

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD
PADA PT. JAPFA COMFEED INDONESIA TBK**

SKRIPSI

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



Oleh:

Nama : Intan Nurridha Br. Ginting
NPM : 1905170052
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2023**



PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Kamis, tanggal 24 Agustus 2023, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : INTAN NURRIDHA BR. GINTING
NPM : 1905170052
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT. JAPFA COOMFED INDONESIA TBK

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

Penguji II

Dr. WIDIA ASTUTY, SE., M.Si., Ak., CA., CIA., CPA.

MUHAMMAD IRSAN, SE., M.Ak.

Pemlimbang

IKHSAN ABDULLAH, SE., M.Si.

Panitia Ujian

Ketua

Sekretaris

Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.

Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.



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

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : INTAN NURRIDHA BR. GINTING
NPM : 1905170052
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Penelitian : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD
PADA PT. JAPFA COMFEED INDONESIA TBK

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	- Latar belakang masalah - Rumusan masalah	26-6/2023	
BAB 2	- teori yang terdapat serta jurnal, Cara kutipan, penulisan	4-7/2023	
BAB 3	- teknik pengumpulan data - teknik analisis data	10-7/2023	
BAB 4	- pembahasan hrs dpt menjawab rumusan masalah - perdlm pembahasan	17-7/2023	
BAB 5	- kesimpulan dan saran hrs sesuai dgn pembahasan	25-7/2023	
Daftar Pustaka	- harus sesuai mendeley - teori, jurnal masuk semuanya	25-7/2023	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACC sidang meja hijau!	3-8/2023	

Medan, Agustus 2023

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

(Assoc. Prof. Dr. H. ZULIA HANUM, S.E., M.Si)

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

(IKHSAN ABDULLAH, S.E., M.Si)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

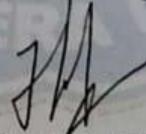
PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : INTAN NURRIDHA BR. GINTING
NPM : 1905170052
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Penelitian : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD
PADA PT. JAPFA COMFEED INDONESIA TBK

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Agustus 2023

Pembimbing

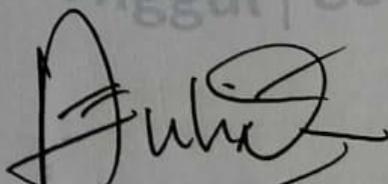


IKHSAN ABDULLAH, S.E., M.Si

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dekan Fakultas
Ekonomi dan Bisnis



Assoc. Prof. Dr. Hj. ZULIA HANUM, S.E., M.Si



Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si



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

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama Lengkap : Intan Nurridha Br. Ginting
N.P.M : 1905170052
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Dengan ini menyatakan bawah skripsi saya yang berjudul “**Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk**” adalah bersifat asli (*original*), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



Intan Nurridha Br. Ginting

ABSTRAK

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT. JAPFA COMFEED INDONESIA TBK

INTAN NURRIDHA BR. GINTING

Program Studi Akuntansi

Email : nurridhaintan05@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kinerja perusahaan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk jika diukur berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, serta dengan pendekatan *balanced scorecard* secara keseluruhan. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah teknik dokumentasi yang bersumber dari annual report PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk tahun 2018-2022. 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. Japfa Comfeed Indonesia Tbk yang diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk jika diukur menggunakan *balanced scorecard* termasuk dalam kondisi kurang sehat dengan *total score* 43,62% kategori BB. Perspektif keuangan dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 37,5% kategori B, perspektif pelanggan dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 37,5% kategori B, perspektif proses bisnis internal dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 50% kategori BBB, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 50% kategori BBB.

Kata Kunci : Kinerja, Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard

ABSTRACT

PERFORMANCE MEASUREMENT ANALYSIS OF COMPANIES USING THE BALANCED SCORECARD APPROACH AT PT. JAPFA COMFEED INDONESIA TBK

INTAN NURRIDHA BR. GINTING

Accounting Study Program

Email : nurridhaintan05@gmail.com

This study aims to determine and analyze how the performance of PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk is measured based on financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective, as well as with an overall balanced scorecard approach. The research approach used in this study is a descriptive approach. The data collection technique used in this study is documentation technique sourced from the annual report of PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk for the years 2018-2022. The data analysis technique used in this study is a descriptive method, which attempts to present and analyze data to provide a clear overview of the object under study in the performance of PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk, measured using the Balanced Scorecard approach. The research results indicate that the performance of PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk, when measured using the balanced scorecard, is categorized as less healthy with a total score of 43,62% in the BB category. The financial perspective is considered less healthy with a final component score of 37,5% in the B category, the customer perspective is less healthy with a final component score of 37,5% in the B category, the internal business process perspective is less healthy with a final component score of 50% in the BBB category, and the learning and growth perspective is less healthy with a final component score of 50% in the BBB category.

Keywords : Performance, Performance Measurement, Balanced Scorecard

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah rabbil'alamiin, puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Strata Satu (S1) Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk”**.

Dalam penyelesaian skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan, pengarahan serta bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada Ayahanda Prayogi Ginting dan Ibunda Sugiarti yang selalu mendoakan, mendukung serta memberi semangat kepada penulis. Selain itu, penulis juga mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. H. Januri, SE., M.M., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, SE.,M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE.,M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, SE.,M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Riva Ubar Harahap, SE.,M.Si.,Ak.,CA.,CPA selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Ikhsan Abdullah, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis sampai proposal ini selesai.
8. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Program Studi Akuntansi atas ilmu dan pembekalan yang diberikan kepada penulis selama melaksanakan perkuliahan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Seluruh Staf/Pegawai Biro Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah banyak membantu penulis dalam pengumpulan berkas dan administrasi.
10. Kepada kakak Wirda Turrahmah Br. Ginting dan abang Yudhi Setiawandi Ginting yang selalu mendukung dan memberi semangat kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa isi yang terkandung dalam skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis menerima kritik, saran, dan petunjuk yang bersifat membangun dari pembaca yang nantinya dapat berguna demi penyempurnaan hasil skripsi ini sehingga dapat memberikan manfaat bagi semua pihak. Akhir kata, penulis mengucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Medan, 2023

Penulis

INTAN NURRIDHA BR. GINTING

NPM : 1905170052

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	6
1.3 Rumusan Masalah	6
1.4 Tujuan Penelitian.....	7
1.5 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Pengukuran Kinerja	9
2.1.1.1 Pengertian Kinerja.....	9
2.1.1.2 Pengertian Pengukuran Kinerja.....	10
2.1.1.3 Tujuan Pengukuran Kinerja	11
2.1.1.4 Manfaat Pengukuran Kinerja	12
2.1.1.5 Mekanisme Pengukuran Kinerja	13
2.1.1.6 Indikator Pengukuran Kinerja	14
2.1.2 <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.1.2.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.1.2.2 Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.1.2.3 Tujuan <i>Balanced Scorecard</i>	23
2.1.2.4 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.1.2.5 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	25
2.1.2.6 Tahapan <i>Balanced Scorecard</i>	29
2.2 Penelitian Terdahulu.....	30

2.3 Kerangka Berpikir	32
BAB III METODE PENELITIAN	35
3.1 Jenis Penelitian	35
3.2 Definisi Operasional.....	35
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	39
3.4 Teknik Pengumpulan Data	40
3.5 Teknik Analisis Data	40
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	41
4.1 Hasil Penelitian.....	41
4.1.1 Deskripsi Data.....	41
4.1.2 Analisis Data.....	43
4.2 Pembahasan	56
BAB V PENUTUP.....	68
5.1 Kesimpulan.....	68
5.2 Saran.....	69
DAFTAR PUSTAKA	71
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Laba Bersih PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	30
Tabel 3.1 Tingkat Skor Indikator Setiap Perspektif	38
Tabel 3.2 Waktu Kegiatan Penelitian.....	39
Tabel 4.1 Laporan Keuangan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Tahun 2018 -2022	41
Tabel 4.2 Data Jumlah Pelanggan Tahun 2018-2022	42
Tabel 4.3 Data Jumlah Karyawan Tahun 2018-2022.....	42
Tabel 4.4 <i>Return On Investment</i> (ROI) PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk	43
Tabel 4.5 Penilaian <i>Return On Investment</i> (ROI)	44
Tabel 4.6 <i>Return On Equity</i> (ROE) PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk	44
Tabel 4.7 Penilaian <i>Return On Equity</i> (ROE).....	45
Tabel 4.8 Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk	45
Tabel 4.9 Tingkat perolehan pelanggan baru (Akuisisi Pelanggan)	46
Tabel 4.10 Penilaian Akuisisi Pelanggan.....	46
Tabel 4.11 Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (Retensi Pelanggan)	46
Tabel 4.12 Penilaian Retensi Pelanggan	47
Tabel 4.13 Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk	47
Tabel 4.14 Margin Laba Operasional.....	48
Tabel 4.15 Penilaian Perspektif Proses Bisnis Internal.....	48
Tabel 4.16 Hasil Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk.....	49
Tabel 4.17 Data Jumlah Karyawan Keluar, Awal dan Akhir	49
Tabel 4.18 Penilaian Retensi Karyawan	51
Tabel 4.19 Tingkat Produktivitas Karyawan	52
Tabel 4.20 Penilaian Produktivitas Karyawan	52
Tabel 4.21 Hasil Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	52

Tabel 4.22 Nilai Untuk Masing-Masing Indikator Dalam Perspektif Balanced Scorecard PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk 2018-2022.....	53
Tabel 4.23 Pengukuran Bobot Indikator dan Skor Tertimbang	54
Tabel 4.24 Kriteria Standar Penilaian	55
Tabel 4.25 Rincian Hasil Pengukuran Kinerja Masing-Masing Perspektif	56

