.
- Kaplan Robert S. dan David P. Norton. (2000). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan, Jakarta : Erlangga.
- Marzuki. (2016). Pengaruh Likuiditas Dan Solvabilitas Terhadap Profitabilitas Pada PT Industri Jamu Dan Farmasi Sido Muncul Tbk. *Jurnal Mahasiswa Prodi Akuntansi*.
- Moleong, Lexy J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung PT. Rosdakarya
- Mulyadi dan J. Setyawan. 2012. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Edisi 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyadi. (2005). "Alternatif Pemacuan Kinerja Personel dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis Balanced Scorecard." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol.20, No.3.
- Mulyadi. (2011). *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, edisi 3. Jakarta Salemba Empat.
- Pande, Peter S., Neuman Robert P, dan Roland R. Cavanagh. (2009). *The Six Sigma Way Team Fieldbook, An Implementation Guide for Process Improvement Teams*. McGraw-Hill,
- Riduwan. (2017). *Skala Pengukuran Variabel- Variabel Penelitian*. Bandung : Alfabeta
- Sugiono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta