

**“ PENGUKURAN KINERJA APOTEK SUMBER WARAS DI KOTA TEGAL  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*”**

**SKRIPSI**



Disusun Oleh :

**YUNI MELIANA**

**12070550**

**FAKULTAS BISNIS PROGRAM STUDI AKUNTANSI**

**UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA**

**YOGYAKARTA**

**2011**

**PENGUKURAN KINERJA APOTEK SUMBER WARAS DI KOTA TEGAL  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Fakultas Bisnis Jurusan Akuntansi

Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta

Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-syarat

Guna Memperoleh Gelar

Sarjana Ekonomi

Disusun oleh :

**YUNI MELIANA**

**NIM : 12070550**

**Jurusan : Akuntansi**

**FAKULTAS BISNIS PROGRAM STUDI AKUNTANSI**

**UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA**

**YOGYAKARTA**

**2011**

**HALAMAN PERSETUJUAN**



**Telah disetujui dan diterima dengan baik oleh,**

**Dosen Pembimbing Skripsi**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Agustini Dyah Respati', is positioned above the printed name.

**(Dra. Agustini Dyah Respati, MBA)**

## HALAMAN PENGESAHAN

Dipertahankan Di Depan Dewan Penguji Skripsi Fakultas Bisnis  
Program Studi Akuntansi Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta  
Dan Diterima Untuk Memenuhi Sebagian

Syarat-syarat Guna Memperoleh

Gelar Sarjana Ekonomi

Pada Tanggal

19 Januari 2012

Mengesahkan

Dekan,



(Insiwijati Prasetyaningsih, Dra., MM)

### Dewan Penguji:

1. **Dra. Agustini Dyah Respati, MBA**
2. **Astuti Yuli Setyani, SE., M. Si., Ak**
3. **Putriana Kristanti, Dra., MM, Akt**

## MOTTO

*Hidup bagaikan mengendarai sebuah mobil yang harus terus melihat kedepan dan melewati segala apapun yang ada didepan kita. Namun ada kalanya kita menggunakan kaca spion untuk melihat kebelakang sebagai panduan untuk melangkah kedepan. Jadi jalani hidup kita dengan terus melihat kedepan dan melewati segala apapun yang akan kita jumpai, sembari menengok ke belakang (masalalu) untuk menjadikannya suatu pelajaran untuk melangkah lebih baik lagi kedepannya.*

**Yeremia 33:3,**

*“ Berserulah kepadaKu, maka Aku akan menjawab engkau dan akan memberitahukan kepadamu hal-hal yang besar dan yang tidak terpahami, yakni hal-hal yang tidak kau ketahui.”*

**Lukas 14:11,**

*“ Sebab barangsiapa meninggikan diri, ia akan direndahkan dan barangsiapa merendahkan diri, ia akan ditinggikan.”*

*Orang manis tetap manis saat pahit, orang baik tetap baik saat buruk, Ketika keadaan buruk, nikmatilah hal itu karena kebaikan teruji, dan bila dunia menjadi pahit oleh orang yang dibenci, jadilah pribadi yang manis yang tidak pernah berubah rasanya.*

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini Kupersembahkan Untuk :

- **Tuhan Yesus** yang telah menuntun dan memberikan segalanya yang terindah dalam pembuatan skripsi ini.
- **Papa dan Mama** yang telah memberikan dukungan materi dan doa.
- **Kakak-kakak** yang mendorong untuk bersemangat dalam membuat skripsi.
- **Radityo** yang selalu memberikan dukungan bagi penulis.
- **Sahabat tersayang** yang menjadi tempat curahan hati.
- **Ayee Community** yang menjadi teman dan sahabat terbaik.
- **Alamamaterku Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus yang telah melimpahkan berkat dan kasih-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul : "PENGUKURAN KINERJA APOTEK SUMBER WARAS DI KOTA TEGAL DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*" dengan baik. Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Bisnis Jurusan Akuntansi Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta.

Dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini, penulis banyak sekali mendapat bimbingan, saran, masukan, dan perhatian dari berbagai pihak. Sehingga pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. **Tuhan Yesus Kristus** yang selalu memberikan penyertaan dan kasihnya serta cintanya sehingga penulis mampu mengerjakan dan menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. **Ibu Agustini** selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan bantuannya dengan sabar dan baik kepada penulis.
3. **Bapak serta Ibu Dosen Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta** yang telah berjasa mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama mengikuti pendidikan di Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta.

4. **Orang Tua, Kakak dan Adik** tercinta atas kerja keras, serta dukungan doa, moral maupun materi selama menempuh bangku perkuliahan sehingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi dan kuliah dengan baik.
5. **Radityo Puji T.P dan Keluarga** yang selalu memberikan support dan dukungan secara terus menerus, serta selalu membantu memberikan kemudahan sampai skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
6. **Sahabat tersayang (Widi, Purnama dan Ellin)** yang selalu memberi masukan dan menjadi tempat curahan isi hati disaat senang maupun sedih.
7. **Ayee Community** yang sudah menjadi teman yang baik dan inspirasi selama penulis duduk dibangku perkuliahan.
8. **Pihak lain** yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, sehingga laporan tugas akhir ini dapat diselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca sekalian, sehingga suatu saat penulis dapat menciptakan karya yang lebih baik lagi.

Akhir kata, penulis ingin meminta maaf sebesar-besarnya bila ada kesalahan dalam penyusunan laporan yang pernah penulis lakukan sewaktu membuat program Tugas Akhir ini baik disengaja maupun tidak disengaja. Kiranya Tugas Akhir ini dapat berguna bagi kita semua.

Yogyakarta, xx Juni 2011

Penulis,

Yuni Meliana

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGAJUAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN MOTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
ABSTRAKSI.....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	3
1.3. Batasan Masalah .....	4
1.4. Tujuan Penelitian.....	4
1.5. Manfaat Penelitian.....	5
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
2.1. Pemasaran .....	6
2.1.1. Pengertian Pemasaran .....	6

2.1.2. Pengertian Manajemen Pemasaran.....	7
2.1.3. Markering Mix.....	7
2.2. Komunikasi Pemasaran.....	9
2.2.1. Pengertian Komunikasi.....	9
2.2.2. Bentuk-bentuk Komunikasi Pemasaran.....	10
2.2.3. Elemen-elemen Komunikasi.....	12
2.3. Periklanan.....	13
2.3.1. Pengertian Periklanan.....	13
2.3.2. Fungsi Iklan.....	14
2.3.3. Tujuan Iklan.....	15
2.3.4. Manfaat Iklan.....	17
2.3.5. Media Iklan.....	17
2.4. Variabel Penelitian.....	19
2.5. Perilaku Konsumen.....	20
2.5.1. Pengertian Perilaku Konsumen.....	20
2.5.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Konsumen.....	21
2.6. Hubungan Antar Variabel Penelitian.....	25
2.6.1. Hubungan variabel model iklan terhadap minat.....	25
2.6.2. Hubungan variabel desain iklan terhadap minat.....	25
2.6.3. Hubungan variabel pesan iklan terhadap minat.....	26
2.6.4. Hubungan variabel warna iklan terhadap minat.....	26
2.6.5. Hubungan variabel brand image terhadap minat.....	26
2.7. Pengembangan Hipotesis.....	28

## **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1. Data.....	29
3.1.1. Sumber Data.....	29
3.1.2. Pengumpulan Data.....	30
3.2. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel.....	31
3.2.1. Variabel Penelitian.....	31
3.2.2. Pengukuran Variabel.....	32
3.3. Metode Analisis Data.....	33
3.3.1. Uji Validitas.....	33
3.3.2. Uji Reliabilitas.....	34
3.3.3. Uji Statistik.....	35
3.3.3.1. Analisis Regresi Linier Berganda.....	35
3.3.3.2. Uji Hipotesis.....	36

## **BAB IV ANALISI DAN PEMBAHASAN**

4.1. Statistik Deskriptif.....	39
4.2. Analisis Data Penelitian.....	40
4.2.1. Analisis Validitas.....	40
4.2.2. Analisis Reliabilitas.....	42
4.3. Karakteristik Responden.....	43
4.4. Analisis Regresi Linier Berganda.....	45
4.4.1. Uji t.....	46
4.4.2. Uji F.....	48
4.4.3. Koefisien Determinasi.....	49