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	34
Gambar 4.1 Tingkat Perputaran Karyawan.....	51

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi saat ini berlangsung dengan sangat cepat, memungkinkan perusahaan untuk melakukan berbagai hal dengan memanfaatkan teknologi yang tersedia. Namun, kemajuan teknologi juga membawa dampak persaingan bisnis yang semakin ketat. Persaingan ini mengakibatkan banyak perubahan dalam pengelolaan dan penanganan bisnis antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Dengan adanya pertumbuhan bisnis, perusahaan akan dihadapkan pada penetapan strategi untuk mengendalikan bisnisnya. Penetapan strategi ini menjadi dasar dan kerangka kerja untuk mencapai tujuan kerja yang telah ditetapkan oleh manajemen. Dalam konteks manajemen strategis, pengukuran kinerja menjadi aktivitas utama yang memberikan tindak lanjut terhadap seluruh rangkaian tindakan manajemen.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting bagi perusahaan yaitu untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dan merencanakan tujuan di masa yang akan datang. Pengukuran kinerja membantu dalam memahami pencapaian tujuan perusahaan terhadap kinerja unit bisnis dengan mengevaluasi hasil yang dicapai melalui strategi yang telah ditetapkan. Pemahaman mengenai situasi saat ini menjadi landasan bagi perusahaan dalam melakukan perbaikan dan menentukan langkah yang harus diambil selanjutnya.

Sistem pengukuran kinerja yang diterapkan oleh perusahaan memiliki dampak signifikan pada perilaku individu di dalam dan di luar organisasi. Oleh

karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja dan manajemen yang sejalan dengan strategi dan kapabilitas perusahaan, sehingga mampu meraih kesuksesan dan pertumbuhan dalam era informasi yang penuh persaingan ini. Dengan menerapkan sistem pengukuran kinerja yang tepat, perusahaan dapat mengarahkan sumber daya dan usaha menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Pengukuran kinerja yang tepat diperlukan untuk menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor terpenting untuk mengukur keberhasilan suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan oleh manajemen untuk mengevaluasi hasil dari kegiatan yang telah dilakukan (Pasaribu, 2018).

Menurut (Fadhila & Christiana, 2020) Kinerja perusahaan yang baik akan menimbulkan image yang baik bagi perusahaan dan akan mendatangkan hal-hal yang baik bagi perusahaan, seperti: semakin banyak minat masyarakat terhadap perusahaan, menarik minat investor, kepercayaan mitra semakin tinggi sehingga pertumbuhan perusahaan akan semakin baik.

Pengukuran kinerja yang selama ini banyak digunakan oleh perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional. Pengukuran kinerja tersebut hanya berfokus pada ukuran keuangan yang tidak dapat menjelaskan kondisi perusahaan secara keseluruhan dimana aspek non keuangan tidak diperhitungkan. Konsep tradisional tersebut dianggap hanya mengejar tujuan untuk memperoleh keuntungan jangka pendek dan cenderung tidak memperhatikan keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang.

Untuk mengatasi keterbatasan yang ada dalam pengukuran kinerja tradisional, David P. Norton dan Robert S. Kaplan membuat konsep *balanced scorecard*. Konsep *balanced scorecard* yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 merupakan metode penilaian kinerja yang mengukur aspek keuangan dan non keuangan suatu perusahaan dengan menyesuaikan pada strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Dari percobaan penggunaan *balanced scorecard* pada tahun 1992, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam penelitian tersebut menunjukkan hasil kinerja perusahaan yang meningkat.

Balanced scorecard mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui keempat perspektif tersebut, *balanced scorecard* menghubungkan dan mengukur pengendalian operasional jangka pendek dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang. Keempat perspektif *balanced scorecard* memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Jadi *balanced scorecard* merupakan alat yang menyediakan cara dan prosedur bagi para manajer untuk mengambil langkah-langkah komprehensif tentang bagaimana kemampuan organisasi mencapai tujuan strategisnya.

Pengukuran kinerja perusahaan yang komprehensif wajib dilakukan setiap perusahaan untuk menilai seberapa besar kesehatan perusahaan tersebut (Prayudi & Tanjung, 2018).

Menurut (Zuniawan et al., 2020) *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh

sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan.

PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang agri-food terkemuka yang didirikan pada 18 Januari 1971. PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk memiliki kegiatan inti yang meliputi pembuatan pakan ternak, peternakan ayam, pengolahan unggas dan budidaya perairan. Penulis memilih PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk sebagai tempat penelitian dikarenakan perusahaan tersebut merupakan salah satu perusahaan agri-food terbesar dan terintegritas di Indonesia yang memiliki banyak pesaing dan perusahaan tersebut sudah berkiprah di pasar internasional. Namun jika dilihat dari laporan keuangan tahunan dapat dilihat bahwa perusahaan tersebut mengalami penurunan laba bersih pada tahun 2018-2022.

Tabel 1.1

**Laba Bersih PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk
Tahun 2018-2022 (Disajikan dalam jutaan Rupiah)**

Tahun	Laba Bersih
2018	2.253.201
2019	1.883.857
2020	1.221.904
2021	2.130.896
2022	1.490.931

Sumber : Laporan Keuangan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa laba perusahaan cenderung mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Dengan menurunnya laba perusahaan, menunjukkan bahwa perusahaan kurang mampu dalam menjaga stabilitas finansial-nya.

Laba yang optimal dapat menjadi ukuran bahwa kinerja perusahaan tersebut berjalan dengan baik. Jika laba perusahaan menurun, maka produktivitas suatu perusahaan kurang baik sehingga mengurangi kepercayaan stakeholder terhadap perusahaan (Ravasadewa & Fuadati, 2018).

Menurut (Valerian & Kurnia, 2018) Perubahan laba yang meningkat menunjukkan kinerja perusahaan efektif dan efisien. Sebaliknya, ketika terjadi perubahan laba yang menurun menandakan kinerja perusahaan melemah, tidak efektif dan efisien.

Dalam mengukur kinerjanya PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk berfokus pada penilaian aspek keuangan saja tanpa memperhitungkan aspek non keuangan. Hal ini tentu cukup lemah dalam pengukuran kinerja, karena aspek non-keuangan juga tidak kalah pentingnya. Dimana PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk tidak hanya menyediakan produk, melainkan juga memberikan layanan kepada pelanggannya. Sehingga penting bagi perusahaan untuk menilai sejauh mana kemampuan perusahaan dalam menjaga hubungan dengan pelanggannya. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk melihat kinerja karyawannya yang dapat diukur dengan menggunakan aspek non keuangan dalam *balanced scorecard*.

Melihat fenomena tersebut di atas, maka perlu digunakan alternatif pengukuran kinerja PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk dengan menggunakan *balanced scorecard* yang lebih komprehensif, akurat dan terukur. Karena dalam menilai kinerja suatu perusahaan tidak hanya dinilai dari aspek keuangan saja, tetapi juga dinilai dari aspek non keuangan.

Oleh karena itu, untuk mengukur kinerja perusahaan menyeluruh dengan menggunakan *balanced scorecard* serta ditunjang data-data dan teori, maka penulis tertarik ingin meneliti kinerja perusahaan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk dengan judul **“Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk dalam mengukur kinerjanya berfokus pada penilaian aspek keuangan saja tanpa memperhitungkan aspek non keuangan.
2. PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk mengalami penurunan laba bersih pada tahun 2018-2022.
3. Terjadinya fluktuasi pada laba bersih PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk setiap tahunnya.

1.3 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini yaitu :

1. Bagaimanakah kinerja pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk jika diukur berdasarkan perspektif keuangan?
2. Bagaimanakah kinerja pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk jika diukur berdasarkan perspektif pelanggan?
3. Bagaimanakah kinerja pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk jika diukur berdasarkan perspektif proses bisnis internal?

4. Bagaimanakah kinerja pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk jika diukur berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?
5. Bagaimanakah kinerja pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk jika diukur dengan pendekatan *balanced scorecard*?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kinerja pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk jika diukur berdasarkan perspektif keuangan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kinerja pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk jika diukur berdasarkan perspektif pelanggan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kinerja pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk jika diukur berdasarkan perspektif proses bisnis internal.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kinerja pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk jika diukur berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kinerja pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk jika diukur dengan pendekatan *balanced scorecard*.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat baik secara langsung maupun tidak langsung bagi pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain :

1. Bagi perusahaan yaitu sebagai bahan masukan untuk manajemen perusahaan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan sehingga dapat dijadikan pedoman dalam pengelolaan, dan pengambilan keputusan bagi perusahaan untuk masa yang akan datang.
2. Bagi peneliti yaitu sebagai sarana penerapan ilmu-ilmu yang dicapai dari perkuliahan sehingga dapat menambah wawasan, pengetahuan dan pengalaman penulisan secara praktik.
3. Bagi pembaca/peneliti selanjutnya yaitu hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi pembaca/peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengukuran Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Menurut (Hafiz & Wahyuni, 2018) Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Mulyadi, kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Lufriansyah, 2020).

Kinerja merupakan gambaran mengenai suatu pencapaian dari program atau kegiatan pada suatu organisasi dalam mencapai sasaran yang dilakukan dengan perencanaan strategis (Rika Maharani & Budiasih, 2018).

Kinerja dapat diartikan sebagai salah satu upaya yang dilakukan oleh manajemen dalam suatu lembaga untuk mengevaluasi secara kuantitatif hasil dari transaksi yang telah di laksanakan oleh bagian suatu lembaga pada periode tertentu (Irawan, 2019).

