

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
MENGUNAKAN BALANCED SCORECARD
PADA PT. ASAM JAWA MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak)
Program Studi Akuntansi*



Oleh

Nama : Nabila Faradiba
NPM : 1705170056
Program Studi : Akuntansi

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2021**



PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Kamis, tanggal 29 Juli 2021, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : NABILA FARADIBA
NPM : 1705170056
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
MENGUNAKAN BALANCED SCORECARD PADA
PT. ASAM JAWA MEDAN

Dinyatakan : (A-) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

Tim Penguji

Penguji I

(PANDAPOTAN RITONGA, SE, M.Si)

Penguji II

(IKHSAN ABDULLAH, SE, M.Si)

Pembimbing

(FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si)

Panitia Ujian

Ketua

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si)

Sekretaris



(Asoc. Prof. DR. ADE GUNAWAN, SE, M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Lengkap : NABILA FARADIBA
N.P.M : 1705170056
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA
PT. ASAM JAWA MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan skripsi.

Medan, Juli 2021

Pembimbing Skripsi

(FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si)

Diketahui/Disetujui
Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(FITRIANI SARAGIH, S.E., M.Si.)

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



(H. JANI RI, S.E., M.M., M.Si.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Nabila Faradiba
NPM : 1705170056
Dosen Pembimbing : Fitriani Saragih, SE, M.Si
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Penelitian : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada PT. Asam Jawa Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- teori pendahuluan - identifikasi	8/5.2021	f
Bab 2	- kerangka konseptual	13/5.2021	f
Bab 3	- definisi - teknik analisis	24/5.2021	f
Bab 4	- hasil penelitian - pembahasan	4/6.2021	f
Bab 5	- kesimpulan	15/6.2021	f
Daftar Pustaka			
Persetujuan Sidang Meja Hijau	- see today	22/6.2021	f

Medan, Juni 2021

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

(Fitriani Saragih, SE, M.Si)

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

(Fitriani Saragih, SE, M.Si)

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : Nabila Faradiba
NPM : 1705170056
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Akuntansi)
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
 - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
 - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing " dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan20.

Pembuat Pernyataan



Nabila Faradiba

NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.

ABSTRAK

NABILA FARADIBA. NPM. 1705170056. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada PT. Asam Jawa Medan, 2021. Skripsi.

Penelitian yang dilakukan penulis bertujuan untuk mengetahui bagaimana kondisi kinerja perusahaan pada PT. Asam Jawa Medan jika diukur menggunakan *balanced scorecard*.

Pendekatan penelitian menggunakan pendekatan deskriptif. Sumber data yang didapat dalam penelitian ini adalah data primer seperti laporan keuangan, data jumlah karyawan serta data lain yang di perlukan dalam penelitian ini dari tahun 2017 - 2020 dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah teknik dokumentasi dan wawancara. Dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, yaitu metode yang berusaha menyajikan dan menganalisis data sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai objek yang diteliti pada kinerja perusahaan PT Asam Jawa Medan yang diukur dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi kinerja PT. Asam Jawa Medan jika diukur menggunakan *balanced scorecard* termasuk dalam kondisi kurang sehat dengan *total score* 58,42% kategori BBB. Perspektif keuangan dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 58,3% dan masuk dalam kategori BBB, perspektif pelanggan dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 50% dan masuk dalam kategori BBB, kinerja perspektif bisnis internal dalam kondisi sangat sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 75% dan masuk dalam kategori A, perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dalam kondisi tidak sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 50% dan masuk dalam kategori BBB.

Kata Kunci : Kinerja, Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard.

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum wa rahmatullahi wa barakatuh

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kepada Allah Subhanahu Wata'ala karena atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis mendapatkan kemudahan dalam menyelesaikan skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Strata Satu (S1) Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada PT. Asam Jawa Medan”.

Penulisan dan penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan dan nasehat serta pengarahan dari berbagai pihak, untuk itu dengan segala kerendahan hati, tulus dan ikhlas penulis mengucapkan terima kasih yang telah membantu dan memberi dorongan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Dan pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibunda tercinta Dina Yuliani dan Abangda kandung saya Aulia Muhardhi Fakhri, S.H. yang karena cinta dan dukungan mereka penulis dapat menyelesaikan laporan magang ini.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak H. Januri, S.E., MM., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu Fitriani Saragih, SE, M.Si, selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus dosen pembimbing skripsi penulis.
5. Ibu Dr. Zulia Hanum S.E., M.Si., selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak M. Nurdiansyah Rani, S.E., MM. selaku staff bagian keuangan PT. Asam Jawa Medan yang telah banyak membantu penulis dengan menyediakan data yang terkait selama pelaksanaan penelitian.
7. Pimpinan beserta seluruh staff dan karyawan PT. Asam Jawa Medan yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian.
8. Teman – teman kelas B Akuntansi Pagi angkatan 2017 yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Dengan segala keterbatasan ilmu dan kemampuan yang dimiliki, penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan dan perbaikannya sehingga akhirnya skripsi ini dapat memberikan manfaat yang banyak bagi semua pihak. Akhir kata, penulis mengucapkan banyak terima kasih.

Medan, Juni 2021
Penulis

Nabila Faradiba
NPM. 1705170056

DAFTAR ISI

ABSTRAK	(1)
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Rumusan Masalah	8
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
BAB II LANDASAN TEORI	10
A. Uraian Teori	10
1. Kinerja dan Pengukuran Kinerja.....	10
a. Pengertian Kinerja.....	10
b. Pengertian Pengukuran Kinerja	11
c. Manfaat Pengukuran Kinerja	12
d. Tujuan Pengukuran Kinerja	13
e. Kelemahan Pengukuran Kinerja Tradisional	13
f. Prinsip – prinsip Pengukuran Kinerja	15
2. <i>Balanced Scorecard</i>	16
a. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	16
b. Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	18
c. Manfaat Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	23
d. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	24
e. Tahapan <i>Balanced Scorecard</i>	27
3. Penelitian Terdahulu	28
B. Kerangka Berpikir	29
BAB III METODE PENELITIAN	31
A. Pendekatan Penelitian	31
B. Definisi Operasional Penelitian.....	31
C. Tempat dan Waktu Penelitian	35
D. Jenis dan Sumber Data	36
E. Teknik Pengumpulan Data	37
F. Teknik Analisis Data	38

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	40
A. Hasil Penelitian	40
1. Deskripsi Objek Penelitian.....	40
2. Deskripsi Data.....	42
3. Analisis Data	43
B. Pembahasan.....	56
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	63
A. Kesimpulan.....	63
B. Saran.....	64
DAFTAR PUSTAKA	65
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	67
LAMPIRAN – LAMPIRAN.....	68

DAFTAR TABEL

Tabel I-1.	Penjualan dan Laba Bersih PT. Asam Jawa Medan Tahun 2017-2020	4
Tabel II-1.	Penelitian Terdahulu	27
Tabel III-1.	Tingkat Skor Indikator Setiap Perspektif.....	34
Tabel III-2.	Rencana Jadwal Penelitian.....	35
Tabel III-3.	Kisi-kisi Wawancara Penelitian.....	36
Tabel IV-1	Laporan Keuangan PT. Asam Jawa Medan Tahun 2017-2020 (dalam rupiah).....	42
Tabel IV-2	Data Jumlah pelanggan CPO dan Kernel Tahun 2017-2020.....	42
Tabel IV-3	Data Jumlah Karyawan Tahun 2017-2020	43
Tabel IV-4	<i>Net Profit Margin</i> (NPM) PT. Asam Jawa Medan Tahun 2017-2020	44
Tabel IV-5	Penilaian <i>Net Profit Margin</i> (NPM)	44
Tabel IV-6	<i>Return On Investment</i> (ROI) PT. Asam Jawa Medan Tahun 2017-2020	44
Tabel IV-7	Penilaian <i>Return On Investment</i> (ROI).....	45
Tabel IV-8	<i>Return On Equity</i> (ROE) PT. Asam Jawa Medan Tahun 2017-2020	45
Tabel IV-9	Penilaian <i>Return On Equity</i> (ROE).....	45
Tabel IV-10	Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan PT. Asam Jawa Medan	46
Tabel IV-11	Tingkat Perolehan Pelanggan Baru (<i>Customer Acquisition</i>)	46
Tabel IV-12	Penilaian <i>Customer Acquisition</i>	47
Tabel IV-13	Kemampuan Mempertahankan Pelanggan Lama (<i>Customer Retention</i>).....	47
Tabel IV-14	Penilaian <i>Customer Retention</i>	48
Tabel IV-15	Volume Penjualan CPO dan Kernel PT. Asam Jawa Medan Tahun 2017-2020	48
Tabel IV-16	Penilaian Pangsa Pasar.....	49
Tabel IV-17	Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan PT. Asam Jawa Medan	49
Tabel IV-18	Biaya Pemeliharaan Tanaman PT. Asam Jawa Medan Tahun 2017-2020	49
Tabel IV-19	Margin Laba Operasional	50
Tabel IV-20	Penilaian Perspektif Bisnis Internal	51
Tabel IV-21	Hasil Pengukuran Perspektif Bisnis Internal PT. Asam Jawa Medan	51
Tabel IV-22	Daftar Karyawan Masuk dan Keluar	51
Tabel IV-23	Penilaian Perputaran Karyawan	53
Tabel IV-24	Tingkat Produktivitas Karyawan	53
Tabel IV-25	Penilaian Produktivitas Karyawan.....	54
Tabel IV-26	Nilai Untuk Masing-Masing Indikator Dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> PT. Asam Jawa Medan 2017-2020	54
Tabel IV-27	Pengukuran Bobot Indikator dan Skor Tertimbang	54
Tabel IV-28	Kriteria Standar Penilaian	56

Tabel IV-29 Rincian Hasil Pengukuran Kinerja Masing-Masing Perspektif	56
Tabel IV-30 Perbandingan Kinerja Tradisional dan <i>Balanced Scorecard</i>	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1. Kerangka Berpikir	29
Gambar IV.1. Tingkat Perputaran Karyawan	53

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Data Penelitian.....	68
Lampiran 2. Surat Izin Riset dan Selesai Riset.....	82

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting bagi organisasi bisnis karena pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggung jawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah diterapkan.

Sistem pengukuran yang diterapkan perusahaan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap perilaku manusia di dalam maupun di luar organisasi. Untuk berhasil dan tumbuh dalam persaingan abad informasi, perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan.

Ukuran kinerja dirancang untuk menilai aktivitas yang dilakukan namun masih banyak perusahaan lebih menggunakan pengukuran kinerja yang menekankan pada aspek keuangan sedangkan pengukuran kinerja nonkeuangan sering diabaikan karena sulit dalam pengukurannya.

Konsep pengukuran kinerja yang menggunakan sistem tradisional yang biasanya menggunakan ukuran kinerja keuangan seperti ROI (*Return On Investment*), ROE (*Return On Equity*), dan *profit margin* tidak terlalu efektif. Karena kinerja tersebut hanya berfokus pada ukuran keuangan yang tidak dapat menjelaskan kondisi perusahaan secara menyeluruh dimana aspek diluar keuangan tidak diperhitungkan. Konsep tradisional tersebut dianggap hanya

mengejar tujuan untuk memperoleh laba jangka pendek dan mengabaikan kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang (Yoland & Tandiontong, 2011).

Perusahaan dikatakan berada di titik aman apabila memperoleh laba yang sesuai dengan harapan perusahaan. Di era globalisasi yang serba terbuka ini, pendekatan yang hanya mengukur kinerja keuangan saja justru akan membahayakan perusahaan. Aspek keuangan saja tidak cukup menjadi pusat untuk melihat kehidupan perusahaan, karena aspek keuangan hanya sebagian dari rangkaian kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Dalam hal ini, ditegaskan bahwa perusahaan tidak saja mengejar keuntungan melainkan ada hal lain yang harus diperhatikan secara serius (Alimudin, 2017).

Pengukuran kinerja tradisional lebih mengedepankan perspektif keuangan. Sementara itu, kinerja keuangan bukanlah suatu aspek yang berdiri sendiri dalam membentuk kinerja perusahaan secara keseluruhan (Samryn, 2012).

Menurut Kaplan dan Norton, “Tekanan pengukuran kinerja pada ukuran finansial, yang merupakan “language of business” ternyata tidak cukup”. Oleh karena itu, pengukuran kinerja terpadu dibutuhkan oleh perusahaan. Yang dimaksud dengan pengukuran kinerja terpadu adalah pengukuran keuangan yang dipadukan dengan pelanggan (*Customer*), proses internal, dan para pekerja (Sipayung, 2009)

Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan aspek non keuangan, maka metode *balanced scorecard* sebagai pelengkap keuangan yaitu non keuangan menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi

kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan (Rudianto, 2013).

Konsep *balanced scorecard* yang dibuat oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 adalah sebuah metode penilaian kinerja yang mengukur aspek keuangan dan non keuangan dari suatu perusahaan dengan menyesuaikan pada strategi dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Berdasarkan percobaan penggunaan *balanced scorecard* pada tahun 1992, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam penelitian tersebut menunjukkan pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan. *Balanced scorecard* adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, customer (pelanggan), proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced scorecard merupakan suatu sistem ukuran kinerja yang memelihara keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berbeda dalam suatu usaha mencapai keselarasan cita-cita, sehingga dengan demikian mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi. Ini merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, memperbaiki komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik strategi (Anthony & Govindarajan, 2015).

Penggunaan *balanced scorecard*, dapat memberikan bahan untuk mengkomunikasikan visi, misi dan strategi, kemudian menginformasikan kepada seluruh pegawai tentang apa yang menjadi penentu sukses pada masa sekarang dan masa yang akan datang (Yuniawati & Murwani, 2014).

Balanced scorecard tetap mempertahankan ukuran keuangan sebagai ringkasan penting kinerja material dan bisnis, hanya ditambah seperangkat

ukuran yang lebih luas dan terpadu yang mengaitkan pelanggan perusahaan saat ini, proses internal, kinerja pekerja dan sistem dengan keuangan jangka panjang (Rudianto, 2013).

Perusahaan yang menjadi objek peneliti adalah PT. Asam Jawa Medan dimana perusahaan tersebut merupakan perusahaan besar swasta Nasional yang bergerak dibidang perkebunan kelapa sawit dan industri pengolahan hasil perkebunan berupa Tandan Buah Segar (TBS) untuk menghasilkan minyak kelapa sawit (CPO) dan inti sawit (Kernel).

Aspek keuangan PT. Asam Jawa Medan dapat dilihat dari data penjualan dan laba bersih empat tahun terakhir pada tabel berikut :

Tabel I-1. Penjualan dan Laba Bersih PT. Asam Jawa Medan Tahun 2017 – 2020

Tahun	Penjualan	Laba Bersih
2017	Rp. 436.248.181.364	Rp. 56.902.439.274
2018	Rp. 420.522.526.911	Rp. 40.529.748.532
2019	Rp. 332.432.568.834	Rp. 17.072.511.395
2020	Rp. 418.340.685.047	Rp. 55.843.728.013

Sumber : Laporan Keuangan PT. Asam Jawa Medan

Tabel I-1. Menunjukkan bahwa PT. Asam Jawa Medan Mengalami penurunan penjualan dari tahun ke tahun. Penjualan yang menurun menunjukkan bahwa tidak terjadi pertumbuhan usaha, semakin rendah produktivitas berarti ada suatu permasalahan yang besar didalamnya. Apakah berkaitan dengan penurunan volume penjualan maupun harga, kemampuan memasarkan, produk yang kurang diminati, dan lain-lain (Hani, 2015).

Kemudian dari data tersebut juga dapat dilihat laba bersih perusahaan mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Sementara menurut teori, jika laba perusahaan menurun, maka produktivitas suatu perusahaan kurang baik sehingga

mengurangi kepercayaan *stakeholder* terhadap perusahaan (Agustina & Silvia, 2012). Menurut Harahap (2004) menyatakan : “laba merupakan dasar dalam perhitungan dan penilaian efisiensi dalam menjalankan perusahaan, serta sebagai dasar dalam penilaian prestasi atau kinerja perusahaan” (Manurung & Silalahi, 2016).

Untuk menstimulasi kinerja keuangan yang optimal diperlukan pemantauan input dan proses pengukuran secara korelatif. Bagaimana pun, ukuran finansial merupakan target akhir dari mayoritas organisasi. Namun, untuk menghasilkan nilai ukuran tersebut diperlukan proses yang melekat pada variabel nonkeuangan yang memengaruhinya serta implementasi faktor nonkeuangan harus berkolerasi positif terhadap kinerja keuangan (Samryn, 2012).

Faktor konsumen, bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan merupakan tiga faktor non-keuangan yang memberikan efek domino (satu perspektif akan memengaruhi perspektif lainnya) terhadap profitabilitas sebagai representasi kinerja keuangan (Samryn, 2012).

PT. Asam Jawa Medan sebagai objek penelitian belum menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja. PT. Asam Jawa Medan masih menggunakan pengukuran tradisional yang hanya berfokus pada penilaian aspek keuangan. Hal ini tentu cukup lemah dalam pengukuran kinerja, dimana perusahaan hanya melihat tingkat keberhasilan atas perusahaan hanya berdasarkan dari aspek keuangan, tanpa melihat dari kinerja pegawai dan tingkat kepuasan pelanggan yang dapat diukur dengan menggunakan perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan. *Balanced scorecard* membantu perusahaan melihat kelemahan diluar keuangan. Dalam penelitian Mathius Tandiontong (2011) yang berjudul “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)” menyebutkan bahwa perusahaan tersebut telah menerapkan *balanced scorecard* dan mengalami peningkatan pendapatan perusahaan sesuai dengan target perusahaan selama menerapkan *balanced scorecard*.

Balanced scorecard dimanfaatkan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian pada kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. *Balanced scorecard* cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat berkesinambungan, yaitu perspektif keuangan yang digunakan untuk pengukuran atas pencapaian secara finansial, perspektif pelanggan yang digunakan untuk pengukuran atas penampilan organisasi di mata pelanggan, perspektif proses bisnis internal yang digunakan untuk pengukuran tingkat kepuasan dari pemilik perusahaannya atas usaha yang dijalankan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang digunakan untuk pengukuran kemampuan perusahaan dalam mempertahankan kemampuan sehingga perusahaan terus berubah dan menjadi lebih baik (Mulyadi, 2007) .

Pengukuran kinerja pada perusahaan yang dilakukan dengan pendekatan *balanced scorecard* sangat penting untuk dilakukan, karena dengan melakukan pengukuran ini perusahaan dapat mengetahui seberapa besar keberhasilan perusahaan dalam menjalankan usahanya, yang tidak hanya diukur dari sisi keuangannya saja, tetapi juga dilihat dari faktor non keuangan perusahaan.

Banyak peneliti yang meneliti sistem *balanced scorecard*, salah satunya penelitian Susanto (2011) dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Secara Konvensional Versus *Balanced Scorecard*”, menghasilkan perbandingan antara pengukuran kinerja secara tradisional dengan *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit Panti Waluyo menunjukkan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* jauh lebih baik dan komprehensif dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional.

Oleh karena itu, untuk mengukur kinerja perusahaan menyeluruh dengan pendekatan *balanced scorecard* pada perusahaan serta di tunjang data-data dan teori, maka penulis tertarik ingin meneliti kinerja perusahaan PT. Asam Jawa Medan dengan judul “**Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada PT. Asam Jawa Medan**”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, terdapat identifikasi masalah yaitu :

1. PT. Asam Jawa Medan tidak mengukur kinerja nonkeuangan.
2. Penjualan perusahaan cenderung mengalami penurunan pada tahun 2017-2020.
3. Laba bersih perusahaan cenderung mengalami penurunan pada tahun 2017-2020.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, maka rumusan masalah pada penelitian ini yaitu :

1. Bagaimanakah kondisi kinerja perusahaan pada PT. Asam Jawa Medan jika diukur menggunakan *balanced scorecard* ?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk menganalisis bagaimana kondisi kinerja perusahaan pada PT. Asam Jawa Medan jika diukur menggunakan *balanced scorcard*.

2. Manfaat Penelitian

a. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan bagi peneliti dalam menyusun karya tulis ilmiah dalam mengukur kinerja perusahaan menggunakan *balanced scorecard*.

b. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan masukan bagi manajemen perusahaan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan sehingga dapat dijadikan pedoman dalam pengelolaan, pengambilan keputusan bagi perusahaan untuk masa yang akan datang.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau bahan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya terhadap masalah yang sama

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teori

1. Kinerja dan pengukuran kinerja Perusahaan

a. Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan atau menyelesaikan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan (Retnawan et al., 2016).

Kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan yang memiliki hubungan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen serta dapat memberikan kontribusi ekonomi (Djohan & Breliastiti, 2015).

Menurut Helfert, “kinerja perusahaan ialah prestasi atau hasil yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki” (Faishol, 2016).

Menurut Moerdiyanto dalam Galib & Hidayat (2018) mengungkapkan bahwa kinerja perusahaan ialah hasil dari serangkaian proses bisnis dengan mengorbankan berbagai macam sumber daya manusia maupun keuangan perusahaan. Kinerja perusahaan dapat dilihat dari bagaimana gencarnya kegiatan perusahaan dalam rangka untuk menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya.

b. Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses untuk menentukan seberapa baik aktivitas-aktivitas bisnis dilaksanakan untuk mencapai tujuan strategis, mengeliminasi pemborosan-pemborosan, dan menyajikan informasi tepat waktu untuk melaksanakan penyempurnaan secara berkesinambungan (Supriyono, 2019).

Menurut Whittaker (1983), “pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran” (Galib & Hidayat, 2018).

Sedangkan menurut Moehirono dalam Galib & Hidayat (2018) pengukuran kinerja (*Performance measurement*) ialah proses penilaian mengenai penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam mengelola sumber daya manusia untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa, termasuk efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, pengukuran kinerja dalam sebuah perusahaan merupakan suatu proses umpan balik dari akuntan, kepada manajemen yang menyediakan informasi tentang seberapa baik kesesuaian suatu tindakan dengan rencana yang dibuat sebelumnya (Samryn, 2012)

Menurut Yuwono, Sukarno dan Ichsan (2007) Pengukuran kinerja adalah : “tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat di dalam perusahaan, hasil pengukuran kemudian dipergunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan

penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian”. (Sari & Arwinda, 2015)

c. Manfaat Pengukuran Kinerja Perusahaan

Jika didesain dan diimplementasikan dengan baik, pengukuran kinerja dapat memberikan manfaat penting pada perusahaan sebagai berikut (Supriyono, 2019) :

- 1) Menelusuri kinerja dibandingkan dengan harapan-harapan para konsumen sehingga perusahaan dekat dengan para konsumennya dan mendorong semua orang dalam perusahaan terlibat dalam usaha memuaskan para konsumennya.
- 2) Menjamin keterkaitan antara rangkaian para konsumen internal dan para pemasok internal. Keterkaitan ini dapat mengurangi persaingan lintas fungsional dalam perusahaan dan dapat meningkatkan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3) Mengidentifikasi pemborosan dalam berbagai bentuk (misalnya keterlambatan, kerusakan, kesalahan, dan terlalu berlebihan) dan mengarah pada pengurangan atau pengeliminasian pemborosan.
- 4) Membuat tujuan strategis lebih kongkrit sehingga dapat meningkatkan pemahaman terhadap organisasi.
- 5) Membangun konsensus untuk mengubah perilaku yang mendukung pencapaian keselarasan tujuan.

Sedangkan menurut Mulyadi, manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut (Hanuma, 2011) :

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutase.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

d. Tujuan Pengukuran Kinerja Perusahaan

Tujuan pengukuran kinerja ialah untuk memotivasi karyawan untuk mencapai sasaran organisasi agar dapat membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Hanuma, 2011)

Menurut Vincent Gaspersz, “ Tujuan pengukuran kinerja ialah untuk menghasilkan data, kemudian data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut” (Wiyati et al., 2016).

e. Kelemahan Pengukuran Kinerja Tradisional

Pengukuran kinerja tradisional menekankan pada pengendalian keuangan dengan cara membandingkan standar atau anggaran dengan

realisasinya. Pengukuran kinerja tradisional mempunyai kelemahan – kelemahan sebagai berikut (Supriyono, 2019) :

- 1) Terlalu menekankan pada ukuran keuangan.

Dalam persaingan yang tajam, ukuran-ukuran kinerja yang digunakan seharusnya juga mencakup nonkeuangan.

- 2) Tidak berdrive konsumen.

Perusahaan harus dapat memuaskan para konsumennya agar dapat mencapai tujuan-tujuan strategisnya.

Ukuran-ukuran kinerja tradisional tidak berdrive kepuasan konsumen misalnya : mutu, pengiriman, pelayanan.

- 3) Ukuran – ukuran kinerja hanya berfokus internal dan tidak berfokus eksternal.

Selisih – selisih antara standar atau anggaran dengan realisasinya mencerminkan keberhasilan internal namun tidak dihubungkan dengan fokus eksternal, misalnya pertumbuhan pasar iindustri, pangsa pasar.

- 4) Mengandung ketidakefisienan.

Pengukuran kinerja tradisional berdasar standar normal mengandung ketidakefisienan yang sebenarnya dapat dieliminasi melalui penyempurnaan berkesinambungan.

- 5) Selisih – selisih pada pengukuran tradisional yang dihitung berdasar standar atau anggaran hanya menunjukkan indikator penyimpangan namun tidak menunjukkan penyebab.

f. Prinsip – prinsip Pengukuran Kinerja

Perencanaan strategis harus mencakup pendekatan terstruktur untuk memantau dan mengukur kinerja. Prinsip – prinsip pengukuran kinerja yaitu (Supriyono, 2019) :

1) Konsisten dengan tujuan perusahaan.

Ukuran kinerja harus konsisten dengan tujuan-tujuan *stakeholders* (tujuan-tujuan pihak internal dan pihak eksternal).

2) Mudah diaplikasikan.

Jika aktivitas signifikan telah diidentifikasi, maka ukuran – ukuran kinerja harus disusun. Banyak ukuran – ukuran kinerja yang dapat dinyatakan secara kuantitatif dalam ukuran keuangan maupun nonkeuangan.

3) Mempunyai akseptabilitas dari atas ke bawah (*Top – down*)

Perusahaan harus memahami bahwa ukuran-ukuran kinerja berperan dalam mempengaruhi atau memodifikasi perilaku manajer. Pendekatan dari atas ke bawah (*Top – down*) harus digunakan untuk menentukan ukuran-ukuran kinerja yang dapat memotivasi perilaku optimal pada semua level perusahaan. Organisasi level bawah harus mendukung pencapaian tujuan yang diputuskan oleh manajemen puncak dengan mempertimbangkan usulan-usulan atau partisipasi dari level bawah.

4) Tersaji tepat waktu.

Informasi kinerja harus tersaji tepat waktu dan dalam format bermanfaat untuk pembuatan keputusan. Informasi kinerja yang disajikan terlambat berkurang manfaatnya dan kurang memotivasi para manajer dan pelaksana

yang diukur kinerjanya. Laporan informasi kinerja yang tepat waktu bermanfaat untuk memperoleh umpan balik dan penyempurnaan yang cepat.

2. *Balanced Scorecard*

a. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard Pertama kali diperkenalkan di USA yang pada awalnya ditujukan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di USA yang diketahui oleh David P. Norton, mensponsori studi tentang : “Pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan” studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai.

Balanced Scorecard digunakan untuk menyeimbangkan usaha para eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul : *Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*”. Dalam *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa yang akan datang, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup 4 (empat) perspektif : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, pespektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kaplan dan Norton mengatakan bahwa definisi dari *Balance Scorecard* adalah “suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *balanced scorecard* mencakup

berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif keuangan” (Nurmagfira et al., 2019).

Menurut Mulyadi (Yuniawati & Murwani, 2014) :

“*Balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua prespektif yaitu finansial dan non finansial, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern”.

Menurut L.M Samryn (Samryn, 2012):

“*Balanced scorecard* mencakup ukuran-ukuran keuangan yang dapat menggambarkan output dari suatu aktivitas yang sudah dilakukan dan melengkapi ukuran-ukuran keuangan dengan ukuran-ukuran operasional yang diantaranya berupa kepuasan pelanggan, proses internal, dan inovasi organisasi, serta ukuran-ukuran peningkatan aktivitas operasi yang menjadi acuan ukuran kinerja dimasa yang akan datang”.

Balanced Scorecard digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan atau disebut dengan *contemporary management tool* (Prayogi & Saftiana, 2013)

Menurut Hansen dan Mowen, *Balanced Scorecard* adalah “sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sisitem akuntansi pertanggung jawaban berdasarkan strategi” (Ahmad Faishol, 2016).

Balanced Scorecard tetap mempertahankan ukuran finansial sebagai suatu ringkasan penting kinerja material dan bisnis, hanya ditambah dengan seperangkat ukuran yang lebih luas dan terpadu, yang mengaitkan pelanggan

perusahaan saat ini, proses internal, kinerja pekerja dan sistem dengan keberhasilan finansial jangka panjang.

b. Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Adapun penjelasan dari ke-empat perspektif tersebut adalah sebagai berikut :

1) Perspektif Keuangan

Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. *Balanced scorecard* tidak melepaskan perhitungan kinerja melalui perspektif keuangan, karena ukuran keuangan sangatlah penting untuk memberikan tindakan ekonomis atau strategi yang sudah diambil.

Balanced scorecard dalam mengukur penilaian pada perspektif keuangan menggunakan rasio-rasio keuangan seperti laba bersih dan *Return on investmen* (ROI). Karena rasio tersebut digunakan perusahaan untuk menilai kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba (Wiratna, 2016).

Selain laba bersih dan *Return on investmen* (ROI), perspektif keuangan biasanya juga berhubungan dengan profitabilitas lainnya seperti *return on equity* (ROE), laba operasi, *return on capital employed* (ROCE) dan nilai tambah ekonomis (*economic value added*) (Rudianto, 2013).

Pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara keuangan, hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimiliki. Terdapat tiga tahap perkembangan industri yaitu (Rudianto, 2013) :

a) *Growth* (Bertumbuh)

Perusahaan yang menghasilkan produk dan jasa memiliki potensi pertumbuhan. Perusahaan harus melibatkan sumber daya yang cukup untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk atau jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, menanamkan investasi dalam sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang mendukung terciptanya hubungan dengan berbagai pihak serta memelihara dan mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujuan keuangan keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah presentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, serta wilayah.

b) *Sustain* (Bertahan)

Sebagian besar unit bisnis perusahaan mungkin berada pada tahap bertahan, yaitu situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. unit bisnis seperti ini diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh tahun demi tahun. Tujuan keuangan ditahap bertahan biasanya terkait dengan profitabilitas, yang dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor. Ukuran ini menganggap investasi modal dalam unit bisnis sudah tetap (*given/exogenous*) dan meminta para manajer untuk memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal.

c) *Harvest* (Menuai)

Tujuan keuangan keseluruhan untuk bisnis dalam tahap menuai adalah arus kas operasi dan penghematan berbagi kebutuhan modal kerja. Dengan demikian, jelas bahwa tujuan keuangan di setiap tahap sangat berbeda. Tujuan keuangan ditahap pertumbuhan akan menekankan pertumbuhan penjualan dipasar baru, kepada pelanggan baru, dan menghasilkan produk serta jasa baru, mempertahankan tingkat pengeluaran yang memadai untuk pengembangan produk dan proses, sistem, kapabilitas pekerja, penetapan saluran pemasaran, penjualan, serta distribusi baru. Tujuan keuangan ditahap bertahan biasanya berhubungan dengan profitabilitas, seperti *return on investmen* (ROI), *return on equity* (ROE), laba operasi, dan margin kotor. Semua ukuran ini menyatakan tujuan keuangan klasik, yaitu menghasilkan tingkat pengembalian modal investasi yang tinggi.

2) Perspektif Pelanggan

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa tersebut (Lufriansyah, 2020)

Dalam perspektif pelanggan ini, perusahaan dapat memilih pelanggan serta segmen pasar sebagai kompetitor perusahaan (Faishol, 2016).

Perspektif pelanggan juga dapat mengevaluasi dan mengukur kinerja yang berorientasi pada pelanggan sampai dimana tingkat kepuasan yang mereka peroleh (Wiratna, 2016).

Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut adalah (Rudianto, 2013) :

- a) Kepuasan pelanggan, yaitu tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.
- b) Retensi pelanggan, yaitu tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggannya yang mungkin seperti seberapa besar perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.
- c) Akuisisi pelanggan baru, yaitu tingkat kemampuan perusahaan demi memperoleh dan menarik pelanggan baru dalam pasar.
- d) Pangsa pasar yang meningkat disegmen sasaran menggambarkan seberapa besar penjualan yang dikuasai oleh perusahaan dalam segmen tertentu.

3) Perspektif Bisnis dan Internal

Perspektif bisnis dan internal adalah perspektif yang mengevaluasi relevansi perancangan sistem penilaian kinerja perusahaan yang mampu mengimplementasikan strategi perusahaan dan membentuk suatu mekanisme proses bisnis internal yang baik (Wiratna, 2016).

Selain itu, perspektif bisnis dan internal juga menjelaskan proses bisnis yang dikelola untuk memberikan layanan kepada pemegang saham (*stakeholder*) dan pelanggan (*customer*) sehingga dapat memenuhi harapan *stakeholder* dan *customer* (Alimudin, 2017).

Balanced scorecard dalam perspektif bisnis dan internal ini digunakan untuk mengetahui seberapa baik bisnis suatu perusahaan berjalan dan apakah

produk atau jasa mereka sudah sesuai atau belum sesuai dengan spesifikasi pelanggan yang dapat dilihat oleh manajer perusahaan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar (Hanuma, 2011).

Dalam hal ini, perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu proses inovasi yang meneliti kebutuhan pelanggan, proses operasi yaitu proses yang menitikberatkan pada proses, konsistensi serta ketepatan waktu dari produk atau jasa yang diberikan kepada pelanggan, dan proses purna jual seperti membereikan garansi dan aktivitas reparasi, perlakuan terhadap produk cacat atau rusak (Rudianto, 2013).

4) Perspektif Pembelajaran dan Petumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri atas kemampuan karyawan, motivasi, kemampuan sistem informasi serta kesesuaian dengan standard kinerja perusahaan (Djohan & Breliastiti, 2015).

Organisasi harus terus memerhatikan, memantau kesejahteraan dan meningkatkan pengetahuan karyawan. Karena dengan meningkatnya pengetahuan karyawan, mereka dapat berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif sebelumnya yaitu keuangan, pelanggan dan bisnis internal. Tiga sumber utama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Untuk menutup kesenjangan antara kapabilitas sumber daya manusia, sistem, dan prosedur, perusahaan harus melakukan investasi dengan melatih ulang para pekerja, meningkatkan teknologi

dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan sehari-hari perusahaan (Rudianto, 2013).

Ukuran inti yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini adalah produktivitas karyawan, yang dapat diukur dari (Djohan & Breliastiti, 2015) :

- a) Jumlah output tiap karyawan
- b) Tingkat kepuasan karyawan
- c) Tingkat retensi karyawan yang dapat diukur dari jumlah perputaran (*turn over*) karyawan.

c. Manfaat Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton mengemukakan manfaat dari pengukuran kinerja menggunakan konsep *balanced scorecard* yaitu (Widyastuti et al., 2017):

- 1) Mengklarifikasi dan menghasilkan consensus mengenai strategi.

Dengan metode *balanced scorecard*, consensus mengenai strategi dapat dilakukan karena metode ini mengutamakan keseimbangan antara perspektif internal-eksternal, masa lalu-masa depan, jangka pendek-jangka panjang, serta perspektif finansial dan non finansial.

- 2) Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.

Kunci sukses penerapan *balanced scorecard* tidak hanya berfokus pada perumusan strategi bisnis namun juga pada metode komunikasi strategi tersebut ke seluruh elemen perusahaan.

- 3) Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.

Visi misi dan strategi perusahaan dapat diterjemahkan ke bawah hingga level departemen dan individu. Sebaliknya tujuan departemen dan individu dapat pula diselaraskan keatas. Dengan demikian terjadi hubungan sinergis antara *top management* dan *operations*.

- 4) Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan pendek.

Balanced scorecard memungkinkan penerjemahan visi-misi dan tujuan strategis perusahaan kedalam target-target pencapaian, inisiatif strategis yang akan dijalankan dan anggaran untuk melaksanakannya.

d. Keunggulan *balanced scorecard*

balanced scorecard memiliki beberapa keunggulan penting, yaitu

(Rudianto, 2013) :

- 1) Penggunaan empat perspektif.

Menambahkan tiga perspektif tambahan selain perspektif keuangan yang telah ada, yang membuat *balanced scorecard* menjadi lebih komprehensif sebagai strategi manajemen dan indikator pengukuran kinerja.

- 2) Penggunaan *indicator lagging* (indikator ukuran hasil) dan *indicator leading* (indikator pemacu kinerja).

indicator lagging (indikator ukuran hasil) adalah pengukuran yang mnejelaskan sesuatu telah terjadi. Jika perusahaan tidak bereaksi pada pengukuran tersebut, maka perusahaan akan mengalami masalah yang sama dimasa depan. Sebagai contoh, nilai profit margin perusahaan rendah. Jika

perusahaan tidak bereaksi terhadap kondisi tersebut, maka sudah dipastikan profit perusahaan akan semakin menurun.

sedangkan *indicator leading* (indikator pemacu kinerja) adalah menceritakan sesuatu mengenai masa depan. Sebagai contoh, peningkatan indeks kepuasan pelanggan. Jika perusahaan terus memperbaiki indeks kepuasan pelanggan, perusahaan akan memperoleh penjualan tahunan yang lebih baik (Rangkuti, 2011).

3) Hubungan sebab-akibat.

Memiliki indikator yang terkait, dimana satu indikator menjadi indikasi kinerja yang baik dari indikator yang lain.

Beberapa keunggulan utama sistem *balanced scorecard* yang mendukung proses manajemen strategi yaitu (Rangkuti, 2011) :

1) Memotivasi personel untuk berfikir dan bertindak strategi.

Untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langkah strategi dalam hal permodalan yang memerlukan langkah besar berjangka panjang. Selain itu sistem ini juga menuntut personel untuk mencari inisiatif- inisiatif strategi dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

2) Menghasilkan program kerja yang menyeluruh.

Sistem *balanced scorecard* merumuskan sasaran strategi melalui keempat perspektif. Ketiga perspektif non-keuangan hendaknya dipicu dari aspek keuangan.

3) Menghasilkan *business plan* yang terintegrasi.

Sistem *balanced scorecard* dapat menghasilkan dua macam integrasi :

- a) Intergrasi visi dan misi perusahaan dengan program.
- b) Integrasi program dengan rencana meningkatkan profit bersih.

Keunggulan pendekatan *Balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik (Mulyadi, 2007) :

- 1) Komprehensif, yaitu memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif lain : pelanggan, bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.
- 2) Koheren, yaitu setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tak langsung
- 3) Seimbang, keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Sasaran strategis yang lebih difokuskan ke salah satu perspektif mengakibatkan perspektif yang lain terabaikan, hal ini akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang. Oleh karena itu semua perspektif *balanced scorecard* yang ada harus diperlakukan seimbang
- 4) Terukur, *balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategis yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategis perspektif non keuangan merupakan sasaran yang tidak mudah di ukur, namun dalam pendekatan *balanced scorecard*, sasaran diketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

e. Tahapan *Balanced Scorecard*

Nilai atau persentase tingkat kepentingan perusahaan dilakukan dengan pembobotan terhadap ke empat persepektif *balanced scorecard*. Menurut Ramdhan (2008), jumlah bobot yang diberikan secara keseluruhan adalah 100. Dan menurut Rangkuti (2011), jumlah skor indikator maksimal adalah 16 (Widyawati et al., 2017).

Untuk menghitung bobot dan skor *balanced scorecard* tahapannya adalah sebagai berikut (Widyawati et al., 2017) :

- 1) Mengukur bobot dan bobot indikator. Caranya adalah dengan menghitung banyaknya indikator dan menghitung bobot indikator berdasarkan nilai rata-rata bobot untuk perspektif yang bersangkutan dibagi dengan banyaknya indikator. Contohnya, perspektif keuangan diberi bobot sebanyak 26 dan jumlah indikator di perspektif keuangan adalah 4, maka bobot masing-masing indikator pada perspektif keuangan adalah $26/4 = 6,5$.
- 2) Mengukur skor tertimbang maksimal. Caranya dengan mengalikan indikator dengan skor indikator maksimal dan juga bobot indikator.
- 3) Mengukur jumlah skor indikator. Pemberian nilai A = 4, B = 3, C = 2 dan D = 1, untuk masing-masing indikator adalah berdasarkan empat kriteria masing-masing indikator.
- 4) Mengukur nilai akhir total. Caranya dengan membagi jumlah skor tertimbang dengan jumlah skor tertimbang maksimal lalu dikalikan 100%.
- 5) Jika ingin mengetahui nilai akhir perkomponen atau nilai akhir masing-masing perspektif. caranya adalah dengan membagi skor tertimbang dengan skor tertimbang maksimal lalu dikali 100%.

3. Penelitian Terdahulu

Dalam landasan teori akan diulas tentang hasil-hasil penelitian terdahulu yang memiliki isi atau relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan. Beberapa penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya adalah :

Tabel II-1. Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Hasil
1	Unggu Prayogi, dkk (2013)	Penilaian Kinerja PT. Perkebunan Nusantara Vii (Persero) Unit Usaha Betu Dengan Pendekatan Balanced Scorecard	kinerja perusahaan dilihat dari masing masing perspektif adalah baik sehingga mendapatkan skor keseluruhan 15 (baik) Yang artinya telah memenuhi standar nilai baik yang telah ditetapkan yaitu >11
2	Ika Yuniawati dan Juli Muwarni (2014)	Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Pt Perkebunan Nusantara X Unit Pabrik Gula Lestari Kertosono)	hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan Balanced Scorecard pada Pabrik Gula Lestari Kertosono diperoleh nilai dengan total score 81,4% sehingga masuk dalam kondisi Sangat Sehat kategori AA.
3	Ahmad Faishol (2016)	Analisis Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Lamongan)	Baik perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai pengaruh yang cukup signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan, artinya masing-masing perspektif dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja PDAM Lamongan.

B. Kerangka Berpikir

Balanced scorecard adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan (*customer*), proses bisnis/internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kata “*balanced*” dalam *balanced scorecard* diartikan pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan (*balance*) antara ukuran keuangan dan ukuran nonkeuangan (ukuran operasional).

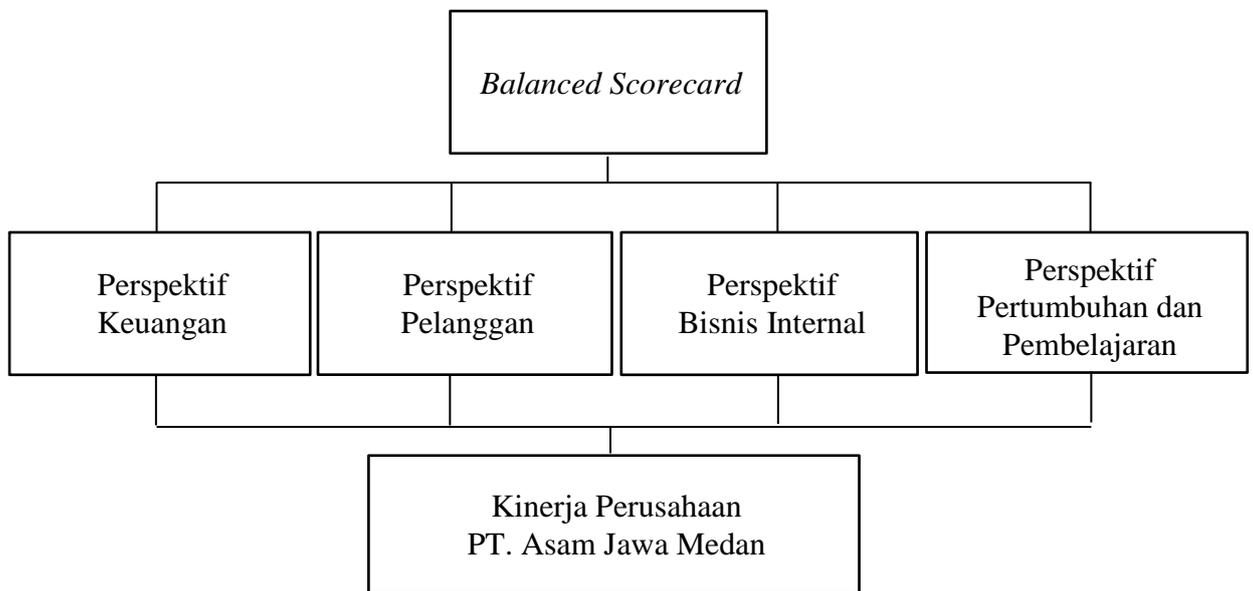
Untuk membangun suatu *balanced scorecard*, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *balanced scorecard*. Setiap ukuran yang dipilih menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab-akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja finansial.

Dalam konsep *balanced scorecard* ukuran kinerja manajemen dibagi menjadi empat perspektif yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, perspektif pelanggan dan perspektif inovasi dan pembelajaran. Dalam perspektif keuangan, kinerja manajemen dapat diukur dengan menggunakan rasio profitabilitas mengenai berapa besar laba yang dapat diperoleh dari tiap rupiah penjualan atau berapa besar laba yang diperoleh perusahaan dari tiap rupiah aktiva yang digunakan. Ukuran kinerja dalam perspektif bisnis internal diukur dengan retensi karyawan. Dalam perspektif pelanggan kinerja manajemen diukur dengan perluasan pasar dan profitabilitas harga. Sementara dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kinerja manajemen dapat diukur antara lain dengan kemampuan meningkatkan kualitas sumber daya internal (Samryn, 2012).

Ketika masing – masing perspektif dalam *balanced scorecard* telah diukur, maka akan diketahui bagaimana kinerja perusahaan tersebut.

Menurut Helfert, “kinerja perusahaan ialah prestasi atau hasil yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki” (Faishol, 2016).

Untuk lebih jelasnya kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut :



Gambar II.1. Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian dilakukan dengan pendekatan deskriptif yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, dengan satu variabel. Metode deskriptif menurut Sugiyono (2017) adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau penghubungan dengan variabel yang lain yang menyajikan gambaran lengkap mengenai fenomena yang diuji. Penelitian ini juga untuk memberi gambaran pengukuran kinerja perusahaan PT Asam Jawa Medan yang dilakukan dengan pendekatan *Balance Scorecard*.

B. Definisi Operasional Variabel

Pengukuran kinerja perusahaan dalam penelitian ini menggunakan metode *balanced scorecard* yang terdiri dari empat perspektif. Indikator yang digunakan dalam masing-masing perspektif *balanced scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

a. *Net Profit Margin* (NPM)

Menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari tingkat volume penjualan. Semakin tinggi angka rasio ini maka semakin baik hasil bagi perusahaan (Hani, 2015).

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

b. *Return on investment* (ROI)

Menunjukkan kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan neto. ROI yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan aktiva yang dimiliki dengan baik, seluruh investasi yang dilakukan mampu mendatangkan kemanfaatan yang tinggi (Hani, 2015).

$$\text{Return on investment} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

c. *Return on Equity* (ROE)

Menunjukkan kemampuan dari ekuitas yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan laba. Semakin tinggi ROE, semakin baik hasilnya (Hani, 2015).

$$\text{Return on equity} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

a. Tingkat Perolehan Pelanggan baru (*customer acquisition*).

Untuk mengetahui seberapa banyak perusahaan berhasil mendapatkan pelanggan baru dengan menghitung banyaknya jumlah pelanggan baru dibandingkan dengan total pelanggan. Akuisisi pelanggan dinilai sangat baik apabila mengalami peningkatan, dinilai baik apabila konstan, dinilai cukup baik apabila fluktuatif dan dinilai kurang baik apabila kemampuan akuisisi pelanggan mengalami penurunan (Prayogi & Saftiana, 2013)

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

b. Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (*Customer Retention*).

Untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama, dengan menghitung besar jumlah pelanggan yang keluar dibandingkan dengan total pelanggan yang dimiliki perusahaan. Retensi pelanggan ini dinilai sangat baik jika menurun, dinilai baik jika konstan, dinilai cukup baik apabila fluktuatif dan dinilai kurang baik apabila jumlah pelanggan yang keluar meningkat (Prayogi & Saftiana, 2013).

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{jumlah pelanggan yang keluar}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

c. Pangsa Pasar

Pangsa pasar menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis dipasar tertentu. Hal ini dapat diungkapkan dalam bentuk volume satuan yang terjual. Pangsa pasar dinilai sangat baik apabila mengalami peningkatan, dinilai baik apabila konstan, dinilai cukup baik apabila fluktuatif dan dinilai kurang baik apabila kemampuan akuisisi pelanggan mengalami penurunan (Prayogi & Saftiana, 2013).

3. Perspektif Bisnis Internal

a. Proses inovasi

Proses inovasi dalam penelitian ini dinilai pada kualitas produk yaitu CPO dan Kernel. Kemampuan dalam proses inovasi dinilai sangat baik apabila mengalami peningkatan, dinilai baik apabila konstan, dinilai cukup baik apabila fluktuatif dan dinilai kurang baik apabila kemampuan akuisisi pelanggan mengalami penurunan (Prayogi & Saftiana, 2013).

b. Proses Operasi

Pengukuran kegiatan operasional dapat diukur berdasarkan waktu, kualitas dan biaya.

Ukuran yang digunakan dapat dilihat sebagai berikut :

1) Margin laba operasional

Ukuran ini digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam melakukan efisiensi biaya dalam proses operasi.

$$\text{Margin Laba Operasional} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

Mengukur seberapa besar retensi karyawan dengan rumus :

$$\text{Perputaran Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\frac{1}{2}(\text{Jumlah Karyawan Awal} + \text{Jumlah Karyawan Akhir})} \times 100\%$$

Retensi karyawan dinilai sangat baik jika menurun, dinilai baik jika konstan, dinilai cukup baik apabila fluktuatif dan dinilai kurang baik apabila jumlah karyawan yang keluar meningkat (Prayogi & Saftiana, 2013).

b. Produktivitas karyawan

Rasio ini dihitung untuk mengetahui seberapa besar karyawan berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan bagi perusahaan (Riyana H, 2017).

untuk mengukur produktivitas karyawan, digunakan rumus :

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah karyawan}}$$

Produktivitas karyawan dinilai sangat baik apabila mengalami peningkatan, dinilai baik apabila konstan, dinilai cukup baik apabila fluktuatif dan dinilai kurang baik apabila Profuktivitas karyawan mengalami penurunan.

Nilai yang digunakan dalam mengukur setiap perspektif dinyatakan dalam huruf. Jika kinerja perusahaan yang dilihat dari indikator masing-masing perspektif adalah sangat baik maka nilai = A, baik = B, cukup baik = C, dan kurang baik = D.

Tabel III-1. Tingkat skor indikator setiap perspektif

Nilai	Skor
A	4
B	3
C	2
D	1

Sumber : Yuniawati & Murwani, 2014

Setelah skor-skor dari keempat perspektif tersebut diakumulasi, tahap selanjutnya ialah menghitung skor tertimbang yaitu dengan mengalikan jumlah skor indikator dengan bobot indikator. jumlah skor tertimbang tersebut digunakan untuk menghitung nilai akhir *total score*. Dan untuk menghitung nilai akhir total atau *total score* digunakan rumus :

$$Total\ score = \frac{Jumlah\ skor\ tertimbang}{Jumlah\ skor\ tertimbang\ maksimal} \times 100\%$$

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Asam Jawa Medan yang beralamat di jalan Gajah Mada No. 40 Medan.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel III-2. Rencana Jadwal Penelitian

No.	Jenis Kegiatan	Bulan																											
		Februari				Maret				April				Mei				Juni				Juli							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Pengajuan judul		■																										
2	Penelitian Awal			■	■																								
3	Pembuatan Proposal					■	■	■	■																				
4	Seminar									■																			
5	Riset										■	■	■																
6	Analisa/Pengolahan Data											■	■																
7	Pembuatan Skripsi											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
8	Bimbingan Skripsi											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
9	Sidang Meja Hijau																												■

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini merupakan data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka-angka yang menunjukkan nilai terhadap besaran atau variabel yang diwakilinya. Sedangkan data kualitatif merupakan data berbentuk pernyataan-pernyataan yang terkait dengan penelitian ini.

2. Sumber Data

Sumber data yang didapat dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian dalam bentuk dokumen seperti laporan

keuangan, data jumlah karyawan serta data lain yang di perlukan dalam penelitian ini. Data Sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, data sekunder dalam penelitian ini berupa data yang diperoleh dari jurnal, buku, dan artikel yang berhubungan dengan penelitian ini.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan suatu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengambil data secara langsung (dokumentasi) dari instansi yang bersangkutan. Dokumentasi ini dilakukan bertujuan agar dapat mendapatkan bukti tertulis dari pihak yang bersangkutan.

2. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang ditujukan langsung pada karyawan perusahaan dalam rangka memperoleh informasi terkait data yang ingin diperoleh. Dimana informasi tersebut merupakan data primer yang diperoleh langsung dari perusahaan yang dilakukan dengan cara melakukan tanya jawab antara penulis dengan pihak yang berkaitan di PT. Asam Jawa Medan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini. Berikut adalah kisi-kisi wawancara penelitian :

Tabel III-3. Kisi-kisi Wawancara Penelitian

No.	Pertanyaan
1.	Pengukuran Kinerja Perusahaan
	1. Apakah perusahaan menggunakan <i>balanced Scorecard</i> untuk mengukur kinerja perusahaan ? 2. (Jika menjawab tidak pada pertanyaan pertama) Pengukuran apa yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan ?

2.	<i>Balanced Scorecard</i>
	1. Perspektif Keuangan : a. Bagaimanakah pencapaian kinerja keuangan sampai saat ini? b. Faktor apa yang biasanya menyebabkan laba perusahaan menurun? c. Apakah perusahaan sudah menetapkan target laba yang harus dicapai?
	2. Perspektif Pelanggan : a. Sampai saat ini berapa jumlah pelanggan PT. Asam Jawa Medan ? b. Apakah dalam 3 tahun terakhir perusahaan mendapatkan pelanggan baru ? c. Faktor apa saja yang mempengaruhi volume penjualan ? d. Usaha apa saja yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan para pelanggan agar tetap membeli produk dari perusahaan?
	3. Perspektif Bisnis Internal : a. Berapa produk yang dihasilkan oleh perusahaan ? b. Apakah perusahaan melakukan inovasi pada produk ? c. Apakah perusahaan telah melakukan efisiensi biaya dalam proses operasi ? d. Apakah perusahaan memberikan layanan setelah penjualan? Jika ya, apa bentuk dari pelayanan tersebut? e. Apakah tiap tahun perusahaan mengeluarkan tambahan atau perbaikan untuk mempertahankan kualitas produk?
	4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran : a. Berapakah jumlah karyawan PT. Asam Jawa Medan ? b. Apakah perusahaan memberikan training/pelatihan/seminar kepada karyawan? c. Berapa lama waktu training/pelatihan/seminar yang diikuti karyawan dalam sebulan? d. Bagaimana cara perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi dalam perusahaan?

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, yaitu metode yang berusaha menyajikan dan menganalisis data sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai objek yang diteliti pada kinerja perusahaan PT Asam Jawa Medan yang diukur dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*. Adapun tahapan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menghitung skor perspektif keuangan yang berkaitan dengan laporan keuangan perusahaan.
2. Menghitung skor perspektif pelanggan
3. Menghitung skor perspektif bisnis dan internal
4. Menghitung skor perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
5. Setelah skor masing-masing perspektif diketahui, selanjutnya ialah menghitung skor keseluruhan / *balanced scorecard* dari keempat perspektif tersebut.
6. Setelah skor *balanced scorecard* diketahui, maka hasil pengukuran kinerja perusahaan dapat ditetapkan berdasarkan skor yang telah dihitung.
7. Menarik kesimpulan dari hasil penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Objek Penelitian

PT. Asam Jawa didirikan dengan Akta Notaris No. 37 tanggal 16 Januari 1982 dari Notaris Barnang Armino Pulungan, S.H di Medan. Kemudian disahkan oleh Menteri kehakiman Republik Indonesia dengan SK No. C2 3259 HT.01.01.Th.84 tanggal 06 Juni 1984 yang dimuat dalam Berita Negara RI No. 797 tahun 1984.

Berdasarkan surat keputusan Menteri Pertanian Dirjen Perkebunan, PT. Asam Jawa dinyatakan sebagai perkebunan besar sebagai PMDN didapatkan berdasarkan S.P.T. Badan Koordinasi Penanaman Modal Dalam Negeri Pusat No.261/I/PMDN/1983 tanggal 13 Desember 1983.

Land Clearing dan pembibitan dimulai pada tahun 1982, demikian juga pembangunan prasarana serta penyiapan syarat-syarat bagi aplikasi kredit investasi ke Bank Indonesia cq Bank Ekspor Impor Indonesia. Tanaman pertama sudah mulai digiatkan pada tahun 1983 diatas lahan gambut yang cukup kering dan relatif tidak menyuplai hambatan yang berarti.

Dalam pengembangan yang lebih lanjut, ternyata yang dihadapi sebagian besar adalah lahan gambut basah atau berawa yang memerlukan sistem pengeringan secara efektif. Kontrak kerja pembangunan pabrik ditanda tangani dengan pihak PT Star Trcc pada tahun 1983. Namun karena sesuatu hal, mulai awal tahun 1987 pekerjaan dilanjutkan dengan sistem swakelola. Setelah waktu

9 bulan, pabrik dengan kapasitas tahap pertama adalah 30 ton/jam, pada tanggal 21 Desember 1987 dapat diresmikan. Disamping modal serta dari pendiri, kredit pendahuluan dari Bank Ekspor Impor Indonesia sudah dapat diberikan pada media tahun 1983 dan kredit investasi sesungguhnya pada tahun 1985.

Melihat kondisi lahan tanaman, dalam penanamannya ada tanaman yang sudah menghasilkan dan ada pula tanaman yang belum menghasilkan. Tanaman menghasilkan maksudnya adalah tanaman yang telah menghasilkan buah kelapa sawit masak/tua maka akan dipanen dan setelah itu akan diproses menjadi CPO dan Kernel (inti sawit).

Tanaman belum menghasilkan maksudnya adalah tanaman yang belum menghasilkan buah kelapa sawit tanaman yang masih muda dan memerlukan perawatan yang khusus mulai dari penyiraman bibit sampai pemupukannya. Didalam mengelola kelapa sawit, perkebunan kelapa sawit PT. Asam Jawa menghasilkan produksi yang bermutu untuk mendapatkan kualitas minyak kelapa sawit yang baik, agar dalam melaksanakan transaksi baik dalam negeri maupun luar negeri tidak mengecewakan konsumen.

Secara garis besar proses pengolahan TBS sampai menghasilkan produksi akhir adalah sebagai berikut: TBS diolah di pabrik kelapa sawit I dan II, pengolahan ini menghasilkan dua macam produk, yaitu berupa minyak sawit (CPO) dan inti sawit (Kernel). Seluruh produk CPO dan sebagian Kernel diolah di pabrik Palm Kernel Oil (PKO). Dalam mengelola kelapa sawitnya, PT. Asam Jawa menghasilkan produksi yang bermutu untuk mendapatkan kualitas minyak kelapa sawit yang baik, agar dalam melaksanakan transaksi baik dalam negeri maupun luar negeri tidak mengecewakan konsumen.

2. Deskripsi Data

Dalam menganalisis data perusahaan maka diperlukan laporan keuangan, data jumlah pelanggan, serta data karyawan PT. Asam Jawa Medan.

Laporan keuangan digunakan untuk mengukur perspektif keuangan pada *balanced scorecard*. Laporan keuangan PT. Asam Jawa Medan tahun 2017-2020 dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel IV-1
Laporan Keuangan PT. Asam Jawa Medan Tahun 2017-2019
(dalam rupiah)

Tahun	Total Aset	Total Utang	Total Ekuitas	Penjualan	Laba Bersih
2017	460.722.324.944	55.039.319.982	405.683.004.963	436.248.181.364	56.902.439.274
2018	496.328.042.065	80.115.288.570	416.212.753.495	420.522.523.911	40.529.748.532
2019	537.966.069.906	134.680.805.016	403.285.264.890	332.432.568.834	17.072.511.392
2020	619.322.950.675	160.193.967.772	459.128.992.903	418.340.685.047	55.843.728.013

Sumber : Laporan Keuangan PT. Asam Jawa Medan yang diolah

Dalam laporan keuangan PT. Asam Jawa Medan dapat dilihat total asset dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Total asset yang meningkat menunjukkan kegiatan operasional perusahaan mengalami peningkatan namun laba perusahaan menurun setiap tahunnya yang berarti perusahaan belum efektif dalam memanfaatkan aset untuk memperoleh laba.

Selain data yang berasal dari laporan keuangan, data jumlah pelanggan dan karyawan digunakan untuk mengukur perspektif pelanggan serta Pertumbuhan dan Pembelajaran. Data jumlah pelanggan dan karyawan dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel IV-2
Data Jumlah pelanggan CPO dan Kernel Tahun 2017-2019

Tahun	CPO	Kernel
2017	13	6
2018	9	8
2019	14	7

2020	14	7
------	----	---

Sumber : PT. Asam Jawa Medan

Kantor PT. Asam Jawa yang berlokasi di Medan merupakan pusat pengendalian seluruh kegiatan operasional dari perusahaan. Karyawan yang bekerja pada kantor pusat adalah karyawan manajerial yang memiliki fungsi strategis dan sangat penting dimana para karyawan terdiri dari bagian *General affairs & personel*, *Financial*, dan *Trading*.

Tabel IV-3
Data Jumlah Karyawan Tahun 2017-2020

No	Bagian	Tahun			
		2017	2018	2019	2020
1.	<i>General affairs & personel</i>	30 Orang	30 Orang	30 Orang	31 Orang
2.	<i>Financial</i>	12 Orang	12 Orang	13 Orang	14 orang
3.	<i>Trading</i>	13 Orang	11 Orang	9 Orang	10 Orang
Jumlah		55 Orang	53 Orang	52 Orang	55 Orang

Sumber : PT. Asam Jawa Medan

3. Analisis Data

Analisis yang dilakukan untuk mengukur kinerja perusahaan PT. Asam Jawa Medan adalah dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan akan menggambarkan bagaimana kondisi keuangan perusahaan dengan menggunakan analisis rasio keuangan. Rasio keuangan yang digunakan adalah *Net Profit Margin* (NPM), *Return on Investment* (ROI) dan *Return On Equity* (ROE).

1) *Net Profit Margin* (NPM)

Tabel IV-4
***Net Profit Margin* (NPM) PT. Asam Jawa Medan Tahun 2017-2019**

Keterangan	Tahun			
	2017	2018	2019	2020
Laba bersih	56.902.439.274	40.529.748.532	17.072.511.392	55.843.728.013
Penjualan	436.248.181.364	420.522.523.911	332.432.568.834	418.340.685.047
NPM	13,0 %	9,6 %	5,1 %	13,3 %

Dari tabel IV-4. Menunjukkan hasil perhitungan nilai *Net Profit Margin* (NPM) pada tahun 2017-2019 mengalami penurunan. Pada tahun 2020, NPM kembali meningkat sebesar 13% Nilai rata-rata industri untuk NPM sebesar 20%, dan setiap tahun NPM perusahaan masih dibawah rata-rata industri.

Tabel IV-5
Penilaian *Net Profit Margin* (NPM)

Nilai	Interval
A	15 % - 20 %
B	10 % - <15 %
C	5 % - <10 %
D	<5 %

2) *Return On Investment* (ROI)

Tabel IV-6
***Return On Investment* (ROI) PT. Asam Jawa Medan Tahun 2017-2020**

Keterangan	Tahun			
	2017	2018	2019	2020
Laba bersih	56.902.439.274	40.529.748.532	17.072.511.392	55.843.728.013
Total Aset	460.722.324.944	496.328.042.065	537.966.069.906	619.322.950.675
ROI	12,3 %	8,1 %	3,1 %	9,0 %

Dari tabel IV-6. Menunjukkan hasil perhitungan *Return on Investment* (ROI) pada tahun 2017-2020 cenderung mengalami penurunan. Hal ini

menunjukkan bahwa aset perusahaan belum dikelola dengan efektif. Nilai rata-rata industri untuk ROI sebesar 30%, dan setiap tahun ROI perusahaan masih dibawah rata-rata industri.

Tabel IV-7
Penilaian Return On Investment (ROI)

Nilai	Interval
A	22,5 % - 30 %
B	15 % - < 22,5 %
C	7,5 % - < 15 %
D	< 7,5 %

3) *Return On Equity (ROE)*

Tabel IV-8
Return On Equity (ROE) PT. Asam Jawa Medan Tahun 2017-2019

Keterangan	Tahun			
	2017	2018	2019	2020
Laba bersih	56.902.439.274	40.529.748.532	17.072.511.392	55.843.728.013
Total Ekuitas	405.683.004.963	416.212.753.495	403.285.264.890	459.128.992.903
ROE	14,0 %	9,7 %	4,2 %	12,1 %

Dari tabel IV-8. Menunjukkan hasil perhitungan *Return on Equity (ROI)* pada tahun 2017-2019 mengalami penurunan. Namun, pada tahun 2020 ROE kembali mkenignkat sebesar 12,1%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan dari ekuitas yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan laba belum baik. Nilai rata-rata industri untuk ROE sebesar 40%, dan setiap tahun ROE perusahaan masih dibawah rata-rata industri.