4.5. Pembahasan.....	50
----------------------	----

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Kesimpulan.....	54
5.2. Keterbatasan Penelitian.....	54
5.3. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya.....	55

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

© UKDW

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	Hasil Perhitungan Untuk Uji Validitas.....	41
Tabel 4.2.	Hasil Perhitungan Untuk Uji Reliabilitas.....	42
Tabel 4.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	43
Tabel 4.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan.....	44
Tabel 4.5.	Karakteristik Responden Pekerjaan.....	44
Tabel 4.6.	Hasil Regresi Linier Berganda.....	45
Tabel 4.7.	Hasil Uji F.....	49
Tabel 4.8.	Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	50
Tabel 4.9	Ringkasan Penelitian.....	51



## DAFTAR GAMBAR

2.1. Model Komunikasi.....	12
2.2. Model Penelitian.....	27

© UKDW

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	Kuesioner
Lampiran II	Jawaban Responden
Lampiran III	Uji Validitas dan Reliabilitas
Lampiran IV	Karakteristik Responden
Lampiran V	Uji Hipotesis
Lampiran VI	Tabel r
Lampiran VII	Surat Ijin Penelitian

© UKDW

## ABSTRAKSI

Promosi merupakan salah satu faktor penentu dalam keberhasilan suatu program pemasaran, karena promosi pada hakikatnya adalah suatu bentuk komunikasi pemasaran. Diantara berbagai bauran permasalahan yang ada, iklan merupakan salah satu bentuk promosi yang banyak digunakan perusahaan dalam memperkenalkan produknya. Ada berbagai macam alternatif media periklanan yang dapat digunakan perusahaan untuk mempromosikan, diantaranya surat kabar, radio, majalah, televisi dan lain-lain. Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Variabel-variabel Independent (*Model Iklan, Desain Iklan, Pesan Iklan, Warna Iklan dan Brand Image*) terhadap variabel Dependent (*Minat*) pada iklan shampoo Clear Men di Yogyakarta. Data diperoleh dengan cara observasi, yaitu dengan menyebarkan 100 kuesioner kepada 100 responden yaitu pria yang belum pernah membeli shampoo Clear Men. Metode analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah Uji Validitas, Reliabilitas, Regresi Linier Berganda, Uji t, Uji F dan Uji Koefisien Determinasi.

Berdasarkan hasil Regresi Linier Berganda, maka hasil penelitian yang diperoleh menyatakan bahwa ada empat variabel yaitu model iklan, desain iklan, pesan iklan dan brand image yang mempengaruhi minat beli shampoo Clear Men di Yogyakarta. Sedangkan variabel warna tidak mempengaruhi minat pembelian, variabel warna tidak signifikan hal ini dapat dilihat dari probabilitas signifikansi untuk warna sebesar 0.302 yang jauh diatas 0.05.

**Kata Kunci :** Model Iklan, Desain Iklan, Pesan Iklan, Warna Iklan dan Brand Image



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan zaman dan kemajuan teknologi yang kompetitif menyebabkan perubahan besar yang luar biasa dalam persaingan. Dengan adanya persaingan yang ketat mau tidak mau manajer dipaksa untuk mampu mengukur kinerja perusahaan secara lebih akurat. Dengan adanya pengukuran kinerja pada suatu perusahaan maka dapat dinilai keberhasilan suatu perusahaan dalam peningkatan laba tentunya. Selain itu pengukuran kinerja berpengaruh terhadap perilaku, cara pandang, cara berpikir dan cara kerja karyawan pada umumnya. Para manajer memerlukan informasi keuangan sebagai dasar untuk mengambil keputusan mengenai perusahaan atau bagian yang dipimpinnya. Oleh karena itu akuntansi hadir untuk memberi kemudahan manajer dalam proses pengolahan data keuangan untuk menghasilkan informasi keuangan yang digunakan untuk memungkinkan dan memberikan pertimbangan berdasarkan informasi dalam pengambilan keputusan. Namun peran manajer yang paling utama adalah memanaaje suatu organisasi perusahaan, jadi akuntansi manajemen hadir untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Dalam definisinya akuntansi manjemen merupakan tipe akuntansi yang mengolah informasi keuangan yang terutama untuk memenuhi kebutuhan manajemen dalam melakukan fungsi perencanaan dan pengendalian organisasi (Mulyadi, 1992).

Para manajer yang mendapatkan laba tinggi pada suatu organisasi yang dipimpinnya menganggap dirinya telah berhasil. Karena selama ini pengukuran kerja yang digunakan dikalangan suatu bisnis masih menggunakan cara tradisional,

maksudnya hanya dengan menitikberatkan pada sisi keuangan saja. Hal ini mengakibatkan para manajer untuk melakukan segala cara agar dapat mencapai hal tersebut. Pada akhirnya perusahaan cenderung fokus pada keuntungan jangka pendek yang pada akhirnya mengabaikan kelangsungan hidup jangka panjang yang sesungguhnya yang lebih berarti untuk perusahaan agar tetap bertahan dan bersaing. Misalnya dalam hal ini kelangsungan hidup perusahaan yang diabaikan adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Padahal kemampuan perusahaan untuk memotivasi kinerja dan kemampuan karyawan dalam menciptakan produk tidak dapat diukur dengan menggunakan kinerja keuangan semata. Dengan memberikan perhatian secara khusus yang dapat menunjang motivasi dan kinerja karyawan akan semakin memperkuat SDM yang pada akhirnya akan mendukung keuangan perusahaan, karena SDM akan mempertanggungjawabkan motivasi dan kepercayaan yang telah diberikan dengan cara menciptakan karya-karya baru, membantu mencari solusi pada suatu masalah dan tentunya timbul suatu komitmen dalam diri karyawan tersebut. Sistem pengukuran yang baik harus melihat faktor-faktor kritis yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan baik saat ini maupun masa depan. Dengan sistem ini akan diberikan pedoman dan petunjuk pada karyawan mengenai apa yang diinginkan oleh perusahaan. Cara yang dapat diberikan kepada karyawan misalnya dengan cara mendefinisikan dengan apa dan bagaimana dapat mewujudkan dan memenuhi tanggungjawabnya. Jadi intinya pengukuran kinerja suatu perusahaan tidak hanya diukur dari aspek keuangan saja melainkan aspek-aspek lain yang dapat menunjang kemajuan perusahaan untuk jangka panjang.

Dengan adanya keterbatasan mengenai pengukuran kinerja yang hanya dinilai dari aspek keuangan dalam jangka pendek tanpa memikirkan aspek non keuangan

untuk jangka panjang maka pada akhir decade 1980-an Kaplan dan Norton memperkenalkan konsep pengukuran kinerja yang disebut dengan istilah *Balanced Scorecard (BSC)*. Melalui konsep ini maka timbul suatu cara pengukuran kinerja baru atau biasa dikenal dengan istilah pengukuran kinerja secara modern, yaitu pengukuran kinerja suatu perusahaan yang menitikberatkan pada keuntungan perusahaan dalam jangka panjang. Kaplan dan Norton mengatakan dalam konsepnya bahwa pengukuran kinerja suatu perusahaan tidak hanya diukur dengan menggunakan aspek keuangan saja melainkan dengan aspek non keuangan yang dijabarkan dalam empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Keempat perspektif tersebut merupakan cara yang dapat digunakan untuk mengukur suatu kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Karena dengan ketiga perspektif non keuangan tersebut justru perusahaan akan memperoleh keuangan yang baik atau laba untuk jangka panjang.