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu kegiatan individu dalam suatu perusahaan atau organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai aspek untuk mencapai sasaran, tujuan, visi serta misi perusahaan atau organisasi dalam periode waktu tertentu.

2.1.1.2 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan proses pencatatan dan pengukuran keberhasilan pelaksanaan kegiatan untuk mencapai misi melalui berbagai hasil yang ditampilkan baik berupa produk, jasa, maupun proses (Funna & Suazhari, 2019).

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap aktivitas dari berbagai rantai nilai yang ada pada perusahaan (Pandaleke et al., 2021).

Pengukuran kinerja (performance measurement) merupakan suatu proses mengevaluasi kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi (Fahrudin, 2020).

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu proses yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk melakukan penilaian kinerja atau mengevaluasi kinerja terhadap aktivitas dari berbagai rantai nilai yang ada pada perusahaan agar dapat meminimalisir kesalahan manajemen organisasi secara keseluruhan.

2.1.1.3 Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan utama dalam sebuah pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya guna menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh perusahaan (Funna & Suazhari, 2019).

Menurut (Yudha Wiguna et al., 2019) tujuan pengukuran kinerja adalah untuk menunjukkan apakah suatu organisasi telah mencapai target-target yang telah ditentukan pada level strategis dan pada level operasional. Serta untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Galib & Hidayah, 2018) tujuan pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut Kasmir (2016) pengukuran kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain yaitu:

- 1) Untuk meningkatkan kualitas pekerjaan
- 2) Ketentuan penempatan
- 3) Perencanaan dan peningkatan karier
- 4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- 5) Penyesuaian kompensasi
- 6) Inventori kompensasi pegawai
- 7) Kesempatan kerja seimbang
- 8) Komunikasi efektif antara atasan dan bawahan

- 9) Budaya kerja
- 10) Menjalankan sanksi.

2.1.1.4 Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut (Wullur et al., 2021) manfaat pengukuran kinerja yaitu untuk menilai tingkat besarnya kemungkinan terjadinya penyimpangan antara kinerja aktual dengan kinerja yang diharapkan. Dengan mengetahui penyimpangan tersebut, perusahaan dapat melakukan upaya perbaikan dan meningkatkan kinerja.

Menurut (Hafsah, 2017) Manfaat dari pengukuran kinerja adalah sebagai alat bantu manajemen perusahaan dalam proses pengambilan keputusan, juga untuk memperlihatkan kepada investor maupun pelanggan atau masyarakat secara umum bahwa perusahaan mempunyai kredibilitas yang baik, hal tersebut akan mendorong investor untuk menanamkan modalnya.

Menurut Mulyadi, manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut (Oktania et al., 2021) :

- 1) Mengatur operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui dorongan karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan seperti peningkatan, pemberhentian dan perpindahan.
- 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.

Sedangkan menurut Yuwono, manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut (Galib & Hidayah, 2018) :

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

2.1.1.5 Mekanisme Pengukuran Kinerja

Menurut (Fanggidae et al., 2022) Proses pengukuran kinerja mencakup hal-hal sebagai berikut :

1. Identifikasi kinerja yang akan diukur. Kinerja mencakup tujuan atau sasaran yang ingin dicapai serta program atau kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan atau sasaran tersebut.
2. Memilih alat ukur yang akan digunakan. Alat ukur ini dalam bentuk indikator kinerja yang dapat mengukur keberhasilan pencapaian tujuan atau

sasaran yang diinginkan serta keberhasilan program atau kegiatan sebagai upaya untuk mencapai tujuan atau sasaran tersebut.

3. Menetapkan target yang hendak dicapai. Target ini sebaiknya merupakan kuantifikasi dari indikator kinerja yang ingin dicapai dalam periode yang terkait.
4. Menetapkan sistem pengumpulan data kinerja. Dalam tahap ini dipersiapkan bagaimana data kinerja diperoleh, termasuk rincian data yang diperlukan untuk dianalisis.
5. Melakukan pengumpulan data kinerja. Tahap ini mencakup semua pengumpulan data mengenai realisasi beserta informasi-informasi lain yang terkait dengan kinerja yang diperoleh.
6. Mengukur kinerja. Pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan realisasi dengan rencana yang telah ditetapkan.
7. Melakukan evaluasi dan analisis atas kinerja. Evaluasi dan analisis dilakukan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam atas kinerja yang diperoleh.
8. Menyimpulkan mengenai kinerja. Simpulan mencakup penilaian mengenai keberhasilan maupun kegagalan mencapai kinerja yang direncanakan, termasuk langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk mempertahankan atau meningkatkan keberhasilan maupun untuk memperbaiki atau meminimalisir kegagalan.

2.1.1.6 Indikator Pengukuran Kinerja

Menurut Mutia dalam (Fanggidae et al., 2022) terdapat beberapa indikator dalam pengukuran kinerja, yaitu sebagai berikut:

- 1) Indikator kinerja input (masukan), yaitu indikator yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan, misalnya dana, SDM, informasi, dan lain-lain.
- 2) Indikator kinerja output (keluaran), yaitu sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non fisik.
- 3) Indikator kinerja benefit (manfaat), yaitu sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- 4) Indikator kinerja impact (dampak), yaitu pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

2.1.2 *Balanced Scorecard*

2.1.2.1 *Pengertian Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard berasal dari dua suku kata *Balanced* memiliki makna berimbang, yang artinya dalam mengukur kinerja seseorang atau suatu organisasi harus diukur secara seimbang dari dua sudut pandang seperti keuangan dan non keuangan. Sedangkan *Scorecard* memiliki makna kartu skor, yaitu kartu yang digunakan dalam merencanakan strategi berdasarkan skor yang diwujudkan pada masa yang akan datang.

Balanced Scorecard dikembangkan pertama kali oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. 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.

Balanced Scorecard adalah suatu konsep untuk mengukur apakah aktivitas-aktivitas operasional suatu perusahaan dalam skala yang lebih kecil sejalan dengan sasaran yang lebih besar dalam hal visi dan strategi.

Menurut Kaplan dan Norton dalam (Suhada & Hendrayanti, 2019) :

“*Balanced Scorecard* adalah suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (financial), pelanggan (customers), bisnis internal (internal business), serta pembelajaran dan pertumbuhan (learning and growth) dengan target bersifat jangka panjang. Serta merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis”.

Menurut Mulyadi dan Setyawan dalam (Kurniati, 2021) :

“*Balanced Scorecard* merupakan kerangka yang komprehensif di mana dengan *Balanced Scorecard* dilakukan penjabaran misi-misi perusahaan ke dalam sasaran strategi perusahaan. Sasaran strategi perusahaan tersebut dirumuskan ke dalam empat prespektif *Balanced Scorecard* yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, pelanggan, proses bisnis internal dan keuangan”.

Menurut Samryn dalam (Yudha Wiguna et al., 2019) :

“*Balanced Scorecard* adalah 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 keuangan di masa yang akan datang”.

Menurut (Lufriansyah, 2020) *Balanced Scorecard* merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan.

Menurut (Rangkuti, 2017) "Balanced Scorecard adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal”.

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja manajemen yang mampu menerjemahkan visi, misi serta strategi perusahaan ke dalam suatu tindakan yang nyata, dengan mengukur empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2.1.2.2 Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan balanced scorecard dengan empat perspektif berikut :

1. Perspektif Keuangan

Pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Perspektif keuangan adalah pengukuran keuangan yang dapat menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan.

Perspektif keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi yang dapat memberikan perbaikan mendasar berhubungan dengan keuntungan yang terukur (Kurniati, 2021).

Balanced scorecard memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan *Return On Investment* (ROI), karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba (Suhada & Hendrayanti, 2019).

Ukuran dari perspektif keuangan pada *balanced scorecard* akan terlihat dari pencapaian *Return On Equity* (ROE) dan *Return On Investment* (ROI) (Rangkuti, 2017).

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: growth, sustain, dan harvest. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula (Mayasari Lubis et al., 2023) yaitu :

a) Growth (pertumbuhan)

Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Di sini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

b) Sustain (Bertahan)

Tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Tujuan keuangan ditahap bertahan biasanya terkait dengan profitabilitas, yang dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c) Harvest (penuaian)

Tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah hal yang utama

dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, yaitu memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

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).

Objektif dari perspektif pelanggan adalah meningkatkan kepuasan pelanggan dari produk dan jasa yang diberikan. Hal yang menjadi perhatian dalam poin kepuasan pelanggan adalah kinerja yang berkaitan dengan bagaimana penciptaan persepsi dari pelanggan (Damara et al., 2022).

Perspektif ini memiliki beberapa pengukuran utama yaitu sebagai berikut (Suhada & Hendrayanti, 2019) :

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

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal memberikan suatu pendekatan dalam *Balanced scorecard* yang mengukur kemampuan perusahaan dalam mengoptimalkan pelayanan kepada konsumen maupun pelanggan. Keberhasilan dalam menciptakan kepuasan dan kepercayaan pelanggan diperoleh dengan mengembangkan proses bisnis internalnya (Damara et al., 2022).

Dalam perspektif proses bisnis internal memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan (Suhada & Hendrayanti, 2019).