Tabel IV-9
Penilaian Return On Equity (ROE)

Nilai	Interval
A	30 % - 40 %
B	20 % - < 30 %
C	10 % - < 20 %

D	< 10 %
---	--------

Dengan mendapatkan hasil *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Investment* (ROI), *Return On Equity* (ROE) maka dapat ditentukan nilai dari seluruh perspektif keuangan selama 3 tahun. Berikut adalah hasil pengukuran perspektif keuangan PT. Asam Jawa Medan :

Tabel IV-10
Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan PT. Asam Jawa Medan

Tahun	Rasio					
	NPM		ROI		ROE	
	Hasil	Nilai	Hasil	Nilai	Hasil	Nilai
2017	13,0 %	B	12,3 %	C	14,0 %	C
2018	9,6 %	C	8,1 %	C	9,7 %	D
2019	5,1%	C	3,1 %	D	4,2 %	D
2020	13,3 %	B	9,0 %	C	12,1 %	C
Total	41 %		32,5 %		40 %	
Rata – rata	13,6 %	B	8,1 %	C	10 %	C

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan akan mengukur seberapa besar perusahaan dapat memperoleh pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. Berikut adalah hasil pengukuran perspektif pelanggan :

- 1) Tingkat Perolehan Pelanggan Baru (*Customer Acquisition*)

Tabel IV-11
Tingkat Perolehan Pelanggan Baru (*Customer Acquisition*)

Keterangan	Tahun			
	2017	2018	2019	2020
Jumlah Pelanggan Baru	3	2	5	5
Total Pelanggan	19	17	21	21
<i>Customer Acquisition</i>	15,8 %	11,8 %	23,8 %	23,8 %

Dari tabel IV-11. Dapat dilihat bahwa jumlah pelanggan baru pada PT. Asam Jawa Medan mengalami penurunan pada tahun 2018 dan berhasil kembali memperoleh pelanggan baru pada tahun 2019 atau dapat dikatakan hasil customer acquisition mengalami fluktuatif dan dapat dikatakan perusahaan cukup baik dalam memperoleh pelanggan baru.

Tabel IV-12
Penilaian *Customer Acquisition*

Nilai	Keterangan
A	Sangat Baik (Meningkat)
B	Baik (Konstan)
C	Cukup Baik (Fluktuatif)
D	Kurang Baik (Menurun)

2) Kemampuan Mempertahankan Pelanggan Lama (*Customer Retention*)

Tabel IV-13
Kemampuan Mempertahankan Pelanggan Lama
(*Customer Retention*)

Keterangan	Tahun			
	2017	2018	2019	2020
Jumlah Pelanggan Lama	16	15	16	16
Total Pelanggan	19	17	21	21
<i>Customer Retention</i>	84,2 %	88,2 %	76,2 %	76,2 %

Dari tabel IV-13. Dapat dilihat bahwa kemampuan perusahaan mempertahankan pelanggan lama pada tahun 2018 paling tinggi dan paling rendah berada pada tahun 2019 dan 2020 sebesar 76,2 %. Dapat dikatakan perusahaan cukup baik dalam mempertahankan pelanggan lama.

Tabel IV-14
Penilaian *Customer Retention*

Nilai	Keterangan
A	Sangat Baik (Menurun)
B	Baik (Konstan)
C	Cukup Baik (Fluktuatif)
D	Kurang Baik (Meningkat)

3) Pangsa Pasar

Untuk pangsa pasar dapat diungkapkan dalam bentuk volume satuan yang terjual. Berikut adalah volume penjualan CPO dan Kernel PT.

Asam Jawa Medan :

Tabel IV-15
Volume Penjualan CPO dan Kernel PT. Asam Jawa Medan
Tahun 2017-2020

Tahun	Volume Penjualan CPO-Kernel (Kg)	Persentase Kenaikan Volume Penjualan
2017	55.230.000	-
2018	61.996.700	+ 12 %
2019	53.240.000	-14 %
2020	55.230.000	4 %

Pada tabel IV-15. Pangsa pasar pada tahun 2017 dan 2018 dapat dikategorikan sangat baik karena volume penjualan pada tahun tersebut meningkat sebesar 6.766.700 Kg, yang semula hanya 55.230.000 Kg menjadi 61.996.700 Kg. hal ini juga diimbangi dengan persentase yang tinggi pada Kemampuan Mempertahankan Pelanggan Lama (*Customer Retention*) pada tahun 2018. Namun pada tahun 2019 volume yang terjual mengalami penurunan sebesar 14%. Kemudian kembali meningkat pada tahun 2020 sebesar 4%. Maka dapat dikatakan pangsa pasar PT. Asam Jawa Medan cukup baik.

Tabel IV-16
Penilaian Pangsa Pasar

Nilai	Keterangan
A	Sangat Baik (Meningkat)
B	Baik (Konstan)
C	Cukup Baik (Fluktuatif)
D	Kurang Baik (Menurun)

Setelah menganalisis hasil dari masing-masing indikator pada perspektif pelanggan, maka dapat diketahui nilai dari masing-masing indikator persepektif pelanggan sebagai berikut :

Tabel IV-17
Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan PT. Asam Jawa Medan

Indikator Perspektif Pelanggan	Nilai
<i>Customer Acquisition</i>	C
<i>Customer Retention</i>	C
Pangsa Pasar	C

c. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal mengukur proses inovasi dan proses operasi pada perusahaan.

1) Proses Inovasi

Proses inovasi diukur berdasarkan kualitas produk perusahaan yaitu CPO dan Kernel. Kualitas produk dilihat berdasarkan seberapa besar perusahaan mengeluarkan biaya untuk mempertahankan kualitas produk melalui pemeliharaan tanaman.

Tabel IV-18
Biaya Pemeliharaan Tanaman PT. Asam Jawa Medan
Tahun 2017-2020

Tahun	Biaya Pemeliharaan Tanaman	Persentase Kenaikan Biaya Pemeliharaan Tanaman
2017	Rp. 67.488.825.969	-

2018	Rp. 44.799.848.485	- 34 %
2019	Rp. 45.650.907.274	+ 2 %
2020	Rp. 66.363.655.014	+ 45 %

Biaya pemeliharaan tanaman mempengaruhi kualitas dan kuantitas produksi kelapa sawit. Pada Tabel IV-18. Biaya pemeliharaan tanaman pada tahun 2018 mengalami penurunan sebesar 34% dari tahun 2017. Namun pada tahun 2019 dan 2020, perusahaan meningkatkan kembali pemeliharaan tanaman sebesar 2% dan 45%. Maka dapat dikatakan proses inovasi perusahaan sangat baik.

2) Proses Operasi

Proses operasi diukur berdasarkan efisiensi biaya yang dilakukan perusahaan dalam proses operasi perusahaan. Pengukuran tersebut menggunakan margin laba operasional guna mengetahui kemampuan perusahaan dalam melakukan efisiensi biaya dalam proses operasi.

Tabel IV-19
Margin Laba Operasional

Keterangan	Tahun			
	2017	2018	2019	2020
Laba Operasi	76.037.519.684	61.168.739.005	31.859.557.878	48.039.110.052
Penjualan	436.248.181.364	420.522.523.911	332.432.568.834	418.340.685.047
Margin Laba Operasional	17,4 %	14,5 %	9,5 %	11,4 %

Setelah menganalisis hasil dari masing-masing indikator pada perspektif bisnis internal, maka dapat diketahui nilai dari masing-masing indikator perspektif bisnis internal sebagai berikut :

Tabel IV-20
Penilaian Perspektif Bisnis Internal

Nilai	Keterangan
A	Sangat Baik (Meningkat)
B	Baik (Konstan)
C	Cukup Baik (Fluktuatif)
D	Kurang Baik (Menurun)

Tabel IV-21
Hasil Pengukuran Perspektif Bisnis Internal PT. Asam Jawa Medan

Indikator Perspektif Pelanggan	Nilai
Proses Inovasi	A
Proses Operasi	C

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel IV-22
Daftar Karyawan Masuk dan Keluar

No	Bagian	Tahun 2017		Tahun 2018		Tahun 2019		Tahun 2020	
		Masuk	Keluar	Masuk	Keluar	Masuk	Keluar	Masuk	Keluar
1.	<i>General Affairs & Personel</i>	1	-	1	1	1	1	2	1
3.	<i>Financial</i>	2	-	-	-	1	-	2	1
4.	<i>Trading</i>	3	-	-	2	-	2	1	-
	Jumlah	6	0	1	3	2	3	5	3

Sumber : PT. Asam Jawa Medan

1) Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

Tingkat perputaran karyawan dilakukan untuk melihat bagaimana perusahaan dapat mempertahankan karyawan terbaiknya untuk terus berada dalam perusahaan. Berikut adalah perhitungan retensi karyawan:

Tahun 2017 :

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\frac{1}{2}(\text{Jumlah Karyawan Awal} + \text{Jumlah Karyawan Akhir})} \times 100\%$$

$$= \frac{0}{\frac{1}{2}(49+55)} \times 100\%$$

$$= \frac{0}{52} \times 100\%$$

$$= 0\%$$

Tahun 2018 :

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\frac{1}{2}(\text{Jumlah Karyawan Awal} + \text{Jumlah Karyawan Akhir})} \times 100\%$$

$$= \frac{3}{\frac{1}{2}(55+53)} \times 100\%$$

$$= \frac{3}{54} \times 100\%$$

$$= 5,55\%$$

Tahun 2019 :

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\frac{1}{2}(\text{Jumlah Karyawan Awal} + \text{Jumlah Karyawan Akhir})} \times 100\%$$

$$= \frac{3}{\frac{1}{2}(53+52)} \times 100\%$$

$$= \frac{3}{52,5} \times 100\%$$

$$= 5,71\%$$

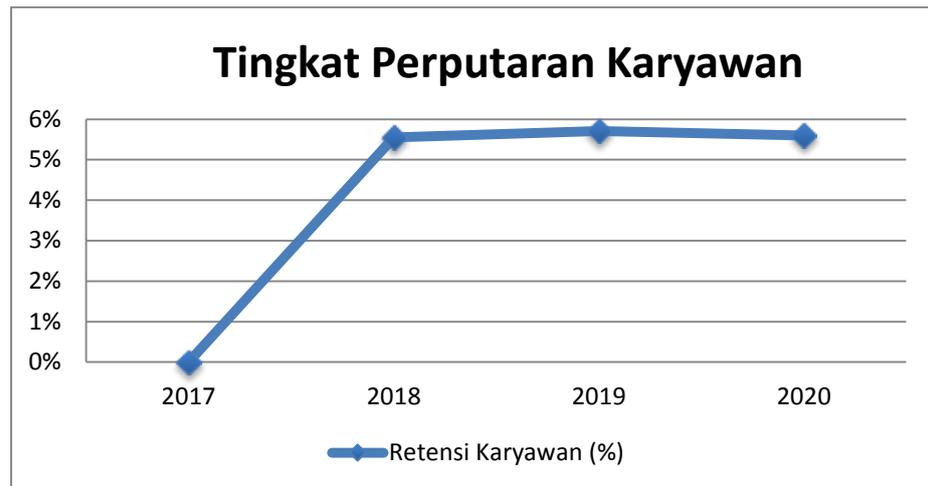
Tahun 2020 :

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\frac{1}{2}(\text{Jumlah Karyawan Awal} + \text{Jumlah Karyawan Akhir})} \times 100\%$$

$$= \frac{3}{\frac{1}{2}(52+55)} \times 100\%$$

$$= \frac{3}{53,5} \times 100\%$$

$$= 5,60\%$$



Gambar IV.1. Tingkat Perputaran Karyawan

Dapat dilihat dalam gambar IV.1, perputaran karyawan meningkat setiap tahunnya. Maka dapat dikatakan tingkat perputaran karyawan cukup baik.

Tabel IV-23
Penilaian Perputaran Karyawan

Nilai	Keterangan
A	Sangat Baik (Menurun)
B	Baik (Konstan)
C	Cukup Baik (Fluktuatif)
D	Kurang Baik (Meningkat)

2) Produktivitas karyawan

Pengukuran produktivitas karyawan dilakukan untuk mengetahui output yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Hasil pengukuran produktivitas karyawan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel IV-24
Tingkat Produktivitas Karyawan

Keterangan	Tahun			
	2017	2018	2019	2020
Laba Operasi	76.037.519.684	61.168.739.005	31.859.557.878	48.039.110.052
Jumlah Karyawan Tahun Berjalan	55	53	52	55

Tingkat Produktivitas Karyawan	1.382.500.357	1.154.127.151	612.683.805	873.438.365
--------------------------------	---------------	---------------	-------------	-------------

Dapat dilihat dalam tabel IV-24, produktivitas karyawan menurun hingga tahun 2019 dan kembali meningkat pada tahun 2020. Maka dapat dikatakan tingkat perputaran karyawan cukup baik.

Tabel IV-25
Penilaian Produktivitas Karyawan

Nilai	Keterangan
A	Sangat Baik (Meningkat)
B	Baik (Konstan)
C	Cukup Baik (Fluktuatif)
D	Kurang Baik (Menurun)

Setelah nilai masing-masing perspektif diketahui, maka dapat diketahui jumlah skor indikator setiap perspektif. Berikut adalah rincian hasil jumlah skor indikator :

Tabel IV-26
Nilai Untuk Masing-Masing Indikator Dalam Perspektif Balanced Scorecard PT. Asam Jawa Medan 2017-2020

Perspektif	Tahun				Nilai	Skor Indikator
	2017	2018	2019	2020		
Keuangan :						
ROI	12,3 %	8,1 %	3,1 %	9,0 %	C	2
ROE	14,0 %	9,7 %	4,2 %	13,3 %	B	3
NPM	13,0 %	9,6 %	5,2 %	12,1 %	C	2
Jumlah Skor Indikator						7
Pelanggan :						
Akuisisi Pelanggan	15,8 %	11,8 %	23,8 %	23,8 %	C	2
Retensi Pelanggan	84,2 %	88,2 %	76,2 %	76,2 %	C	2
Pangsa Pasar	55.230.000	61.996.700	53.240.000	55.230.000	C	2
Jumlah Skor Indikator						6
Bisnis Internal :						
Proses Inovasi	67.488.825.969	44.799.848.485	45.650.907.274	66.363.655.014	A	4

Proses Operasi	17,4 %	14,5 %	9,5 %	11,4 %	C	2
Jumlah Skor Indikator						6
Pertumbuhan & Pembelajaran :						
Retensi Karyawan	0 %	5,55 %	5,71 %	5,60 %	C	2
Produktivitas Karyawan	1.382.500.357	1.154.127.151	612.683.805	873.438.365	C	2
Jumlah Skor Indikator						4

Berikut adalah hasil pengukuran skor tertimbang masing-masing perspektif *balanced scorecard* :

Tabel IV-27
Pengukuran Bobot Indikator dan Skor Tertimbang

Perspektif	Indikator Kerja	Jumlah Indikator	Bobot	Bobot Indikator	Skor Indikator Maksimal	Skor Tertimbang Maksimal	Jumlah Skor Indikator	Skor Tertimbang
Keuangan	ROI	3	26	8,6	4	103,2	7	60,2
	ROE							
	NPM							
Pelanggan	Akuisisi Pelanggan	3	25	8,3	4	99,6	6	49,8
	Retensi Pelanggan							
	Pangsa Pasar							
Bisnis Internal	Proses Inovasi	2	25	12,5	4	100	6	75
	Proses Operasi							
Pertumbuhan & Pembelajaran	Retensi Karyawan	2	24	12	4	96	4	48
	Produktivitas Karyawan							
Jumlah		10	100		16	398,8		233

Selanjutnya, jumlah skor tertimbang digunakan untuk menghitung nilai akhir atau *Total Score*. Berikut adalah perhitungan *Total Score* :

$$\begin{aligned}
 \text{Total Score (TS)} &= \frac{\text{Jumlah skor tertimbang}}{\text{Jumlah skor tertimbang maksimal}} \times 100\% \\
 &= \frac{233}{398,8} \times 100\%
 \end{aligned}$$

= 58,42 %

Hasil *Total Score* sebesar 58,42 %. Dari *Total Score* tersebut dapat dilihat kriteria standar penilaian sebagai berikut :

Tabel IV-28
Kriteria Standar Penilaian

Kondisi	Kategori	Total Score (%)
Sangat Sehat	AAA	≥ 95
	AA	$80 < TS < 95$
	A	$65 < TS < 80$
Kurang Sehat	BBB	$50 < TS < 65$
	BB	$40 < TS < 50$
	B	$30 < TS < 40$
Tidak Sehat	CCC	$20 < TS < 30$
	CC	$10 < TS < 20$
	C	$TS < 10$

Sumber : Rangkuti, 2011

Maka dapat ditarik kesimpulan dari hasil analisis data, pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan menggunakan *balanced scorecard* pada PT. Asam Jawa Medan diperoleh nilai dengan *total score* 58,42 % sehingga termasuk dalam kondisi Kurang Sehat kategori BBB.

B. Pembahasan

Tabel IV-29
Rincian Hasil Pengukuran Kinerja Masing-Masing Perspektif

Perspektif	Nilai Akhir Komponen (%)	Kategori	Kondisi
Keuangan	58,3	BBB	Kurang Sehat
Pelanggan	50	BBB	Kurang Sehat
Bisnis Internal	75	A	Sangat Sehat
Petumbuhan & Pembelajaran	50	BBB	Kurang Sehat

1. Pembahasan Setiap Perspektif

a. Perspektif Keuangan

NPM perusahaan pada tahun 2017 menghasilkan nilai B menunjukkan kondisi NPM baik. Namun pada tahun 2018 dan 2019 NPM perusahaan menghasilkan nilai C, kemudian kembali meningkat dan menghasilkan nilai B. Penurunan penjualan yang terjadi diakibatkan oleh harga komoditi sawit yang menurun pada tahun 2018 dan 2019, tidak sepenuhnya disebabkan oleh volume penjualan yang berkurang. Sehingga penjualan menurun dan laba bersih juga mengalami penurunan. Tinggi rendahnya NPM pada setiap transaksi penjualan ditentukan oleh dua faktor, yaitu penjualan bersih dan laba usaha tergantung kepada besarnya pendapatan dan besarnya beban usaha. Upaya dalam meningkatkan NPM dapat dilakukan dengan menekan biaya-biaya dalam kaitannya dengan hasil penjualan (Hani, 2015).

ROI perusahaan pada tahun 2017 dan 2018 menghasilkan nilai C menunjukkan kondisi ROI perusahaan cukup baik. Namun pada tahun 2019 ROI perusahaan menghasilkan nilai D berarti kinerja masih kurang baik yang disebabkan oleh rendahnya pencapaian laba bersih dan pengelolaan investasi perusahaan dalam pencapaian laba bersih juga belum efektif. Pada tahun 2020 ROI perusahaan meningkat menghasilkan nilai C. Hasil nilai rata-rata ROI menghasilkan nilai C, yang berarti kinerja perusahaan dalam mengelola investasi yang menghasilkan laba bersih cukup efektif.

ROE perusahaan pada tahun 2017 menghasilkan nilai C menunjukkan kondisi ROE perusahaan cukup baik dalam ketersediaan modal perusahaan. Namun pada tahun 2018 dan 2019 ROE perusahaan menghasilkan nilai D berarti pengelolaan modal perusahaan dalam pencapaian laba bersih masih belum efektif. Pada tahun 2020 ROE perusahaan menghasilkan nilai C. Hasil nilai rata-rata ROE menghasilkan nilai D, yang berarti kinerjanya masih kurang baik disebabkan oleh modal perusahaan yang cenderung menurun dan laba yang dihasilkan juga menurun. Nilai ROE dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan volume penjualan perusahaan, atau dapat dengan perubahan struktur pendanaan perusahaan, yaitu dengan jalan menambah kredit dalam membelanjai kegiatan-kegiatan perusahaan (Hani, 2015).

Hasil kinerja perspektif keuangan dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 58,3% dan masuk dalam kategori BBB. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum dapat mencapai kinerja keuangan yang optimal. Menurut Mulyadi dan Johnny Setyawan (2000) adapun langkah-langkah yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan keuangan adalah dengan cara meningkatkan kepuasan *customer* sehingga dapat meningkatkan laba, peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga dapat meningkatkan laba serta peningkatan kemampuan perusahaan menghasilkan *financial returns* dengan menggunakan asset yang optimal atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan *return* yang tinggi (Yoland & Tandiontong, 2011).

b. Perspektif Pelanggan

Hasil kinerja perspektif pelanggan dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 50% dan masuk dalam kategori BBB. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Asam Jawa Medan masih belum dapat mencapai kinerja pelanggan yang optimal, dapat dikatakan optimal apabila kinerja pelanggan mencapai kondisi sangat sehat.

Adapun strategi yang dapat dilakukan untuk perspektif pelanggan adalah dengan meningkatkan pelanggan yang bisa diperoleh dengan cara sebagai berikut (Widyawati et al., 2017) :

- 1) Produk, yaitu berupa CPO dan Kernel yang memiliki kualitas yang baik dan tetap mempertahankan kualitas agar konsumen atau pelanggan puas dan senang untuk tetap membeli CPO dan Kernel dari perusahaan.
- 2) Harga, dimana harga sangat berpengaruh terhadap keputusan konsumen dan minat konsumen dalam pembelian produk. Namun, harga sesuai dengan kualitas produk, apabila harga sesuai akan meningkatkan kepuasan pelanggan.

c. Perspektif Bisnis Internal

Hasil kinerja perspektif bisnis internal dalam kondisi sangat sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 75% dan masuk dalam kategori A. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Asam Jawa Medan sudah dapat mencapai kinerja bisnis internal yang optimal. Adapun strategi yang tetap

harus dilakukan adalah dengan tetap menjaga standar kualitas CPO dan Kernel, menjaga efisiensi biaya dalam proses operasi dan memberikan layanan purna jual seperti perlakuan terhadap produk cacat atau rusak.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Hasil kinerja perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 50% dan masuk dalam kategori BBB.

Untuk mempertahankan karyawan PT. Asam Jawa Medan sudah memberikan perhatian kepada karyawan berupa kenaikan golongan dan bonus.

PT. Asam Jawa Medan melakukan pelatihan atau seminar yang biasanya mengenai pengembangan tanaman dan pemeliharaan pabrik kurang lebih selama satu minggu dalam sebulan, dan itu tergantung pada kondisi lapangan perusahaan tersebut. Jika tidak memungkinkan, maka tidak aada pelatihan ataupun seminar yang dilibatkan. Pelatihan atau seminar yang diberikan untuk menunjang peningkatan dan pemberian motivasi, pemberdayaan karyawan, dan didukung dengan akses informasi yang baik.

Namun, retensi karyawan dan produktivitas karyawan menurun disebabkan berkurangnya karyawan karena pensiun. Tetapi perusahaan tetap memasukkan karyawan baru sesuai dengan kebutuhan perusahaan agar produktivitas karyawan tetap baik karena Peningkatan produktivitas

akan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan ekonomi perusahaan.

2. Perbandingan Pengukuran Kinerja Secara Tradisional dan Jika Menggunakan *Balanced Scorecard*

Tabel IV-30
Perbandingan Kinerja Tradisional dan *Balanced Scorecard*

No.	Perspektif	Tradisional	<i>Balanced Scorecard</i>		
		Keterangan	Nilai	Keterangan	Skor
1.	Keuangan				
	ROI	Tidak Mengukur	C	Cukup Baik	2
	ROE	Tidak Mengukur	B	Kurang Baik	3
	NPM	Tidak Mengukur	C	Cukup Baik	2
2.	Pelanggan				
	Akuisisi Pelanggan	Tidak Mengukur	C	Cukup Baik	2
	Retensi Pelanggan	Tidak Mengukur	C	Cukup Baik	2
	Pangsa Pasar	Tidak Mengukur	C	Cukup Baik	2
3.	Bisnis Internal				
	Proses Inovasi	Tidak Mengukur	A	Cukup Baik	4
	Proses Operasi	Tidak Mengukur	C	Kurang Baik	2
4.	Pertumbuhan & Pembelajaran				
	Retensi Karyawan	Tidak Mengukur	C	Kurang Baik	2
	Produktivitas Karyawan	Tidak Mengukur	C	Kurang Baik	2

Dari tabel diatas dapat dilihat, kinerja keuangan PT. Asam Jawa Medan cenderung menurun, namun jika hanya dilihat dari satu perspektif perusahaan tidak mengetahui bagaimana hasil kinerja perusahaan dari perspektif lainnya dan hanya memotret kinerja perusahaan dalam jangka

pendek, sehingga tidak dapat sepenuhnya digunakan untuk mengambil keputusan. Sedangkan pengukuran *balanced scorecard* tidak hanya melihat dari satu perspektif saja yaitu keuangan, tetapi mengukur 4 perspektif yang didalamnya telah masuk perspektif keuangan. Dengan adanya pengukuran dari perspektif pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran, maka hasil pengukuran kinerja perusahaan bersifat lebih komprehensif sehingga dapat melihat dari segala sisi untuk mempertimbangkan keputusan yang akan diambil perusahaan yang bersifat jangka panjang.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Susanto (2011) yang membuktikan bahwa pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* dapat memberikan informasi yang lebih komprehensif bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat mengevaluasi kelemahan atau kekurangan perusahaan dari semua perspektif.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari pembahasan pada bab IV, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil perhitungan *balanced scorecard*, kondisi kinerja PT. Asam Jawa Medan termasuk dalam kondisi Kurang Sehat dengan *total score* 58,42% kategori BBB. Perspektif keuangan dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 58,3% dan masuk dalam kategori BBB, perspektif pelanggan dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 50% dan masuk dalam kategori BBB, kinerja perspektif bisnis internal dalam kondisi sangat sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 75% dan masuk dalam kategori A, perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dalam kondisi tidak sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 50% dan masuk dalam kategori BBB. Dengan hasil kinerja tersebut perusahaan dapat mengetahui kelemahan atau kekurangan perusahaan dan dapat mengevaluasi masing-masing kinerja untuk lebih meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Hasil perbandingan pengukuran kinerja tradisional dengan *balanced scorecard* yang dibahas pada bab IV, menunjukkan bahwa pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* lebih komprehensif karena menggunakan 4 perspektif, yaitu : perspektif keuangan, pelanggan, bisnis

internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Sedangkan pengukuran secara tradisional hanya dapat melihat kinerja perusahaan berdasarkan perspektif keuangan saja.

B. Saran

Adapun saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sebaiknya perusahaan mencoba untuk menerapkan *balanced scorecard* karena akan membantu perusahaan dalam melihat kinerja perusahaan dari berbagai perspektif, tidak hanya melihat dari perspektif keuangan saja. Sehingga perusahaan dapat merencanakan atau mengambil strategi dari mengetahui hasil kinerja dari masing-masing perspektif yang ada di *balanced scorecard*.
2. Agar lebih meningkatkan kinerja perspektif bisnis internal, perusahaan dapat meningkatkan kualitas CPO dan kernel dengan meningkatkan pemeliharaan tanaman agar kualitas tetap terjaga dan tidak mengecewakan pelanggan sehingga dapat meningkatkan laba perusahaan.
3. Untuk lebih meningkatkan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan dapat meningkatkan waktu untuk mengadakan atau mengikuti training atau seminar, karena jika karyawan memiliki kompetensi yang baik, maka produktivitas karyawan akan semakin membaik.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, & Silvia. (2012). Pengaruh Rasio Keuangan Terhadap Perubahan Laba Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil*, 2(112), 113–122.
- Alimudin, A. (2017). Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 5(2), 194–205. <https://doi.org/10.21009/jpeb.005.2.6>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2015). *Management Control System (Sistem Pengendalian Manajemen)* (Murtanto & R. K. Harahap (eds.); 11th ed.). Salemba Empat.
- Djohan, M., & Breliastiti, R. (2015). Penerapan Balanced Scorecard Pada Perusahaan Jasa di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, 9(1), 1–23.
- Faishol, A. (2016). Analisis Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Lamongan). *Jurnal Akuntansi*, 1(1), 8. <https://doi.org/10.30736/jpensi.v1i1.14>
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Bosowa Propertindo. *Journal Of Management & Business*, 2(1), 92–112. <https://doi.org/10.31219/osf.io/gdvq4>
- Hani, S. (2015). *Teknik Analisa Laporan Keuangan*. UMSU Press.
- Hanuma, S. (2011). Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Astra Honda Motor). *Jurnal Akuntansi*, 1–24.
- Lufriansyah. (2020). Balance Scorecard Dalam Mengukur Kinerja Perusahaan PT Pertamina (PERSERO). *Jurnal Humaniora*, 4(1), 98–105.
- Manurung, C. S., & Silalahi, E. R. . (2016). Analisis Rasio Keuangan Dalam Memprediksi Perubahan Laba Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI). *Jurnal Riset Akuntansi Keuangan*, 2(1), 35–62.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen (Sistem Pelipat ganda Kinerja Perusahaan)*. Salemba Empat.
- Nurmagfira, D., Basri, M., & Mursalim. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balance Scorecard. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 2(4).
- Prayogi, U., & Saftiana, Y. (2013). Penilaian Kinerja PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Betu dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Akuntabilitas: Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Akuntansi*, 7(1), 16.
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balanced Scorecard (Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko)*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Retnawan, W. A. D., Kindangen, P., & L. Sepang, J. (2016). Pendekatan Balance Scorecard (Studi Kasus Pada PT United Tractor, Tbk). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(03), 219–229.

- Riyana H, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Sekuritas*, 1(2), 42–53.
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen (Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis)* (S. Saat (ed.)). Erlangga.
- Samryn, L. . (2012). *Akuntansi Manajemen: Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Informasi*. Kencana Prenadamedia Group.
- Sari, M., & Arwinda, T. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt. Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 15(1), 52–64.
- Sipayung, F. (2009). Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 2(1), 7–14.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis* (Edisi ke-3). Alfabeta.
- Supriyono, R. . (2019). *Manajemen Biaya (Suatu Reformasi Pengelolaan Bisnis)* (Edisi 1). BPFE-Yogyakarta.
- Susanto. (2011). Analisis Pengukuran Kinerja Secara Konvensional Versus Balanced Scorecard. *Riset Manajemen & Akuntansi*, 2(3), 37–55.
- Widyastuti, I. T., Umar, A., & Bawono, A. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus PT Xyz Bergerak Di Bidang Telekomunikasi). *Jurnal Administrasi Dan Kesekretarisan Volume 3-Nomor 1-September 2017 ISSN 2598-2451*, 3(September 2017), 124–137.
- Widyawati, N., Efani, A., & Nurjannati Utami, T. (2017). The Performance Evaluation Of Catfish Hatchery Business In Maguan Village, Ngajum Subdistrict, Malang Regency, East Java. *Journal of Economic and Social of Fisheries and Marine*, 5(01), 68–77.
- Wiratna, S. V. (2016). *Akuntansi Manajemen (Teori dan Aplikasi)*. Pustaka Baru Press.
- Wiyati, R., Thamrin, & Liviawati. (2016). Penerapan Pengukuran Kinerja dengan Balance Scorecard (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru). *Jurnal Pekbis*, 8(2), 97–111.
- Yoland, E. R., & Tandiontong, M. (2011). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana Bandung). *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5, 1–26.
- Yuniawati, I., & Murwani, J. (2014). Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Perkebunan Nusantara X Unit Pabrik Gula Lestari Kertosono). *Assets: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, 3(1), 63. <https://doi.org/10.25273/jap.v3i1.1243>

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Data Pribadi

1. Nama : Nabila Faradiba
2. Jenis Kelamin : Perempuan
3. Tempat/Tanggal Lahir : Medan, 06 Juni 2000
4. Agama : Islam
5. Warga Negara : Indonesia
6. Alamat : Jl. Wijaya Kesuma Lk VII, Medan
7. E-mail : nabilafaradiba94@gmail.com

B. Data Orang Tua

1. Nama Ayah : Alm. Syaiful Pakhri
2. Nama Ibu : Dina Yuliani
3. Alamat : Jl. Wijaya Kesuma Lk VII, Medan

C. Data Pendidikan Formal

1. SD Muhammadiyah 31 Medan Tamatan Tahun 2011
2. MTs Negeri 3 Medan Tamatan Tahun 2014
3. SMA Negeri 12 Medan Tamatan Tahun 2017
4. Tercatat sebagai mahasiswi Fakultas Ekonomi dan Bisnis program studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Tahun 2017 - 2021

LAMPIRAN – LAMPIRAN

Lampiran 1. Data Penelitian

DAFTAR KARYAWAN YANG MASUK DAN YANG KELUAR

NO	BAGIAN / KANTOR	Tahun 2017			Tahun 2018			Tahun 2019			2020		
		Jumlah	Masuk	Keluar	Total	Jumlah	Masuk	Keluar	Total	Jumlah	Masuk	Keluar	Total
1.	General Affairs & Personal Department	29	1	0	30	30	1	1	19	30	1	1	31
2.	Finance Department	10	2	0	12	12	0	0	12	12	1	1	14
3.	Training Department	10	3	0	13	13	0	2	11	11	0	1	10
	Jumlah	49	6	0	55	55	1	3	53	53	2	3	58

Medan, 11 Mei 2021

PT. ASAM JAWA
NERACA
31 DESEMBER 2018 DAN 2017

AKTIVA	Catatan	2018	2017
		(Rp.)	(Rp.)
AKTIVA LANCAR			
Kas dan setara kas	3	4.424.208.294	30.169.121.980
Piutang karyawan	4	107.529.808	151.714.875
Piutang lain-lain	2 c, 5	108.307.224.467	115.822.405.079
Persediaan	2 d, 6	28.143.129.823	27.989.619.872
Uang muka	7	283.425.399	163.158.199
Pajak Dibayar Dimuka	8	7.949.582.259	305.998.387
Biaya dibayar dimuka	9	15.998.425	15.246.797
Jumlah aktiva lancar		<u>149.231.078.475</u>	<u>174.617.265.190</u>
AKTIVA TIDAK LANCAR			
Investasi - penyertaan modal	2 e, 10	120.500.000.000	96.500.000.000
Aktiva tetap - setelah dikurangi akumulasi penyusutan sebesar Rp. 175.377.906.139,- Tahun 2018 dan Rp. 163.546.017.007,- Tahun 2017	2 f, g, 11	223.613.872.340	187.681.478.797
Jumlah Aktiva Tidak Lancar		<u>344.113.872.340</u>	<u>284.181.478.797</u>
AKTIVA LAIN-LAIN			
Beban ditangguhkan - setelah dikurangi akumulasi penyusutan sebesar Rp. 1.809.000.000,- Tahun 2018 dan Rp. 1.718.550.000,- Tahun 2017	2 h, 12	-	90.450.000
Proyek dalam penyelesaian	13	2.983.091.242	1.833.130.357
Jumlah aktiva lain-lain		<u>2.983.091.242</u>	<u>1.923.580.357</u>
JUMLAH AKTIVA		<u>496.328.042.065</u>	<u>460.722.324.944</u>
KEWAJIBAN DAN EKUITAS			
KEWAJIBAN LANCAR			
Hutang usaha	14	7.951.356.063	4.183.910.271
Hutang lain-lain	15	71.068.610.961	49.906.380.130
Hutang pajak	16	386.583.263	330.591.905
Biaya yang masih harus dibayar	17	708.738.283	618.437.676
Kewajiban jangka pendek		<u>80.115.288.570</u>	<u>55.039.319.982</u>
EKUITAS			
Modal saham - modal dasar, ditempatkan dan disetor penuh 30.000 saham dengan nilai nominal Rp. 1.000.000,- per saham	18	30.000.000.000	30.000.000.000
Sisa laba dicadangkan	19 a	50.028.562.780	50.028.562.780
Sisa laba belum dicadangkan	19 b	336.184.190.715	325.654.442.183
Jumlah ekuitas		<u>416.212.753.495</u>	<u>405.683.004.963</u>
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS		<u>496.328.042.065</u>	<u>460.722.324.944</u>

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

PT. ASAM JAWA
LAPORAN LABA RUGI
 UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR
 31 DESEMBER 2018 DAN 2017

	Catatan	2018 (Rp.)	2017 (Rp.)
PENDAPATAN PENJUALAN - (Lampiran - 1)			
<i>Kebun Sendiri</i>			
- CPO	20	188.255.345.955	202.466.155.500
- KERNEL (Inli Sawit)		35.707.856.000	45.073.794.500
		<u>223.963.201.955</u>	<u>247.529.950.000</u>
<i>Kebun Luar</i>			
- CPO		164.091.880.636	150.328.663.364
- KERNEL (Inli Sawit)		32.467.435.320	38.389.568.000
		<u>196.559.321.956</u>	<u>188.718.231.364</u>
Jumlah pendapatan		<u>420.522.523.911</u>	<u>436.248.181.364</u>
HARGA POKOK PENJUALAN - (Lampiran - 2 dan 3)			
Harga pokok penjualan	21	(278.793.897.799)	(281.235.343.273)
LABA KOTOR		<u>141.728.626.112</u>	<u>145.012.838.091</u>
BEBAN USAHA			
Administrasi ritan umum	22	(80.559.887.107)	(80.975.318.407)
Jumlah beban usaha		<u>(80.559.887.107)</u>	<u>(80.975.318.407)</u>
LABA USAHA		<u>61.168.739.005</u>	<u>76.037.519.684</u>
PENDAPATAN/ (BEBAN) LAIN-LAIN			
Pendapatan lain-lain		191.490.910	224.032.000
Pendapatan bunga dan jasa giro (PPh Final)		437.533.465	610.415.418
Beban lain-lain		(6.261.402.300)	-
Jumlah pendapatan/ (beban) lain-lain	23	<u>(5.632.377.925)</u>	<u>834.447.418</u>
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN		<u>55.536.361.080</u>	<u>76.871.967.102</u>
Taksiran pajak penghasilan Badan *)		(15.000.612.548)	(19.960.527.828)
LABA BERSIH SETELAH PAJAK		<u>40.529.748.532</u>	<u>56.902.439.274</u>

*) Lihat Laba/ (Rugi) Fiskal pada lampiran

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

PT. ASAM JAWA
NERACA
31 DESEMBER 2019 DAN 2018

AKTIVA	Catatan	2019 (Rp.)	2018 (Rp.)
AKTIVA LANCAR			
Kas dan setara kas	3	12,402,938,968	4,424,208,294
Piutang karyawan	4	89,459,170	107,529,808
Piutang lain-lain	2 c, 5	429,532,592	108,307,224,487
Persediaan	2 d, 6	34,367,770,040	28,143,129,823
Uang muka	7	460,805,399	283,425,399
Pajak Dibayar Dimuka	8	15,225,211,811	7,949,562,259
Biaya dibayar dimuka	9	13,141,963	15,998,425
Jumlah aktiva lancar		<u>62,988,859,942</u>	<u>149,231,078,475</u>
AKTIVA TIDAK LANCAR			
Investasi - penyertaan modal	2 e, 10	80,500,000,000	120,500,000,000
Aktiva tetap - setelah dikurangi akumulasi penyusutan sebesar Rp 187.926.207.541,- Tahun 2019 dan Rp.175.545.824.785,- Tahun 2018	2 f, g, 11	249,344,950,596	223,613,872,348
Jumlah Aktiva Tidak Lancar		<u>329,844,950,596</u>	<u>344,113,872,348</u>
AKTIVA LAIN-LAIN			
Beban ditanggungkan	2 h, 12	129,360,000,000	-
Proyek dalam penyelesaian	13	15,772,259,368	2,983,091,242
Jumlah aktiva lain-lain		<u>145,132,259,368</u>	<u>2,983,091,242</u>
JUMLAH AKTIVA		<u>537,966,069,906</u>	<u>496,328,042,065</u>
KEWAJIBAN DAN EKUITAS			
KEWAJIBAN LANCAR			
Hutang usaha	14	7,792,167,300	7,951,356,063
Hutang lain-lain	15	123,489,823,271	71,068,610,961
Hutang pajak	16	2,742,117,357	386,583,263
Biaya yang masih harus dibayar	17	656,697,088	708,738,283
Kewajiban jangka pendek		<u>134,680,805,016</u>	<u>80,115,288,570</u>
EKUITAS			
Modal saham - modal dasar, ditempatkan dan disetor penuh 30.000 saham dengan nilai nominal Rp. 1.000.000,- per saham	18	30,000,000,000	30,000,000,000
Sisa laba dicadangkan	19 a.	50,028,562,780	50,028,562,780
Sisa laba belum dicadangkan	19 b.	323,256,702,110	336,184,190,715
Jumlah ekuitas		<u>403,285,264,890</u>	<u>416,212,753,495</u>
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS		<u>537,966,069,906</u>	<u>496,328,042,065</u>

PT. ASAM JAWA
LAPORAN LABA RUGI
 UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR
 31 DESEMBER 2019 DAN 2018

	Catatan	2019 (Rp.)	2018 (Rp.)
PENDAPATAN PENJUALAN - (Lampiran - 1)			
<i>Kebun Sendiri</i>			
- CPO	20	169.141.967.813	188.255.345.955
- KERNEL (Inti Sawit)		22.921.751.273	35.707.856.000
		<u>192.063.719.086</u>	<u>223.963.201.955</u>
<i>Kebun Luar</i>			
- CPO		121.439.593.855	164.091.886.636
- KERNEL (Inti Sawit)		18.929.255.893	32.467.435.320
		<u>140.368.849.748</u>	<u>196.559.321.956</u>
Jumlah pendapatan		<u>332.432.568.834</u>	<u>420.522.523.911</u>
HARGA POKOK PENJUALAN - (Lampiran - 2 dan 3)			
Harga pokok penjualan	21	(226.580.331.399)	(278.793.097.799)
		<u>103.852.237.435</u>	<u>141.728.626.112</u>
LABA KOTOR		<u>103.852.237.435</u>	<u>141.728.626.112</u>
BEBAN USAHA			
Administrasi dan umum	22	(71.992.679.556)	(80.559.887.107)
Jumlah beban usaha		<u>(71.992.679.556)</u>	<u>(80.559.887.107)</u>
LABA USAHA		<u>31.859.557.878</u>	<u>61.168.739.005</u>
PENDAPATAN/ (BEBAN) LAIN-LAIN			
Pendapatan lain-lain		94.416.615	191.490.910
Pendapatan bunga dan jesse giro (PPh Final)		184.494.780	437.533.455
Beban lain-lain		(6.908.079.581)	(6.261.402.300)
Jumlah pendapatan/ (beban) lain-lain	23	<u>(6.629.167.963)</u>	<u>(5.632.177.925)</u>
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN		<u>23.230.389.895</u>	<u>55.536.361.080</u>
Taksiran pajak penghasilan Badan *)		(6.157.878.500)	(15.006.612.548)
LABA BERSIH SETELAH PAJAK		<u>17.072.511.395</u>	<u>40.529.748.532</u>

*) Lihat Laba/ (Rugi) Fiskal pada lampiran

PT ASAM JAWA
NERACA
PER 31 DESEMBER 2020 DAN 2019
 (Disajikan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	2020	2019
ASET			
ASET LANCAR			
Kas dan setara kas	2c, 3	60.327.928.838	12.402.938.966
Piutang karyawan		55.436.638	89.459.170
Piutang lain-lain	4	429.887.404	429.532.592
Persediaan	2e, 5	15.463.652.607	34.367.770.040
Uang muka	2g, 6	244.105.999	460.805.399
Pajak dibayar dimuka	2m, 7a	10.834.288.212	15.225.211.811
Biaya dibayar dimuka	2g	7.149.501	13.141.963
Jumlah aset lancar		87.362.449.199	62.988.859.942
ASET TIDAK LANCAR			
Investasi – penyertaan modal	2f, 8	109.396.877.036	80.000.000.000
Tanaman Produktif	2h, 9	174.371.270.596	148.225.455.996
Aset tetap (bersih)	2k, 10	97.520.370.767	101.119.494.599
Aset lain-lain (bersih)	2j, 2i, 11	150.671.983.078	145.132.259.368
Jumlah aset tidak lancar		531.960.501.478	474.977.209.964
JUMLAH ASET		619.322.950.675	537.966.069.906
LIABILITAS DAN EKUITAS			
LIABILITAS LANCAR			
Utang usaha	12	10.028.791.422	7.792.167.300
Utang lain - lain	2q, 13	146.727.172.501	123.489.823.271
Utang pajak	2m, 7b	2.758.932.680	2.742.117.357
Beban yang masih harus dibayar	14	679.061.169	656.697.088
Jumlah liabilitas lancar		160.193.957.772	134.680.805.016
EKUITAS			
Modal saham, nilai nominal Rp. 1.000.000,-			
Modal dasar ditempatkan dan disetor 30.000,- lembar saham	15	30.000.000.000	30.000.000.000
Saldo laba	hal 3	429.128.992.903	373.285.264.890
Jumlah ekuitas		459.128.992.903	403.285.264.890
JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS		619.322.950.675	537.966.069.906

Lihat catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari
 laporan keuangan secara keseluruhan

PT ASAM JAWA
LAPORAN LABA RUGI
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR PADA TANGGAL 31 DESEMBER 2020 DAN 2019
 (Disajikan dalam rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

	<u>Catatan</u>	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Pendapatan	2k, 16	418.340.685.047	332.432.568.834
Beban pokok pendapatan	2k, 17	<u>(299.180.363.493)</u>	<u>(228.580.331.399)</u>
Laba Kotor		119.160.321.554	103.852.237.435
Beban Usaha			
Beban Usaha	2k, 18	<u>(71.121.211.501)</u>	<u>(71.992.679.556)</u>
Jumlah Beban Usaha		(71.121.211.501)	(71.992.679.556)
Laba Usaha		48.039.110.052	31.859.557.878
Pendapatan (Beban) Lain-lain	19		
Pendapatan bunga dan jasa giro		451.162.422	184.494.780
Pendapatan lain-lain		437.779.096	94.416.818
Bagian laba entitas anak		28.396.877.036	
Beban lain-lain		<u>(14.047.460.272)</u>	<u>(8.908.079.581)</u>
Jumlah Pendapatan (Beban) Lain-lain		15.738.358.281	(8.629.167.983)
Laba Sebelum Pajak:		63.777.468.333	23.230.389.896
Taksiran pajak penghasilan	7c	<u>(7.933.740.320)</u>	<u>(6.157.878.500)</u>
Laba (Rugi) Tahun Berjalan		55.843.728.013	17.072.511.396

Lihat catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

LAMPIRAN - 1

16

PT. ASAM JAWA
DAFTAR PENJUALAN
 UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2017

NO.	PEMBELI	PENJUALAN CPO				TOTAL	
		TBS KEBUN SENDIRI		TBS KEBUN LUAR		KWANTUM (Kg.)	NILAI (Rp.)
		KWANTUM (Kg.)	NILAI (Rp.)	KWANTUM (Kg.)	NILAI (Rp.)		
1	PT. SARI DUMAI SEJATI	11.450.000	92.731.750.000	8.200.000	67.066.000.000	19.650.000	159.817.750.000
2	PT. PACIFIC MEDAN INDUSTRI	5.150.000	41.395.101.000	4.560.800	37.511.317.000	9.700.000	78.906.418.000
3	PT. WIRA INNO MAS	250.000	2.290.000.000	500.000	4.124.500.000	750.000	6.414.500.000
4	PT. GUNUNG MELAYU	100.000	858.500.000	-	-	100.000	858.500.000
5	CV. LAMHOT FAJAR UTAMA	550.000	4.335.000.000	550.000	4.374.054.000	1.100.000	8.709.054.000
6	PT. MUSIM MAS	5.300.000	43.172.031.000	3.960.000	32.267.556.000	9.260.000	75.439.587.000
7	PT. BINTANG TENERA	650.000	4.775.000.000	-	-	650.000	4.775.000.000
8	PT. MULTIMAS NABATI ASAHAN	100.000	905.236.364	-	-	100.000	905.236.364
9	PT. WILMAR NABATI INDONESIA	-	-	100.000	905.236.364	100.000	905.236.364
10	PT. SINAR ALAM PERMAI	500.000	4.060.000.000	500.000	4.060.000.000	1.000.000	8.120.000.000
11	PT. WIRA INNO MAS	250.000	1.916.137.500	-	-	250.000	1.916.137.500
12	PT. BERLIH EKA SAKTI TANGGUH	200.000	1.483.400.000	-	-	200.000	1.483.400.000
13	PT. PERHATA HIJAU PALM OLEA	500.000	4.534.000.000	-	-	500.000	4.534.000.000
PENJUALAN CPO		25.000.000	202.456.155.500	18.350.000	150.328.563.364	43.350.000	352.734.818.864

	PEMBELI	PENJUALAN KERNEL				TOTAL	
		TBS KEBUN SENDIRI		TBS KEBUN LUAR		KWANTUM (Kg.)	NILAI (Rp.)
		KWANTUM (Kg.)	NILAI (Rp.)	KWANTUM (Kg.)	NILAI (Rp.)		
1	PT. SARI DUMAI SEJATI	1.200.000	9.680.100.000	1.050.000	7.291.877.000	2.250.000	16.971.977.000
2	PT. SARI DUMAI ASAHAN	350.000	1.853.850.000	100.000	509.700.000	450.000	2.362.350.000
3	PT. MULTIMAS NABATI ASAHAN	3.850.000	26.451.050.000	3.500.000	25.174.800.000	7.400.000	52.625.350.000
4	PT. MUSIM MAS	950.000	6.267.154.500	400.000	2.461.691.000	1.350.000	8.773.345.500
5	PT. HUBIRA JAYA	230.000	1.421.840.000	100.000	956.900.000	330.000	2.418.840.000
6	PT. SMART TBK	-	-	100.000	855.900.000	100.000	855.900.000
PENJUALAN KERNEL		6.580.000	43.973.794.500	5.300.000	38.309.568.000	11.880.000	83.463.362.500
TOTAL PENJUALAN TAHUN 2017			247.529.950.000		188.718.231.364		436.248.181.364