Perusahaan-perusahaan yang besar yang sukses pasti sudah menggunakan cara yang lebih efektif dan efisien untuk mencapai kesuksesan dalam jangka panjang. Ini dapat dilihat dari penerimaan SDM yang baik dan matang yang siap dan memiliki keahlian khusus dibidangnya. Jadi SDM yang diterima tersebut pasti sudah tidak asing lagi dengan pengukuran kinerja yang efektif dan efisien ini yang dikenal dengan konsep *Balanced Scorecard (BSC)*. Namun bagaimana dengan organisasi-organisasi kecil yang ingin merintis kesuksesan dengan membuka suatu usaha dan nantinya bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang besar dan Go Publik? Dalam penelitian ini penulis memilih suatu organisasi yang dirintis dengan membuka usaha dan cenderung menawarkan jasa untuk memberi kesehatan pada konsumennya. Mungkin bagi kalangan orang banyak organisasi ini jarang diperhatikan untuk suatu penulisan.

Namun pada kenyataannya organisasi ini telah memberikan kemudahan bagi para konsumen yang membutuhkan kesehatan. Organisasi yang dipilih disini adalah Apotek.

Apotek merupakan sarana pelayanan kesehatan yaitu tempat dilakukannya suatu pekerjaan kefarmasian dan penyaluran perbekalan farmasi (obat, bahan obat, obat tradisional, bahan obat tradisional, alat kesehatan, kosmetika dan keperluan yang berhubungan dengan kesehatan manusia) kepada masyarakat. Apotek dipimpin oleh seorang Apoteker Pengelola Apotek (APA) yang telah diberi ijin mengelola apotek. Dalam mengelola apotek, Apoteker dibantu oleh Asisten Apoteker (AA) untuk memperlancar proses jual beli dan pelayanan kepada masyarakat (Anonim, 2004). Asisten Apoteker merupakan karyawan yang menjual jasa dengan imbalan upah gaji maupun hal lain yang mendukung kinerja dan memotivasi karyawan tersebut, misalnya dengan hadiah, bonus, dan tunjangan-tunjangan hari raya.

Apotek yang bergerak di kota besar sudah tidak jarang ditemui keberadaannya. Karena konsumen yang menetap pada kota tersebut juga banyak, apalagi di daerah Ibu Kota. Penulis akan melakukan studi kasus pada organisasi yang berada pada daerah yang masih jarang dihuni oleh manusia pada umumnya. Karena tempat ini merupakan kota kecil yang berada di Jawa Tengah yaitu Kota Tegal. Sedangkan apotek yang dipilih adalah Apotek Sumber Waras (ASW) karena menurut saya apotek ini merupakan apotek yang sukses dan cukup terkenal di daerah Kota Tegal. Selain itu dalam waktu 5 tahun ASW sudah membuka 2 apotek cabang di kabupaten Tegal. Apotek pusat berada di Brebes-Tegal Jawa Tengah dan dua apotek cabang berada di Kalinyamat-Tegal dan Kota Tegal.

Apotek Sumber Waras (ASW) merupakan salah satu sarana pelayanan kesehatan yang melayani berbagai macam jenis obat baik racikan maupun obat jadi dan berbagai produk pendukung lainnya yang dibutuhkan oleh konsumen yang berada di Kota Tegal Jawa Tengah. Perkembangan Kota Tegal yang semakin pesat memicu adanya peluang bisnis bagi para pengusaha-pengusaha untuk membuka, memulai dan menjalani suatu bisnis yang tentunya menguntungkan. Dan dengan adanya perkembangan ini menimbulkan adanya persaingan yang harus diatasi dengan pengukuran kinerja yang efektif dan efisien.

Peran Akuntansi Manajemen dalam penelitian ini adalah untuk melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian organisasi dalam mengolah informasi keuangan ASW dan memmanage non keuangan ASW untuk jangka panjang. Penelitian ini berhubungan dengan konsentrasi akuntansi manajemen yang diambil peneliti dalam program studi Akuntansi yaitu strategi akuntansi manajemen. Kehadiran akuntansi manajemen atau sistem informasi manajemen dalam perusahaan merupakan suatu sistem yang akan memberikan informasi kepada manajemen untuk membantu pihak-pihak internal untuk mencapai tujuan organisasinya. Salah satu komponennya adalah pembelajaran mengenai *Balanced Scorecard* yang mempelajari tentang penilaian kinerja manajemen dengan memperhitungkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, proses bisnis internal, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penulis melakukan penelitian pada sebuah Apotek di Kota Tegal dengan judul: “ **Pengukuran Kinerja Apotek Sumber Waras di Kota Tegal dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*.**”

## 1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana kinerja Apotek Sumber Waras diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* ?