Manajemen perusahaan dalam menentukan tolok ukur kinerja bisnis intern, pertama-tama yang dilakukan adalah mengidentifikasi proses internal yang terdapat di dalam perusahaan. Menurut (Kaplan & Norton, 2000) dalam (Kurniati, 2021) kinerja pada perspektif ini terdiri dari tiga proses bisnis utama yaitu:

1) Inovasi

Pada proses ini perusahaan mengidentifikasi segmen pasar yang ingin dipuaskan melalui produk dan jasa perusahaan dimasa depan, kemudian merancang dan mengembangkan produk dan jasa yang akan memuaskan segmen pasar atau pelanggan. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan perhatian yang cukup banyak terhadap riset, perancangan, dan proses pengembangan yang menghasilkan produk, jasa dan pasar yang baru.

2) Operasi

Pada proses ini perusahaan mengidentifikasi karakter biaya, mutu, waktu, dan kinerja yang akan memungkinkannya menghasilkan produk dan jasa kepada pelanggan.

3) Layanan purna jual

Pada proses ini, untuk menentukan berbagai aspek penting mutu layanan yang diberikan setelah produk atau jasa yang dibeli sampai ke tangan pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Dalam perspektif ini adalah pelatihan karyawan dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan organisasi. Dalam organisasi, manusia merupakan sumber daya utama. Kemampuan untuk melakukan inovasi, perbaikan dan learning akan mempengaruhi value bagi perusahaan. Melalui penciptaan produk baru, akan memberikan nilai lebih bagi customer dan melakukan efisiensi secara berkesinambungan, perusahaan dapat melakukan penetrasi pasar yang lebih luas sehingga dapat meningkatkan revenues dan margin, growth dan selanjutnya akan meningkatkan value bagi pemegang saham (Suhada & Hendrayanti, 2019).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini mengukur kinerja perusahaan dari sisi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Pengukurannya dapat dilihat dari tingkat perputaran karyawan. Ukuran ini digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya, perusahaan

membuat investasi jangka panjang dalam diri para pekerja sehingga setiap kali ada pekerja yang berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan (Pasaribu, 2018).

Menurut (Irawan, 2019) kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur menggunakan ukuran :

- 1) Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan), yaitu kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaan.
- 2) Produktivitas Karyawan, yaitu untuk mengetahui seberapa besar karyawan berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan perusahaan.

2.1.2.3 Tujuan *Balanced Scorecard*

Tujuan dibuatnya *Balanced Scorecard* oleh Kaplan dan Norton yaitu untuk menyeimbangkan kinerja dari aspek keuangan dan aspek non keuangan. Sehingga visi, misi, dan tujuan yang diinginkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik (Suhada & Hendrayanti, 2019).

Menurut Kaplan & Norton dalam (Funna & Suazhari, 2019) tujuan menggunakan *balanced scorecard* adalah :

- 1) Untuk menghasilkan proses-proses manajemen penting, yaitu menerjemahkan visi, misi serta strategi perusahaan.
- 2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
- 3) Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

- 4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Menurut (Rangkuti, 2017) tujuan *balanced scorecard*, yaitu :

- 1) Mengadakan pengukuran untuk semua kegiatan yang bersifat kritis.
- 2) Menyediakan sistem manajemen strategis yang dapat memantau implementasi perencanaan strategis.
- 3) Memfasilitasi komunikasi kepada semua stakeholder khususnya kepada para karyawan.

2.1.2.4 Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut Yang dan Wang dalam (Usman et al., 2022) Salah satu fitur paling signifikan dari *balanced scorecard* adalah kemampuannya untuk memberikan gambaran tentang kinerja perusahaan secara keseluruhan melalui kombinasi indikator terdepan dan tertinggal. Dengan mengintegrasikan serangkaian ukuran yang berasal dari strategi perusahaan, *balanced scorecard* memungkinkan manajemen puncak untuk memiliki pandangan menyeluruh tentang perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam (Quesado et al., 2018), menyatakan bahwa dengan menggunakan *balanced scorecard* untuk mengembangkan inisiatif strategis dapat membantu manajer berfokus pada hal-hal yang mendorong pertumbuhan, bukan hanya hal-hal yang dapat mengurangi biaya maupun meningkatkan efisiensi. Maka, *Balanced scorecard* mampu untuk memberikan analisis kinerja yang dapat dikatakan lebih lengkap serta kompleks, memungkinkan organisasi untuk memberikan fokus terhadap upayanya dalam menentukan dan mengkomunikasikan prioritas kepada manajemen, pegawai, investor, maupun customer.

Kemudian menurut Kaplan dan Norton *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis dapat menyediakan framework untuk menerjemahkan strategi organisasi menjadi istilah-istilah yang operasional dan dapat dilaksanakan. *Balanced scorecard* dapat digunakan untuk menghasilkan berbagai proses manajemen yang penting, yaitu (Dewi, 2019) :

- a) Memperjelas dan menerjemahkan visi, misi dan strategi.
- b) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
- c) Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis. *Balanced Scorecard* berguna untuk mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan serta mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi.
- d) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Selanjutnya Manfaat *Balanced Scorecard* menurut (Fahrudin, 2020) yaitu Melalui *Balanced scorecard* memungkinkan para manajer perusahaan mengukur:

- 1) Bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang.
- 2) Apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa depan.

2.1.2.5 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi dalam (Dewi, 2019) *balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan. *Balanced scorecard* meningkatkan kualitas perencanaan dengan menjadikan perencanaan yang bernilai strategis yang terdiri dari tiga tahap terpisah yang terpadu yaitu:
 - 1) Sistem perumusan strategi, berfungsi sebagai alat trend watching, SWOT analysis, envisioning, dan pemilihan strategi.
 - 2) Sistem perencanaan strategis berfungsi sebagai alat penerjemah visi, misi, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi kedalam sasaran dan inisiatif strategis yang komprehensif, koheren, berimbang dan terukur.
 - 3) Sistem penyusunan program merupakan alat penjabaran inisiatif strategis kedalam program.
- b. Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel. Pengelolaan kinerja personel ditujukan untuk meningkatkan akuntabilitas personel dalam memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mewujudkan visi perusahaan melalui misi pilihan.

Menurut (Suhada & Hendrayanti, 2019) keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategis memiliki karakteristik:

- 1) Komprehensif: *Balanced scorecard* dapat memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.
- 2) Koheren: *Balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan sebab-akibat dengan

sasaran keuangan. Baik secara langsung maupun tidak langsung. Koheren juga berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat antara hasil yang dihasilkan sistem perumusan strategi dan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategis.

- 3) Berimbang: Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.
- 4) Terukur: *Balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran yang sulit untuk diukur. Sasaran pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak pernah diukur namun dalam *balanced scorecard* sasaran ketiga perspektif non keuangan tersebut dapat diukur.

Menurut (Fahrudin, 2020) keunggulan pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* yaitu:

- a) Pengukuran kinerja dengan *balance scorecard* dapat diukur melalui internal maupun eksternal dengan mempertimbangkan beberapa variabel faktor eksternal.
- b) Pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* dapat menggunakan visi perusahaan itu sendiri, dengan melakukan kinerja yang baik sesuai dengan visi dapat menunjukkan adanya keterjalinan hubungan sebab akibat dalam pencapaian visi perusahaan atau organisasi.
- c) Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* ini keunggulannya dapat diukur melalui kualitatif dan kuantitatif, dengan prespektif tersebut sasaran

strategis perusahaan dapat menggunakan data-data yang bersifat angka maupun deskriptif.

- d) *Balanced Scorecard* dapat diwujudkan dari berbagai aspek kinerja dan menentukan dalam jangka panjang, dan jangka pendek, sehingga pengukuran lebih fleksibel.

Menurut (Pasaribu, 2018) *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan, *balanced scorecard* juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Di samping itu, *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir (outcome) tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir (driver). Keunggulan penerapan *Balanced Scorecard* adalah untuk dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis.

Menurut (Vitriana et al., 2021) *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan dari sistem pengukuran kinerja lainnya karena sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard* merupakan sistem pengukuran yang efektif dan menjadi bagian integral proses manajemen yang dapat memotivasi peningkatan di bidang-bidang penting, seperti produk, proses produksi, kepuasan konsumen, serta pengembangan pasar.

Menurut (Tarigan & Sinaga, 2022) Keunggulan *Balanced Scorecard* yaitu dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan yang lebih inklusif, tidak hanya berfokus terhadap kinerja keuangan, namun dapat secara luas masuk pada

kinerja non keuangan, seperti proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan juga pembelajaran dan pertumbuhan.

2.1.2.6 Tahapan *Balanced Scorecard*

Untuk menghitung bobot dan score *balanced scorecard* tahapannya adalah sebagai berikut (Rangkuti, 2017) :

- 1) Mengukur bobot dan bobot indikator. Bobot untuk masing-masing perspektif *balanced scorecard* yaitu : perspektif keuangan = 26, perspektif pelanggan = 25, perspektif proses bisnis internal = 25, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan = 24. Sedangkan untuk menghitung bobot indikator yaitu dengan cara :

$$\text{bobot indikator} = \frac{\text{bobot}}{\text{jumlah indikator}}$$

- 2) Mengukur skor tertimbang maksimum dengan cara :

skor tertimbang maksimum

= jumlah indikator x bobot indikator x skor indikator maksimum

- 3) Mengukur jumlah skor indikator. Pemberian nilai A = 4, B = 3, C = 2, dan D = 1, untuk masing-masing indikator.