LAMPIRAN - 1

PT. ASAM JAWA
DAFTAR PENJUALAN CPO DAN KERNEL
 TAHUN 2018

NO.	PEMBELI	CPO				TOTAL	
		Kebun Sendiri		Kebun Luar		Kuantum	Nilai
		Kuantum	Nilai	Kuantum	Nilai		
1	PT. BERLIAN EKA SAKTI TANGGUH	2.050.000	13.570.500.000	2.200.000	15.221.000.000	4.250.000	28.791.500.000
2	PT. BINTANG TENERA	1.350.000	9.346.500.000	-	-	1.350.000	9.346.500.000
3	PT. MULTIMAS NABATI ASAHAN	100.000	670.236.000	700.000	4.718.018.000	800.000	5.388.254.000
4	PT. MUSIM MAS	4.850.000	31.836.714.500	4.450.000	31.409.955.000	9.300.000	63.246.669.500
5	PT. NUBIKA JAYA	2.300.000	16.112.600.000	700.000	4.621.100.000	3.000.000	20.733.700.000
6	PT. PASIFIC PALMINDO INDUSTRI	6.750.000	50.593.300.000	11.050.000	80.528.300.000	17.800.000	131.121.600.000
7	PT. PERMATA HIJAU PALM OLEO	-	-	400.000	2.689.600.000	400.000	2.689.600.000
8	PT. SARI DUMAJ SEJATI	2.000.000	14.078.550.000	3.250.000	21.741.150.000	5.250.000	35.819.700.000
9	PT. WILMAR NABATI INDONESIA	7.150.000	52.046.945.455	400.000	3.162.763.636	7.550.000	55.209.709.091
TOTAL CPO		26.550.000	188.255.345.955	23.100.000	164.091.886.636	49.700.000	352.347.232.591
		KERNEL				TOTAL	
		Kebun Sendiri		Kebun Luar		Kuantum	Nilai
		Kuantum	Nilai	Kuantum	Nilai		
1	PT. SARI DUMAJ SEJATI	2.100.000	12.220.800.000	1.300.000	7.761.300.000	3.400.000	19.982.100.000
2	PT. MULTIMAS NABATI ASAHAN	1.900.000	10.917.300.000	1.746.720	9.970.744.320	3.646.720	20.888.044.320
3	PT. MUSIM MAS	1.800.000	8.086.456.000	1.900.000	9.627.441.000	3.700.000	18.613.897.000
4	PT. NUBIKA JAYA	200.000	1.265.800.000	400.000	2.171.500.000	600.000	3.437.300.000
5	PT. OKTA PALM OIL	200.000	1.131.500.000	200.000	1.131.500.000	400.000	2.263.000.000
6	PT. PERMATA HIJAU PALM OLEO	100.000	500.700.000	-	-	100.000	500.700.000
7	PT. HARI SAWIT JAYA	100.000	505.300.000	-	-	100.000	505.300.000
8	PT. IVQ MAS TUNGGAL	-	-	350.000	1.804.950.000	350.000	1.804.950.000
TOTAL KERNEL		6.400.000	35.707.856.000	5.896.720	32.467.435.320	12.296.720	68.175.291.320
TOTAL PENJUALAN CPO & KERNEL 2018		223.963.201.955		196.559.321.956		420.522.523.911	

LAMPIRAN - 1

PT. ASAM JAWA
DAFTAR PENJUALAN CPO DAN KERNEL
TAHUN 2019

NO.	PEMBELI	Kebun Sendiri		Kebun Luar		TOTAL	
		Kuantum Kg.	Nilai Rp.	Kuantum Kg.	Nilai Rp.	Kuantum Kg.	Nilai Rp.
1	PT MUSIM MAS	250.000	1.639.772.500	250.000	1.639.772.500	500.000	3.279.545.000
2	PT. BINIA SAWIT UTAMA DELTA INDAH	300.000	2.454.000.000	100.000	813.500.000	400.000	3.267.500.000
3	PT. SARI DUMAI SELATI	250.000	1.682.500.000	650.000	4.431.850.000	900.000	6.114.350.000
4	PT. DIMAS SAWIT INTI PERDANA	-	-	450.000	3.195.000.000	450.000	3.195.000.000
5	PT. ANUGRAH AGRO SAWIT PERKASA	4.150.000	27.007.000.000	1.200.000	9.565.900.000	5.350.000	36.572.900.000
6	PT. PACIFIC INDOPALM INDUSTRIES	500.000	3.098.800.000	600.000	3.688.900.000	1.100.000	6.787.700.000
7	PT. PACIFIC MEDAN INDUSTRIES	1.900.000	13.598.000.000	2.200.000	15.658.007.500	4.100.000	29.257.007.500
8	PT. PACIFIC PALMINDO INDUSTRI	8.490.000	56.901.234.000	7.550.000	51.894.245.000	16.040.000	108.795.479.000
9	PT. BINTANG TENERA	1.300.000	8.183.390.500	400.000	2.581.500.000	1.700.000	10.764.890.500
10	PT. BERLAN EKA SAKTI TANGGUL	550.000	3.779.300.000	1.400.000	10.598.750.000	1.950.000	14.378.050.000
11	PT. KUPRIA MULTI KOMODITAS	1.950.000	15.345.450.000	550.000	4.072.050.000	2.500.000	19.417.500.000
12	PT. INDUSTRI NABATI LESTARI	1.700.000	11.527.780.404	1.250.000	8.291.568.055	2.950.000	19.819.348.459
13	PT. KHARISMA PEMASARAN BERSAMA	3.500.000	23.522.750.000	250.000	1.893.750.000	3.750.000	25.416.500.000
14	PT. NUBIKA JAWA	-	-	450.000	3.054.900.000	450.000	3.054.900.000
TOTAL PENJUALAN CPO		24.840.000	169.141.967.813	17.300.000	121.439.593.855	42.140.000	290.581.561.668
		KERNEL				TOTAL	
NO.	PEMBELI	Kebun Sendiri		Kebun Luar		TOTAL	
		Kuantum Kg.	Nilai Rp.	Kuantum Kg.	Nilai Rp.	Kuantum Kg.	Nilai Rp.
1	PT. MUSIM MAS	300.000	1.445.737.000	-	-	300.000	1.445.737.000
2	PT. NUBIKA JAWA	4.100.000	15.676.150.937	3.750.000	14.828.607.581	7.850.000	30.504.758.218
3	PT. GRAMA SAWIT MAKMUR	1.050.000	3.218.363.636	600.000	1.825.227.272	1.650.000	5.043.590.908
4	PT. PERMATA HILAU PALM OLEO	100.000	361.500.000	100.000	375.421.040	200.000	736.921.040
5	PT. KHARISMA PEMASARAN BERSAMA	350.000	1.120.000.000	150.000	480.000.000	500.000	1.600.000.000
6	PT. ANUGRAH SAWIT DOI	150.000	630.000.000	250.000	1.005.000.000	400.000	1.635.000.000
7	PT. DIMAS SAWIT INTI PERDANA	100.000	378.000.000	-	-	100.000	378.000.000
TOTAL PENJUALAN KERNEL		6.150.000	22.821.751.273	4.950.000	18.328.258.893	11.100.000	41.150.010.166
TOTAL PENJUALAN TAHUN 2019			192.063.719.086		140.368.849.748		332.432.568.834

PT ASAM JAWA
CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN
 Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2020 dan 2019
 (Disajikan dalam Rupiah Penuh, Kecuali Dinyatakan Lain)

16. PENDAPATAN

Akun ini merupakan pendapatan untuk periode yang berakhir 31 Desember 2020 dan 2019, adalah sebagai berikut :

	2020	2019
Kebun sendiri		
- Crude Palm Oil (CPO)	199.172.726.000	169.141.967.813
- Kernel (Inti Sawit)	27.620.383.567	22.921.751.273
	<u>226.793.109.567</u>	<u>192.063.719.086</u>
Kebun Luar		
- Crude Palm Oil (CPO)	166.123.644.000	121.439.593.855
- Kernel (Inti Sawit)	25.423.931.480	18.929.255.893
	<u>191.547.575.480</u>	<u>140.368.849.748</u>
Jumlah penjualan	<u>418.340.685.047</u>	<u>332.432.568.834</u>

17. BEBAN POKOK PENDAPATAN

Akun ini merupakan beban pokok pendapatan untuk periode yang berakhir 31 Desember 2020 dan 2019, adalah sebagai berikut :

	2020	2019
Beban bahan baku		
Beban pemeliharaan tanaman (TM)	66.363.655.014	45.650.907.274
Pembelian TBS Kebun Luar	163.699.751.540	120.347.720.900
Beban panen dan pengangkutan	29.033.019.254	26.569.193.871
Beban amortisasi tanaman (TM)	4.048.314.531	3.137.055.598
Sub jumlah	<u>263.144.740.339</u>	<u>195.704.877.643</u>
Beban pengolahan		
Beban upah langsung	4.196.331.029	4.877.944.589
Beban bahan bakar dan bahan pembantu	6.648.133.934	6.822.474.548
Beban overhead pabrik	23.158.318.848	20.312.259.318
Beban penyusutan pabrik (catatan 10)	1.918.577.906	1.857.605.976
Sub jumlah	<u>35.921.361.718</u>	<u>33.870.284.431</u>
Beban pokok produksi	<u>299.066.102.057</u>	<u>229.575.162.074</u>
Persediaan awal	5.028.081.989	4.033.251.314
Persediaan akhir	<u>(4.913.820.552)</u>	<u>(5.028.081.988)</u>
Jumlah beban pokok penjualan	<u>299.180.363.493</u>	<u>228.580.331.399</u>

18. BEBAN USAHA

Akun ini merupakan beban usaha, untuk periode yang berakhir 31 Desember 2020 dan 2019, adalah sebagai berikut :

	2020	2019
Gaji dan Upah	21.507.412.266	19.739.498.611
Pendidikan & Pengem. Karyawan	11.151.246.712	13.360.598.387
Biaya Penyusutan (catatan 10)	6.922.155.575	7.385.721.182
Biaya Perbaikan Aktiva Tetap	6.400.513.022	6.933.756.400
Keamanan	4.964.653.126	4.899.608.944
Tunjangan Hari Raya	4.613.781.870	4.199.414.696
Pajak Bumi Bangunan & Iuran	2.834.209.109	2.747.413.982
Jumlah dilanjutkan	<u>58.393.971.681</u>	<u>59.065.012.201</u>

LAMPIRAN - 2

17

PT. ASAM JAWA
LAPORAN HARGA POKOK PENJUALAN
 UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR
 31 DESEMBER 2017

1 PEMAKAIAN BAHAN BAKU	
<i>Kebun Sendiri :</i>	
- Biaya pemeliharaan tanaman menghasilkan	Rp. 67.488.825.969
- Biaya panen dan ongkos angkut TBS	28.310.702.592
- Penyusutan tanaman menghasilkan	1.562.913.561
Jumlah biaya produksi TBS	Rp. 97.362.442.122
<i>Kebun Luar :</i>	
- Pembelian TBS	Rp. 172.390.325.750
Jumlah biaya pemakaian bahan baku TBS	Rp. 269.752.767.882
2 BIAYA PENGOLAHAN	
Biaya langsung :	
- Gaji dan upah langsung	Rp. 3.841.858.222
- Pemakaian bahan bakar & pembantu	6.016.522.337
Biaya tidak langsung pabrik - (Lampiran - 3)	22.721.069.502
Jumlah biaya pengolahan	Rp. 32.579.450.060
HARGA POKOK PRODUKSI	Rp. 302.332.217.943
3 PERSEDIAAN	
- Persediaan awal	Rp. 5.973.107.425
- Persediaan akhir	Rp. (17.069.982.094)
HARGA POKOK PENJUALAN	Rp. 291.235.343.273

LAMPIRAN - 2

PT. ASAM JAWA
LAPORAN HARGA POKOK PENJUALAN
 UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR
 31 DESEMBER 2018

1 PEMAKAIAN BAHAN BAKU	
<i>Kebun Sendiri:</i>	
- Biaya pemeliharaan tanaman menghasilkan	Rp. 44.799.848.485
- Biaya panen dan ongkos angkut TBS	30.271.965.051
- Penyusutan tanaman menghasilkan	2.399.563.053
Jumlah biaya produksi TBS	Rp. 77.471.376.589
<i>Kebun Luar:</i>	
- Pembelian TBS	Rp. 158.610.054.300
Jumlah biaya pemakaian bahan baku TBS	Rp. 236.081.430.889
2 BIAYA PENGOLAHAN	
Biaya langsung:	
- Gaji dan upah langsung	Rp. 4.408.382.547
- Pemakaian bahan bakar & pembantu	6.637.968.481
Biaya tidak langsung pabrik - (Lampiran - 3)	18.629.385.101
Jumlah biaya pengolahan	Rp. 29.675.736.129
HARGA POKOK PRODUKSI	Rp. 265.757.167.018
3 PERSEDIAAN	
- Persediaan awal	Rp. 17.069.982.094
- Persediaan akhir	Rp. (4.033.251.314)
HARGA POKOK PENJUALAN	Rp. 278.793.897.799

LAMPIRAN - 2

PT. ASAM JAWA
LAPORAN HARGA POKOK PENJUALAN
 UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR
 31 DESEMBER 2019

1 PEMAKAIAN BAHAN BAKU*Kebun Sendiri :*

- Biaya pemeliharaan tanaman menghasilkan	Rp.	45,650,907,274
- Biaya panen dan ongkos angkut TBS		26,569,193,871
- Penyusutan tanaman menghasilkan		<u>3,137,055,598</u>
Jumlah biaya produksi TBS	Rp.	75,357,156,743

Kebun Luar :

- Pembelian TBS	Rp.	120,347,720,900
Jumlah biaya pemakaian bahan baku TBS	Rp.	<u>195,704,877,643</u>

2 BIAYA PENGOLAHAN

Biaya langsung :

- Gaji dan upah langsung	Rp.	4,877,944,589
- Pemakaian bahan bakar & pembantu		6,822,474,548

Biaya tidak langsung pabrik - (Lampiran - 3)		<u>22,169,865,294</u>
--	--	-----------------------

Jumlah biaya pengolahan	Rp.	<u>33,870,284,431</u>
-------------------------	-----	-----------------------

HARGA POKOK PRODUKSI

	Rp.	<u>229,575,162,074</u>
--	-----	------------------------

3 PERSEDIAAN

- Persediaan awal	Rp.	4,033,251,314
- Persediaan akhir	Rp.	(5,028,081,988)

HARGA POKOK PENJUALAN

	Rp.	<u>228,580,331,399</u>
--	-----	------------------------

Lampiran 2. Surat Izin Riset dan Selesai Riset

aj p.t. asam jawa _____ Jln. Gajah Mada No. 40 Tel. 4155217 - 4156600 Medan

Nomor : 75/GAP/III/2021
Lamp. : -
Perihal : Izin Riset

Medan, 17 Maret 2021

Kepada Yth,
Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Di -
T e m p a t

Dengan hormat,

Memperhatikan surat Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara No. 524/II.3-AU/UMSU-05/F/2021 tanggal 10 Maret 2021 Perihal Izin Riset atas nama Mahasiswa sebagai berikut:

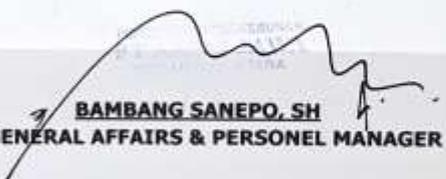
N a m a : Nabila Faradiba
N P M : 1705170056
Program Studi : Akuntansi
Semester : VIII (Delapan)
Judul Skripsi : Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT. Asam Jawa Medan

Bersama ini kami beritahukan bahwa kami menyetujui permohonan tersebut dengan persyaratan sebagai berikut :

1. Data yang didapat adalah hanya untuk kepentingan pendidikan saja.
2. Tidak akan mengganggu pelaksanaan pekerjaan di Perusahaan kami.
3. Hasil akhir Riset tersebut PT. Asam Jawa berhak mendapat 1 (satu) copynya.

Demikian kami sampaikan, terima kasih.

Hormat kami,


BAMBANG SANEPO, SH
GENERAL AFFAIRS & PERSONEL MANAGER

Tembusan Yth :

1. Manager Finance.
2. Peringgal.

Nomor : 175/GAP/VII/2021
Lamp. : -
Perihal : Selesai Riset

Medan, 06 Juli 2021

Kepada Yth,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah
Sumatera Utara

Di -

T e m p a t

Dengan hormat,

Bersama ini kami menerangkan bahwa Mahasiswa berikut ini telah selesai melakukan Riset di PT. Asam Jawa, ada pun data Mahasiswa tersebut adalah :

N a m a : Nabila Faradiba
N P M : 1705170056
Semester : VIII (Delapan)
Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan
Balanced Scorecard Pada PT. Asam Jawa Medan.

Demikian surat ini kami buat untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Hormat kami,


BAMBANG SANEPO, SH
GENERAL AFFAIRS & PERSONEL MANAGER

cc. file.