## 1.3 Batasan Masalah

Mengingat keterbatasan data dan waktu yang ada, maka penelitian ini dibatasi pada permasalahan yang berhubungan dengan:

1. Penelitian ini dilakukan pada cabang Apotek Sumber Waras yang berlokasi di Kalinyamat Kota Tegal Jawa Tengah yang melayani obat-obatan non racik.
2. Penelitian dibatasi pada *Balanced Scorecard* yang dilakukan pada Apotek Sumber Waras.
3. Atribut yang diteliti dalam penelitian ini adalah kinerja ASW dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada empat perspektif, yaitu:
  - a. Perspektif Keuangan: untuk mengetahui kondisi keuangan ASW diukur menggunakan data omset penjualan ASW selama tiga tahun berjalan 2008-2011, dikarenakan keterbatasan laporan keuangan yang tidak dibuat oleh pihak ASW.
  - b. Perspektif Pelanggan: untuk mengetahui kepuasan pelanggan diukur dengan menggunakan delapan dimensi kualitas pelayanan konsumen dengan alat ukur kuesioner terhadap 100 responden yang pernah bertransaksi minimal 2 kali di ASW.
  - c. Perspektif Proses Bisnis Internal: untuk mengetahui proses pelayanan yang berlangsung selama transaksi di ASW diukur dengan melakukan pengamatan langsung (observasi) terhadap tiga komponen proses bisnis yaitu:

1. Proses Inovasi, untuk memberi kemudahan bagi karyawan dan kenyamanan bagi konsumen selama pelayanan dan transaksi berlangsung. Data yang digunakan adalah rekap fasilitas, properti dan tata ruangan ASW yang berpengaruh terhadap proses bisnis ASW.
2. Proses Operasi, untuk mengetahui rata-rata waktu pelayanan obat di ASW. Data diperoleh dengan melakukan observasi terhadap 30 sampel konsumen yang datang pada shift 1 (07.00-13.00), shift 2 (13.00-19.00) dan shift 3 (19.00-01.00) selama 1bulan dengan menghitung rata-rata waktu yang digunakan untuk melayani konsumen yang melakukan transaksi pembelian di ASW. Sementara pada shift 4 (01.00-07.00) tidak dilakukan observasi karena keterbatasan waktu yang sudah larut malam.
3. Proses Layanan Pasca Jual, untuk mengetahui standarisasi penyampaian informasi mengenai cara penggunaan obat, indikasi, dll setelah obat berada ditangan konsumen. Data yang digunakan adalah observasi hasil evaluasi bulanan berupa data komplain dari pelanggan karena kesalahan karyawan yang tidak memberikan informasi mengenai keterangan obat.
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: induk dari tercapainya ketiga perspektif yang lain karena dikatakan sebagai pengoperasi melalui Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu karyawan ASW. Tolak ukur yang digunakan adalah tingkat produktivitas dan komitmen karyawan ASW. Pengukuran dilakukan dengan cara melakukan wawancara langsung terhadap 10 karyawan ASW yang terdiri dari bagian administrasi, apoteker, dan asisten apoteker. Atribut yang diteliti adalah hal yang berkaitan dengan produktivitas yaitu apakah sudah ada pelatihan khusus yang diberikan oleh pihak ASW, ada

training untuk mengasah kemampuan karyawan dan menyesuaikan diri sehingga karyawan terlihat kompetitif, apakah ada penghargaan yang diberikan sehingga karyawan semakin produktif untuk bersaing, dan tanggapan konsumen mengenai beberapa dimensi kualitas layanan konsumen yang berhubungan dengan kemampuan karyawan, antara lain *competence* dan *understanding*. Sedangkan komitmen karyawan diperoleh dari hasil wawancara yang berkaitan dengan kenyamanan, motivasi dan pemberdayaan karyawan ASW sehingga karyawan merasa memiliki kebebasan, motivasi dan inisiatif dalam menggunakan keahliannya di bidang lain secara efektif.