- 4) Mengukur skor tertimbang dengan cara :

skor tertimbang = bobot indikator x jumlah skor indikator

- 5) Mengukur nilai akhir atau total score yaitu dengan cara :

$$\text{total score} = \frac{\text{jumlah skor tertimbang}}{\text{jumlah skor tertimbang maksimum}} \times 100 \%$$

- 6) Jika ingin mengetahui nilai akhir komponen untuk masing-masing perspektif, yaitu dengan cara :

$$\text{nilai akhir komponen} = \frac{\text{skor tertimbang}}{\text{skor tertimbang maksimum}} \times 100 \%$$

2.2 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 2.1

Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Judul Penelitian	Hasil
1.	Ahmad Prayudi & Mariani Tanjung (2018)	Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Ria Busana Medan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pengukuran pada perspektif keuangan yang meliputi ROI memperoleh hasil sebesar 15,4%. Dapat disimpulkan hasil kinerja perusahaan jika dilihat dari perspektif keuangan sudah dikatakan “baik”, karena masing-masing indikator selalu mengalami peningkatan tiap tahun dan sudah sesuai dengan nilai rata-rata yang ditentukan. 2) Dari perspektif pelanggan, nilai yang didapat menunjukkan hasil sebesar 3,59%. Dapat disimpulkan pada perspektif ini sudah baik. 3) Perspektif bisnis internal menunjukkan nilai sebesar 1,053%. Dari ketentuan yang dimiliki perusahaan, kinerja perusahaan jika dilihat dari perspektif ini sudah bernilai 1 atau baik. 4) Pengukuran pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendapatkan hasil yang baik.
2.	Hanif Syah Reza Funna & Suazhari (2019)	Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Syariah Berdasarkan Balanced Scorecard (Studi Pada Koperasi Syariah Baiturrahman Banda Aceh)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pada perspektif keuangan, pengukuran dari ketiga rasio menunjukkan angka yang kurang baik. 2) Pada perspektif pelanggan, retensi pelanggan mengalami peningkatan sebesar 24% yang berarti koperasi mampu mempertahankan pelanggan. Tingkat akuisisi pelanggan mengalami peningkatan sebesar 10% yang berarti koperasi memiliki kemampuan yang baik dalam memperoleh pelanggan

			<p>baru. Dalam perspektif ini mendapatkan hasil yang baik.</p> <p>3) Pada perspektif proses bisnis internal, Proses operasi mendapatkan skor 4,7 yang artinya secara keseluruhan karyawan sangat puas dengan proses operasional Koperasi Syariah Baiturrahman. Dalam perspektif ini mendapatkan hasil yang sangat baik.</p> <p>4) Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, produktifitas karyawan menunjukkan peningkatan yang signifikan pada tahun 2016 namun mengalami sedikit penurunan ditahun 2017 sehingga perlu ditingkatkan. Dalam perspektif ini mendapatkan hasil yang kurang baik.</p>
3.	Lufriansyah (2020)	Balance Scorecard dalam Mengukur Kinerja Perusahaan PT. Pertamina (PERSERO)	Pengukuran kinerja perusahaan PT. Pertamina (Persero) berdasarkan pendekatan dengan Balanced Scorecard yang diukur dengan menggunakan perpektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perpektif pembelajaran dan pertumbuhan cenderung mengalami penurunan dan dapat dikategorikan kurang baik.
4.	Wakhit Ahmad Fahrudin (2020)	Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Untuk Menentukan <i>Key Performance Indicator</i> Di PT. Mulia Artha Anugerah	Hasil dari pengolahan data dengan beberapa indikator prespektif keuangan mempunyai rata-rata nilai sebesar 4,33 untuk prespektif pelangan didapatkan nilai 4,33 prespektif proses bisnis internal mempunyai nilai 3,58 dan dilihat dari prespektif pertumbuhan dan pembelajaran mempunyai nilai 3,82. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan PT. Mulia Artha Anugerah dilihat dari keempat prespektif diatas nilai rata-rata adalah 3,83 yang berarti cukup baik.
5.	Marwan & Bayu Syahputra (2022)	Analisa Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Sarana Agro Nusantara	Berdasarkan hasil perhitungan Balanced Scorecard, kondisi kinerja PT. Sarana Agro Nusantara termasuk dalam kondisi Kurang Sehat dengan total score 64,59% kategori BBB. Perspektif keuangan dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen

			sebesar 49,5% dan masuk dalam kategori BB, perspektif pelanggan dalam kondisi sangat sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 83% dan masuk dalam kategori AA, 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 kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 50% dan masuk dalam kategori BBB.
--	--	--	--

2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun berdasarkan pada landasan teori yang telah diuraikan di atas. Untuk mencapai keberhasilan tujuan dan target suatu perusahaan harus melakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja ini yang menjelaskan kinerja perusahaan secara keseluruhan menggunakan *balanced scorecard* yang diukur melalui empat perspektif.

Balanced scorecard adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kata “*balanced*” dalam *balanced scorecard* berarti bahwa dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan (*balance*) antara ukuran keuangan dan ukuran nonkeuangan (ukuran operasional). Manajer dituntut untuk menghasilkan kinerja keuangan yang diakibatkan dari kinerja 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 strategik 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 perusahaan dibagi menjadi empat perspektif yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada perspektif keuangan, kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan rasio profitabilitas yaitu *Return on Investment (ROI)* dan *Return on Equity (ROE)* untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba (profit).

Menurut (Harahap et al., 2022) Profitabilitas digunakan untuk mengukur seberapa besar perolehan laba yang dihasilkan oleh perusahaan, semakin tinggi nilai profitabilitas semakin bagus pula kinerja manajemen didalam perusahaan tersebut.

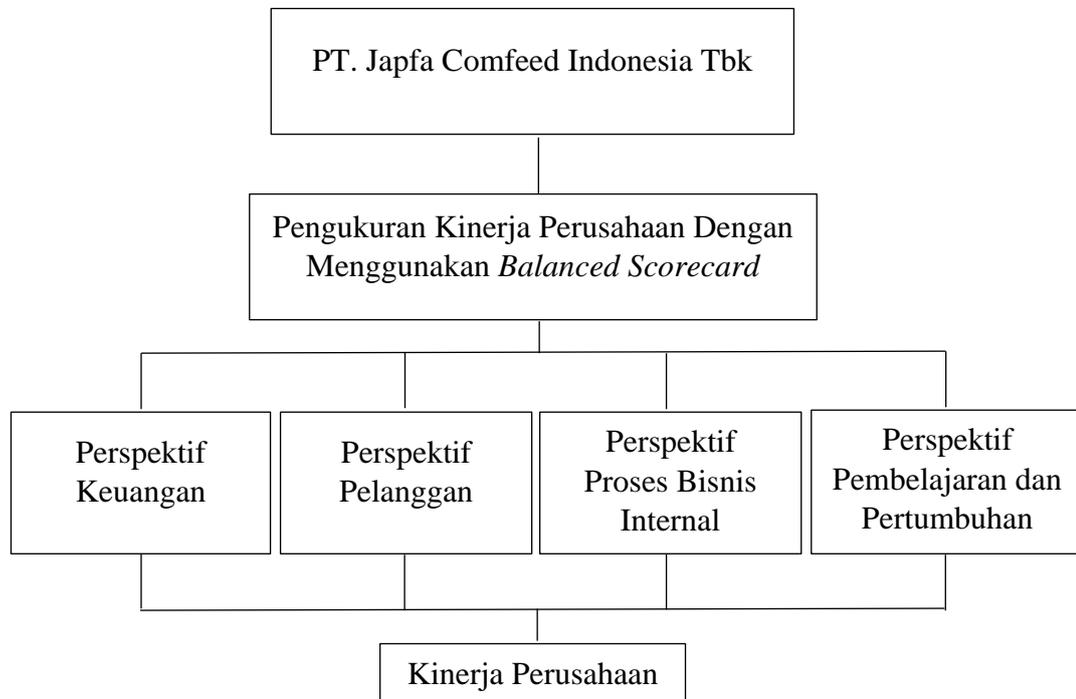
Pada perspektif pelanggan, kinerja perusahaan diukur dengan menghitung seberapa banyak perusahaan berhasil mendapatkan pelanggan baru dan mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama.

Pada perspektif proses bisnis internal, kinerja perusahaan diukur menggunakan margin laba operasional, untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam melakukan efisiensi biaya dalam proses operasi.

Sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja perusahaan diukur dengan menghitung retensi karyawan dan produktivitas karyawan.

Setelah masing-masing perspektif pada *balanced scorecard* diukur, maka dapat diketahui bagaimana kinerja perusahaan tersebut.

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



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam skripsi ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Menurut Sugiyono (2017) pendekatan deskriptif 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. Japfa Comfeed Indonesia Tbk dengan 4 perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perpektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

3.2 Definisi Operasional

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. *Return on Investment* (ROI)

Rasio ini merupakan rasio untuk menunjukkan kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan neto. ROI yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan aktiva yang dimilikinya dengan baik, seluruh investasi

yang dilakukan mampu mendatangkan kemanfaatan yang tinggi (Hani, 2015).

$$\text{Return on Investment} = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Menurut (Sembiring, 2019) ROI sebagai rasio profitabilitas sangat penting dalam suatu perusahaan karena dengan mengetahui ROI akan dapat diketahui seberapa efisien perusahaan guna memanfaatkan aktiva untuk kegiatan operasional dan dapat memberikan informasi ukuran profitabilitas perusahaan.

b. *Return on Equity* (ROE)

Rasio ini merupakan rasio untuk 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 (Akuisisi Pelanggan).

Akuisisi pelanggan untuk mengetahui seberapa banyak perusahaan berhasil mendapatkan pelanggan baru dengan menghitung banyaknya jumlah pelanggan baru dibagi 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 (Marwan & Syahputra, 2022).

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

b. Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (Retensi Pelanggan)

Retensi pelanggan mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama, dengan menghitung besar jumlah pelanggan yang keluar dibagi 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 (Marwan & Syahputra, 2022).

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

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal ini komponen pengukuran yang digunakan yaitu proses operasi. Pengukuran kegiatan operasional dapat diukur berdasarkan waktu, kualitas, dan biaya. Dalam hal ini menggunakan margin laba operasional, yaitu untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam melakukan efisiensi biaya dalam proses operasi (Marwan & Syahputra, 2022).

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

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Tingkat perputaran karyawan (Retensi Karyawan)

Retensi Karyawan yaitu mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaan.

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 (Marwan & Syahputra, 2022).

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

b. Produktivitas karyawan

Rasio ini dihitung untuk mengetahui seberapa besar karyawan berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan perusahaan. Produktivitas karyawan dinilai sangat baik apabila mengalami peningkatan, dinilai baik apabila konstan, dinilai cukup baik apabila fluktuatif dan dinilai kurang baik apabila produktivitas karyawan mengalami penurunan (Marwan & Syahputra, 2022).

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

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 3.1

Tingkat Skor Indikator Setiap Perspektif

Nilai	Skor
A	4
B	3
C	2
D	1

Sumber : Rangkuti, 2017

Setelah skor-skor dari keempat perspektif tersebut diakumulasikan, tahap selanjutnya ialah menghitung skor tertimbang yaitu dengan mengalikan jumlah skor

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik dokumentasi yaitu dengan cara mengumpulkan data melalui dokumen-dokumen yang ada di perusahaan. Metode ini dilakukan dengan mengumpulkan data-data atau arsip-arsip yang relevan dengan tujuan penelitian yang bersumber dari annual report PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk tahun 2018-2022.

3.5 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. Japfa Comfeed Indonesia Tbk yang diukur dengan pendekatan *Balanced 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 proses bisnis 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

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Data

Dalam menganalisis data perusahaan maka diperlukan laporan keuangan, data jumlah pelanggan, serta data karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk.

Laporan keuangan digunakan untuk mengukur perspektif keuangan pada *balanced scorecard*. Laporan keuangan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk tahun 2018-2022 dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.1

**Laporan Keuangan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Tahun 2018-2022
(dalam jutaan rupiah)**

Tahun	Total Aset	Total Hutang	Total Ekuitas	Penjualan	Laba Bersih
2018	23.038.028	12.823.219	10.214.809	34.012.965	2.253.201
2019	25.185.009	13.736.841	11.448.168	36.742.561	1.883.857
2020	25.951.760	14.539.790	11.411.970	36.964.948	1.221.904
2021	28.589.656	15.486.946	13.102.710	44.878.300	2.130.896
2022	32.690.887	19.036.110	13.654.777	48.972.085	1.490.931

Sumber : Laporan Keuangan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk

Dalam laporan keuangan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk dapat dilihat total aset mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Total aset yang meningkat menunjukkan kegiatan operasional perusahaan mengalami peningkatan. Namun, laba perusahaan cenderung 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 pembelajaran dan pertumbuhan. Data jumlah pelanggan dan karyawan dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.2

Data Jumlah Pelanggan Tahun 2018-2022

Tahun	Jumlah Pelanggan
2018	7
2019	8
2020	6
2021	6
2022	6

Sumber : Annual Report PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk

Tabel 4.3

Data Jumlah Karyawan Tahun 2018-2022

No	Jabatan	Tahun				
		2018	2019	2020	2021	2022
1	Top and Senior Management	164	164	173	163	167
2	Middle Management	1.039	1.123	1.255	1.230	1.276
3	Junior Management	6.304	7.069	7.610	7.440	7.669
4	Operator	17.489	19.616	21.701	21.692	21.883
Jumlah		24.996	27.972	30.739	30.525	30.995

Sumber : Annual Report PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk

4.1.2 Analisis Data

Analisis yang dilakukan untuk mengukur kinerja perusahaan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk adalah dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Perspektif Keuangan

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

a) *Return On Investment* (ROI)

Tabel 4.4

***Return On Investment* (ROI) PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk**

Keterangan	Tahun				
	2018	2019	2020	2021	2022
Laba Bersih	2.253.201	1.883.857	1.221.904	2.130.896	1.490.931
Total Aset	23.038.028	25.185.009	25.951.760	28.589.656	32.690.887
ROI	9,8 %	7,5 %	4,7 %	7,4 %	4,6 %

Dari tabel 4.4, menunjukkan hasil perhitungan *Return On Investment* (ROI) pada tahun 2018-2020 mengalami penurunan. Pada tahun 2021, ROI meningkat sebesar 7,4%. Namun, pada tahun 2022 ROI kembali mengalami penurunan sebesar 4,6%. Hal ini menunjukkan bahwa aset perusahaan belum dikelola dengan efektif. Menurut Kasmir (2016:203) nilai rata-rata industri

untuk ROI sebesar 30%, dan setiap tahun ROI perusahaan masih dibawah rata-rata industri.

Tabel 4.5
Penilaian *Return On Investment* (ROI)

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

Sumber : Marwan & Syahputra (2022)

b) *Return On Equity* (ROE)

Tabel 4.6
***Return On Equity* (ROE) PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk**

Keterangan	Tahun				
	2018	2019	2020	2021	2022
Laba Bersih	2.253.201	1.883.857	1.221.904	2.130.896	1.490.931
Total Ekuitas	10.214.809	11.448.168	11.411.970	13.102.710	13.654.777
ROE	22 %	16,4 %	10,7 %	16,3 %	10,9 %

Dari tabel 4.6, menunjukkan hasil perhitungan *Return On Equity* (ROE) pada tahun 2018-2020 mengalami penurunan. Pada tahun 2021, ROE meningkat sebesar 16,3%. Namun, pada tahun 2022 ROE kembali mengalami penurunan sebesar 10,9%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan dari ekuitas yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan laba belum baik. Menurut Kasmir (2016:205) nilai rata-rata industri untuk ROE sebesar 40%, dan setiap tahun ROE perusahaan masih dibawah rata-rata industri.

Tabel 4.7
Penilaian *Return On Equity* (ROE)

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

Sumber : Marwan & Syahputra (2022)

Setelah mendapatkan hasil dari *Return On Investment* (ROI) dan *Return On Equity* (ROE) maka dapat ditentukan nilai dari seluruh perspektif keuangan selama 5 tahun. Berikut adalah hasil pengukuran perspektif keuangan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk :

Tabel 4.8
Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk

Tahun	Rasio			
	ROI		ROE	
	Hasil	Nilai	Hasil	Nilai
2018	9,8 %	C	22 %	B
2019	7,5 %	C	16,4 %	C
2020	4,7 %	D	10,7 %	C
2021	7,4 %	D	16,3 %	C
2022	4,6 %	D	10,9 %	C
Total	34 %		76,3 %	
Rata-rata	6,8 %	D	15,3 %	C

2. Perspektif Pelanggan

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

a) Tingkat perolehan pelanggan baru (Akuisisi Pelanggan)

Tabel 4.9

Tingkat perolehan pelanggan baru (Akuisisi Pelanggan)

Keterangan	Tahun				
	2018	2019	2020	2021	2022
Jumlah Pelanggan Baru	2	2	0	0	0
Total Pelanggan	7	8	6	6	6
Akuisisi Pelanggan	28,6 %	25 %	0 %	0 %	0%

Dari tabel 4.9, dapat dilihat bahwa PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk selama 3 tahun terakhir tidak memperoleh pelanggan baru. Hasil akuisisi pelanggan mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Sehingga dapat dikatakan perusahaan kurang baik dalam memperoleh pelanggan baru.

Tabel 4.10

Penilaian Akuisisi Pelanggan

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

Sumber : Marwan & Syahputra (2022)

b) Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (Retensi Pelanggan)

Tabel 4.11

Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (Retensi Pelanggan)

Keterangan	Tahun				
	2018	2019	2020	2021	2022
Jumlah Pelanggan Lama	5	6	6	6	6
Jumlah Pelanggan Keluar	0	1	2	0	0
Total Pelanggan	7	8	6	6	6
Retensi Pelanggan	0 %	12,5 %	33,4 %	0 %	0 %

Dari tabel 4.11, dapat dilihat bahwa jumlah pelanggan yang keluar pada tahun 2020 paling tinggi. Sedangkan pada tahun 2021-2022 perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama dengan tidak adanya pelanggan yang keluar. Hasil retensi pelanggan mengalami fluktuatif dan dapat dikatakan perusahaan cukup baik dalam mempertahankan pelanggan lama.

Tabel 4.12
Penilaian Retensi Pelanggan

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

Sumber : Marwan & Syahputra (2022)

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

Tabel 4.13
Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk

Indikator Perspektif Pelanggan	Nilai
Akuisisi Pelanggan	D
Retensi Pelanggan	C

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini, komponen pengukuran yang digunakan yaitu proses operasi. Dalam hal ini menggunakan margin laba operasional, yaitu untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam melakukan efisiensi biaya dalam proses operasi.

Tabel 4.14
Margin Laba Operasional

Keterangan	Tahun				
	2018	2019	2020	2021	2022
Laba Operasi	3.843.879	3.149.918	2.484.207	3.524.974	2.750.349
Penjualan	34.012.965	36.742.561	36.964.948	44.878.300	48.972.085
Margin Laba Operasional	11,3 %	8,6 %	6,7 %	7,9 %	5,6 %

Dari tabel 4.14, dapat dilihat bahwa pada tahun 2018-2020 margin laba operasional mengalami penurunan. Kemudian, pada tahun 2021 margin laba operasional meningkat menjadi 7,9%. Namun, pada tahun 2022 margin laba operasional kembali mengalami penurunan sebesar 5,6%. Margin laba operasional perusahaan mengalami fluktuatif. Maka dapat dikatakan proses operasi perusahaan cukup baik.