4. Kinerja ASW dinilai baik dan berhasil apabila sudah menerapkan pendekatan *Balanced Scorecard*, yaitu adanya keseimbangan (*balance*) antara aspek keuangan (perspektif keuangan) dan non-keuangan (perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan).

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini untuk menilai kinerja Apotek Sumber Waras yang diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

- a. Bagi Pihak Manajemen Apotek Sumber Waras Kota Tegal.

Diharapkan dapat memberikan informasi yang baik untuk pengambilan keputusan dalam jangka panjang demi memberikan kesejahteraan bagi perusahaan dan menyeimbangkan antara aspek keuangan dan non keuangan. Selain itu dapat

memberikan acuan dalam meningkatkan kinerja yang sudah ada, sehingga dapat mendorong usaha kearah tercapainya keunggulan bersaing dimasa kini dan yang akan datang, serta memberikan pengetahuan mengenai cara pengukuran kinerja suatu organisasi dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

b. Bagi Penulis.

Sebagai sarana untuk menerapkan teori yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan dengan kenyataan dilapangan. Selain itu dapat menambah wawasan dan pemahaman mengenai pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dan dapat memahami akuntansi manajemen yang baik.

c. Bagi Pihak Lain.

Diharapkan dapat digunakan sebagai bahan acuan dan panduan pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep baru dengan mengikuti perkembangan teknologi yang memicu untuk menggunakan cara modern dalam mengatasi suatu persaingan. Sehingga dijadikan sebagai alat pembelajaran untuk memberikan wawasan serta pengetahuan mengenai pendekatan *Balanced Scorecard* yang baik digunakan sebagai alat pengukur kinerja modern pada suatu organisasi di era globalisasi.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan dan hasil analisis yang telah dilakukan, maka kesimpulan dan saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan Apotek Sumber Waras (ASW) untuk kebaikan dan peningkatan dimasa yang akan datang diuraikan dibawah ini:

#### 5.1 Kesimpulan

Kinerja ASW dari berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* disimpulkan sebagai berikut:

- 5.1.1 Perspektif keuangan ASW mengalami peningkatan pada tahun 2009 ke tahun 2010 sebesar 56,22%. Peningkatan yang dapat dikatakan diatas rata-rata karena diatas 50%, jadi kinerja ASW dari pendekatan keuangan dinyatakan sangat baik.
- 5.1.2 Perspektif pelanggan, berdasarkan hasil penilaian kuesioner secara keseluruhan menyatakan kepuasan pelanggan berada pada rata-rata skor 4 yang artinya baik. Kinerja ASW dari pelanggan merasa pelayanan dan hubungan antara pihak ASW dan pelanggan baik.
- 5.1.3 Perspektif proses bisnis internal, sesuai dengan hasil observasi proses inovasi melalui fasilitas, tata ruang dan property telah memberikan kenyamanan bagi pelanggan dan karyawan ASW. Proses operasi dari segi waktu yang cepat dan tepat serta layanan purna jual berupa informasi yang selalu diberikan oleh karyawan dinyatakan sangat baik dan terstruktur.
- 5.1.4 Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjelaskan bahwa secara keseluruhan karyawan merasa tidak puas dengan keterlambatan gaji dan kecenderungan untuk

bergerak aktif dengan kesadaran diri tanpa adanya campur tangan dari pihak internal. Dengan demikian kinerja ASW dari perspektif ini dinyatakan kurang baik.

## 5.2 Saran

Saran-saran yang penulis berikan untuk kinerja ASW agar lebih baik lagi dan dapat bertahan dalam jangka panjang adalah sebagai berikut:

- 5.2.1 Dalam pengukuran kinerja dan kesuksesan hendaknya ASW memperhatikan dan menyeimbangkan aspek keuangan dan aspek non keuangan yang bersifat internal maupun eksternal guna memperoleh keuntungan dalam jangka panjang.
- 5.2.2 Apabila ASW ingin menerapkan Balanced Scorecard dalam pengukuran kinerjanya, maka tidak perlu meniadakan pengukuran yang telah ada. Seperti membuat data omset penjualan, menerima komplain secara langsung dan karyawan yang memiliki inisiatif mengikuti berbagai pelatihan dan seminar eksternal. ASW hanya perlu melakukan penyesuaian pengukuran kinerja yang baru agar lebih efektif dan efisien.
- 5.2.3 Untuk masing-masing perspektif sebaiknya ASW melakukan perbaikan seperti dibawah ini:
  - a. Perspektif keuangan sebaiknya ASW menggunakan pencatatan akuntansi yang baik dan terbuka. Pencatatan akuntansi berupa setiap transaksi yang berlangsung pada penjualan maupun pembelian dan biaya-biaya yang lainnya. Selanjutnya membuat laporan keuangan yang rutin dan menggunakan analisis rasio untuk mengetahui kondisi keuangannya. Misalnya dengan menggunakan

perhitungan ROA (*Return On Asset*) untuk mengetahui tingkat pengembalian harta, modal atau asset yang dikeluarkan ASW.

- b. Perspektif pelanggan disarankan ASW membagikan kuesioner tiap tiga bulan sekali untuk melihat tingkat kepuasan pelanggan atau menyediakan kotak kritik dan saran untuk pelanggan yang ingin memberikan komplain atau masukan.
  - c. Perspektif proses bisnis internal dengan membuat prosedur khusus untuk pihak ketiga yang ingin melakukan kerja sama usaha serta proses penggajian karyawan guna kelancaran kerjasama internal.
  - d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sebaiknya ASW melakukan pelatihan minimal 1 tahun dua kali dan mengadakan evaluasi bulanan dengan mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan dan saling mengevaluasi karyawan yang lainnya untuk menciptakan produktivitas dan komitmen yang lebih maksimal.
- 5.2.4 Keberhasilan dalam penerapan *Balanced Scorecard* akan lebih optimal jika ASW didukung dengan teknologi informasi yang dapat memberi kemudahan dalam pemrosesan data. Misalnya dengan menggunakan komputer yang memiliki akurasi tinggi, tidak mengenal titik jenuh sepanjang intruksi yang diberikan jelas dan benar dibandingkan dengan SDM yang ada. Walaupun demikian SDM yang ada harus lebih unggul dalam hal inovasi dan daya kreasi untuk mengoperasikannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alfa dan Windu, 2008, *Modul dan Panduan Statistik*, Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta: Laboratorium Ekonomi.
- Arfan Ikhsan, 2003, *Balanced Scorecard dan Akuntan sebagai Suatu Nilai "Strategik Partner"*, Jurnal Penelitian, Tidak Dipublikasikan, Universitas Diponegoro: Peserta Magister Sains Akuntansi.
- Aurora, Novella, 2010, *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja*, Skripsi, Tidak Dipublikasikan, Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- David. P dan Robert. S, 2000, *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*, Jakarta: Erlangga.
- Don. F, Wayne, 1998, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan kinerja Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Gerson, Richard. F, 2001, *Mengukur Kepuasan Pelanggan: Panduan Menciptakan Pelayanan Bermutu*, Jakarta: Crisp Publication.
- Hansen dan Mowen, 2000, *Management Accounting*, Ohio: International Thompson Publishing.
- John soeprihanto, 2000, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Edisi: 1, Yogyakarta: BPFEE.
- Kaplan, dkk, 1996, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston: Havard Business School Press.
- Maya. R dan Nova. H. S, 2009, *Evaluasi Kinerja Apotek X di Yogyakarta dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Jurnal Penelitian, Tidak Dipublikasikan, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Mulyadi dan Setyawan, Johny, 1999, *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: Aditya Media.
- Ravianto, 1986, *Produktivitas dan Pengukuran : Bagaimana Mengukur Produktivitas*, Jakarta: Pusat Produktivitas.
- Thomas Sumarsan, 2010, *Sistem Pengendalian Manajemen : Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*, Jakarta: PT. Indeks.
- [www.google.com/Budaya Organisasi dan Peningkatan Kerja](http://www.google.com/Budaya%20Organisasi%20dan%20Peningkatan%20Kerja)