Tabel 4.15
Penilaian Perspektif Proses Bisnis Internal

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

Sumber : Marwan & Syahputra (2022)

Setelah menganalisis hasil dari perspektif proses bisnis internal yaitu dengan indikator proses operasi, maka dapat diketahui nilai dari indikator tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.16
Hasil Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal PT. Japfa Comfeed
Indonesia Tbk

Indikator Perspektif Proses Bisnis Internal	Nilai
Proses Operasi	C

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 4.17
Data Jumlah Karyawan Keluar, Awal dan Akhir

Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Awal	Jumlah Karyawan Akhir
2018	0	21.474	24.996
2019	0	24.996	27.972
2020	0	27.972	30.739
2021	214	30.739	30.525
2022	0	30.525	30.995

a) Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

Retensi karyawan dilakukan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaan.

Berikut adalah perhitungan retensi karyawan :

Tahun 2018 :

$$\begin{aligned}
 \text{Retensi Karyawan} &= \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\frac{1}{2} (\text{Jumlah Karyawan Awal} + \text{Jumlah Karyawan Akhir})} \times 100\% \\
 &= \frac{0}{\frac{1}{2} (21.474 + 24.996)} \times 100\% \\
 &= \frac{0}{23.235} \times 100\% \\
 &= 0\%
 \end{aligned}$$

Tahun 2019 :

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

$$= \frac{0}{\frac{1}{2} (24.996+27.972)} \times 100\%$$

$$= \frac{0}{26.484} \times 100\%$$

$$= 0 \%$$

Tahun 2020 :

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

$$= \frac{0}{\frac{1}{2} (27.972+30.739)} \times 100\%$$

$$= \frac{0}{29.355} \times 100\%$$

$$= 0 \%$$

Tahun 2021 :

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

$$= \frac{214}{\frac{1}{2} (30.739+30.525)} \times 100\%$$

$$= \frac{214}{30.632} \times 100\%$$

$$= 0,69 \%$$

Tahun 2022 :

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

$$= \frac{0}{\frac{1}{2} (30.525+30.995)} \times 100\%$$

$$= \frac{0}{30.760} \times 100\%$$

$$= 0 \%$$



Gambar 4.1 Tingkat Perputaran Karyawan

Dapat dilihat dalam gambar 4.1, tingkat perputaran karyawan mengalami fluktuatif. Maka dapat dikatakan retensi karyawan cukup baik.

Tabel 4.18

Penilaian Retensi Karyawan

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

Sumber : Marwan & Syahputra (2022)

b) 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 4.19
Tingkat Produktivitas Karyawan

Keterangan	Tahun				
	2018	2019	2020	2021	2022
Laba Operasi	3.843.879	3.149.918	2.484.207	3.524.974	2.750.349
Jumlah Karyawan Tahun Berjalan	24.996	27.972	30.739	30.525	30.995
Tingkat Produktivitas Karyawan	154	113	81	115	89

Dapat dilihat pada tabel 4.19, produktivitas karyawan mengalami fluktuatif. Maka dapat dikatakan tingkat produktivitas karyawan cukup baik.

Tabel 4.20
Penilaian Produktivitas Karyawan

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

Sumber : Marwan & Syahputra (2022)

Setelah menganalisis hasil dari masing-masing indikator pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, maka dapat diketahui nilai dari masing-masing indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai berikut :

Tabel 4.21
Hasil Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Indikator Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Nilai
Retensi Karyawan	C
Produktivitas Karyawan	C

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

Tabel 4.22

**Nilai Untuk Masing-Masing Indikator Dalam Perspektif Balanced Scorecard
PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk 2018-2022**

Perspektif	Tahun					Nilai	Skor Indikator
	2018	2019	2020	2021	2022		
Keuangan :							
ROI	9,8 %	7,5 %	4,7 %	7,4 %	4,6 %	D	1
ROE	22 %	16,4 %	10,7 %	16,3 %	10,9 %	C	2
Jumlah Skor Indikator							3
Pelanggan :							
Akuisisi Pelanggan	28,6 %	25 %	0 %	0 %	0 %	D	1
Retensi Pelanggan	0 %	12,5 %	33,4 %	0 %	0 %	C	2
Jumlah Skor Indikator							3
Proses Bisnis Internal :							
Proses Operasi	11,3 %	8,6 %	6,7 %	7,9 %	5,6 %	C	2
Jumlah Skor Indikator							2
Pembelajaran & Pertumbuhan :							
Retensi Karyawan	0 %	0 %	0 %	0,69 %	0 %	C	2
Produktivitas Karyawan	154	113	81	115	89	C	2
Jumlah Skor Indikator							4

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

Tabel 4.23
Pengukuran Bobot Indikator dan Skor Tertimbang

Perspektif	Indikator Kerja	Jumlah Indikator	Bobot	Bobot Indikator	Skor Indikator Maksimum	Skor Tertimbang Maksimum	Jumlah Skor Indikator	Skor Tertimbang
Keuangan	ROI	2	26	13	4	104	3	39
	ROE							
Pelanggan	Akuisisi Pelanggan	2	25	12,5	4	100	3	37,5
	Retensi Pelanggan							
Proses Bisnis Internal	Proses Operasi	1	25	25	4	100	2	50
Pembelajaran & Pertumbuhan	Retensi Karyawan	2	24	12	4	96	4	48
	Produktivitas Karyawan							
Jumlah		7	100		16	400		174,5

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

$$\begin{aligned}
 \text{Total Score (TS)} &= \frac{\text{Jumlah skor tertimbang}}{\text{Jumlah skor tertimbang maksimum}} \times 100 \% \\
 &= \frac{174,5}{400} \times 100 \% \\
 &= 43,62 \%
 \end{aligned}$$

Hasil *Total Score* sebesar 43,62 %. Dari *Total Score* tersebut dapat dilihat kriteria standar penilaian sebagai berikut :

Tabel 4.24
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, 2017

Maka dapat ditarik kesimpulan dari hasil analisis data, pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan menggunakan *balanced scorecard* pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk diperoleh nilai dengan *total score* 43,62 % sehingga termasuk dalam kondisi Kurang Sehat dengan kategori BB.

4.2 Pembahasan

Tabel 4.25

Rincian Hasil Pengukuran Kinerja Masing-Masing Perspektif

Perspektif	Nilai Akhir Komponen (%)	Kategori	Kondisi
Keuangan	37,5	B	Kurang Sehat
Pelanggan	37,5	B	Kurang Sehat
Proses Bisnis Internal	50	BBB	Kurang Sehat
Pembelajaran & Pertumbuhan	50	BBB	Kurang Sehat

1. Kinerja pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk jika diukur berdasarkan perspektif keuangan

Hasil kinerja perspektif keuangan dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 37,5% dan masuk dalam kategori B. Pengukuran dalam persepektif keuangan menggunakan ROI (*Return On Investment*) dan ROE (*Return On Equity*). Hasil perhitungan *Return On Investment* (ROI) pada tahun 2018-2022 mengalami penurunan. Pada tahun 2018 ROI sebesar 9,8%, kemudian pada tahun 2019 mengalami penurunan menjadi 7,5%, diikuti oleh penurunan pada tahun 2020 menjadi 4,7%. Namun, pada tahun 2021 ROI mengalami peningkatan menjadi 7,4%, dan pada tahun 2022 ROI kembali mengalami penurunan menjadi 4,6%. Berdasarkan hasil nilai rata-rata ROI pada PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk dikategorikan dengan nilai D, yang menunjukkan kinerja kurang baik. Penurunan ROI selama 5 tahun terakhir ini disebabkan oleh penurunan laba bersih yang cukup signifikan. Namun penurunan laba bersih ini tidak diikuti dengan penurunan penjualan, sehingga dapat disimpulkan bahwa terjadi peningkatan beban-beban yang harus

dikeluarkan oleh perusahaan, mengakibatkan penurunan laba bersih yang diperoleh oleh PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk.

ROI merupakan alat ukur finansial yang lazim digunakan untuk mengukur tingkat laba perusahaan, atau dengan kata lain ROI merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. ROI umumnya digunakan investor sebagai pedoman dalam membuat keputusan investasi. ROI yang semakin tinggi menandakan semakin baik kinerja perusahaan, karena meningkatnya kemampuan dalam menghasilkan keuntungan yang digunakan untuk menutup investasi yang telah dikeluarkan. Hal ini tentu dapat meningkatkan tingkat pengembalian saham pada investor artinya jika ROI besar hal ini menunjukkan kinerja perusahaan bagus sehingga perusahaan memiliki tingkat efisiensi yang baik pula, maka harga saham akan mengalami kenaikan pula, dan akan meningkatkan return (Kasmir, 2016).

Sejalan penelitian yang dilakukan oleh (Pantalisa, Rantelangi, & Kumawardani, 2015) dimana pada CV Yamaha Sinat Utama Hidayatullah Samarinda salah satu penyebab terjadinya penurunan ROI disebabkan karena menurunnya tingkat pertumbuhan penjualan ini juga merupakan salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya perolehan persentase ROI dan menurunnya perolehan persentase profit margin karena kedua alat ukur tersebut dihitung berdasarkan total penjualan dan laba yang diperoleh perusahaan.

Hasil perhitungan *Return on Equity* (ROE) pada tahun 2018-2022 mengalami penurunan. Pada tahun 2018 ROE sebesar 22%, kemudian pada tahun 2019 mengalami penurunan menjadi 16,4%, pada tahun 2020 ROE kembali menurun menjadi 10,7%, namun pada tahun 2021 mengalami peningkatan menjadi 16,3%, dan pada tahun 2022 kembali mengalami penurunan menjadi 10,9%. Berdasarkan hasil nilai rata-rata ROE pada PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk masih dikategorikan dengan nilai C, ini menunjukkan kinerja yang kurang baik. Penurunan ROE selama 5 tahun terakhir ini disebabkan oleh penurunan laba bersih yang cukup signifikan. Namun penurunan laba bersih ini tidak diikuti dengan penurunan penjualan, sehingga dapat disimpulkan bahwa terjadi peningkatan beban-beban yang harus dikeluarkan oleh perusahaan, mengakibatkan penurunan laba bersih yang diperoleh oleh PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk.

Salah satu alasan perusahaan beroperasi adalah menghasilkan laba yang bermanfaat bagi para pemegang saham. Ukuran dari keberhasilan pencapaian alasan ini adalah angka ROE yang berhasil dicapai. Semakin besar *return on equity* (ROE) mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan yang tinggi bagi para pemegang saham (Erawati, Shenutri, & Kholifah, 2022).

Sejalan penelitian yang dilakukan oleh (Erawati, Shenutri, & Kholifah, 2022) dimana salah satu penyebab terjadinya penurunan ROE disebabkan karena menurunnya tingkat pertumbuhan penjualan ini juga merupakan salah satu faktor penting yang menyebabkan rendahnya perolehan persentase ROE dan menurunnya perolehan persentase profit margin karena kedua alat ukur

tersebut dihitung berdasarkan total penjualan dan laba yang diperoleh perusahaan.

Menurut saya, ROI dan ROE merupakan indikator penting untuk mengukur efisiensi dan keberhasilan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Adapun penurunan kinerja keuangan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk memerlukan analisis mendalam tentang penyebab penurunan laba bersih dan peningkatan beban-beban. Upaya untuk meningkatkan ROI dan ROE harus dilakukan melalui pengelolaan biaya yang lebih efisien, peningkatan strategi penjualan, dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan investasi. Penting bagi perusahaan untuk mengidentifikasi sumber masalah dan mengambil tindakan perbaikan yang tepat. Misalnya, jika peningkatan beban-beban yang tidak sebanding dengan penurunan laba bersih menjadi penyebab utama, perusahaan perlu mengevaluasi pengelolaan biaya dan meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja keuangan, seperti kondisi pasar dan persaingan industri. Melakukan analisis menyeluruh dan merencanakan strategi yang tepat akan membantu perusahaan mengatasi tantangan dan mencapai kinerja keuangan yang lebih baik.

2. Kinerja pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk jika diukur berdasarkan perspektif pelanggan

Akuisisi pelanggan yaitu kemampuan perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru. Berdasarkan analisis data akuisisi pelanggan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk pada tahun 2018-2022 mengalami penurunan dan

menghasilkan nilai D. Selama 3 tahun terakhir perusahaan tidak memperoleh pelanggan baru, sehingga dapat dikatakan perusahaan kurang baik dalam memperoleh pelanggan baru.

Sedangkan pada retensi pelanggan yaitu kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama pada tahun 2018-2022 mengalami fluktuasi dan menghasilkan nilai C, dapat dikatakan perusahaan cukup baik dalam mempertahankan pelanggan lama.

Hasil kinerja perspektif pelanggan dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 37,5% dan masuk dalam kategori B. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk masih belum dapat mencapai kinerja pelanggan yang optimal, dapat dikatakan optimal apabila kinerja pelanggan mencapai kondisi sangat sehat.

Pelanggan merupakan faktor yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Dengan banyaknya pelanggan, perusahaan akan memperoleh banyak keuntungan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjalin hubungan yang baik dengan para pelanggan. Melalui hubungan yang baik ini, pelanggan dapat memberikan pengalaman mereka menggunakan produk atau jasa kepada orang lain di sekitarnya. Sehingga pelanggan baru tertarik untuk menggunakan produk atau jasa dari perusahaan tersebut. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk menjaga hubungan yang baik dengan pelanggannya.

Tujuan dari perspektif pelanggan adalah memberikan nilai bagi pelanggan dan memberikan kepuasan kepada pelanggan. Dilihat dari retensi dan akuisisi pelanggan menunjukkan keadaan yang kurang baik, karena tiap

tahun pelanggan mengalami penurunan dan naiknya penjualan tidak diiringi dengan usaha perusahaan dalam mempertahankan pelanggan yang ada (Solichah, 2015).

Penurunan jumlah pelanggan terjadi karena adanya pengaruh dari peningkatan harga jual produk PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. Hal ini juga disebabkan oleh terjadinya peningkatan harga bahan baku, yang memaksa PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk untuk menaikkan harga jual kepada pelanggan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Solichah, 2015) dimana akuisisi dan retensi pelanggan dinilai kurang baik karena disebabkan pengaruh gula rafinasi (impor) yang harganya lebih murah, sehingga para pelanggan (distributor) ingin meraup keuntungan lebih besar dari gula impor tersebut dibandingkan gula lokal yang harganya lebih tinggi.

Menurut saya, akuisisi dan retensi pelanggan sangat penting untuk pertumbuhan perusahaan. Meskipun PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk cukup baik dalam mempertahankan pelanggan yang sudah ada, kurangnya kemampuan untuk mendapatkan pelanggan baru dapat menghambat pertumbuhan jangka panjang. Oleh karena itu, PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk perlu berfokus pada strategi akuisisi pelanggan baru, seperti meningkatkan upaya pemasaran dan memberikan penawaran yang menarik. Selain itu, perusahaan juga harus memahami dan mengatasi faktor-faktor seperti kenaikan harga yang dapat mempengaruhi jumlah pelanggan. Dalam menghadapi penurunan akuisisi pelanggan, PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk sebaiknya berupaya untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan baru. Melalui

komunikasi yang baik dan pengalaman positif, perusahaan dapat membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan, yang pada akhirnya akan membantu mempertahankan pelanggan lama dan menarik pelanggan baru.

3. Kinerja pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk jika diukur berdasarkan perspektif proses bisnis internal

Hasil kinerja perspektif proses bisnis internal dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen 50% dan masuk dalam kategori BBB. Margin laba operasional pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk pada tahun 2018-2022 cenderung mengalami penurunan. Pada tahun 2021, margin laba operasional meningkat menjadi 7,9%. Namun, pada tahun 2022, margin laba operasional kembali mengalami penurunan sebesar 5,6%. Margin laba operasional perusahaan mengalami fluktuatif dan dapat dikatakan cukup baik. Margin laba operasional cenderung menurun selama 5 tahun terakhir ini disebabkan oleh penurunan laba bersih yang cukup signifikan. Namun penurunan laba bersih ini tidak diikuti dengan penurunan penjualan, sehingga dapat disimpulkan bahwa terjadi peningkatan beban-beban yang harus dikeluarkan oleh perusahaan, mengakibatkan penurunan laba bersih yang diperoleh oleh PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk.

Margin laba operasional adalah dihitung dari pengurangan penjualan bersih dan semua pengeluaran (beban), namun tidak termasuk beban bunga dan pajak (Sumarsan, 2013). Rasio ini berhubungan dengan operasional perusahaan artinya, rasio ini menggambarkan tingkat efisiensi dari seluruh lini seperti produksi, sumber daya manusia, penjualan dan pemasaran.

Perubahan rasio laba operasional ini disebabkan oleh berubah pula laba kotor dan berkurangnya beban operasional. Hal ini berarti, semakin meningkat margin laba operasional maka meningkat pula laba operasional yang diperoleh dari satu rupiah penjualan. Begitu pula sebaliknya, semakin menurun laba operasional mengindikasikan rendahnya penjualan dalam menghasilkan laba operasional (Hery, 2016). Kenaikan dan penurunan ini lah yang akan mempengaruhi pertumbuhan pendapatan pada perusahaan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Jannah, Juwita, & Arifin, 2020) dimana terjadinya penurunan margin laba operasional disebabkan terjadinya peningkatan penjualan diikuti dengan peningkatan beban-beban yang harus dikeluarkan oleh perusahaan sehingga dapat menurunkan laba bersih perusahaan.

Menurut saya, fluktuasi dan penurunan margin laba operasional mengindikasikan adanya tantangan dalam efisiensi operasional perusahaan. Penurunan laba bersih yang tidak diikuti oleh penurunan penjualan menunjukkan adanya beban tambahan yang perlu ditanggung oleh perusahaan. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengatasi penyebab peningkatan beban-beban tersebut guna meningkatkan efisiensi operasional. Pengelolaan biaya dan operasional yang efektif juga akan memberikan dampak positif pada pertumbuhan pendapatan perusahaan. Usaha-usaha untuk memperbaiki margin laba operasional sebaiknya melibatkan evaluasi menyeluruh terhadap seluruh aspek operasional, mulai dari produksi hingga penjualan dan pemasaran. Dengan mengelola faktor-faktor ini secara efisien, PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk berpotensi

mencapai kinerja operasional yang lebih baik dan mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan.

4. Kinerja pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk jika diukur berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

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

Sebagai bentuk penghargaan kepada karyawan atas kontribusi dan dedikasi yang diberikan kepada perusahaan, PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk membuat kebijakan dalam bentuk program kepemilikan saham oleh karyawan.

PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk mengadakan praktik standar untuk perekrutan, pemutusan hubungan kerja dan penilaian kinerja tahunan karyawan. Penilaian ini berguna untuk membuat keputusan yang tepat tentang promosi, kenaikan, perubahan karyawan atau penghentian yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas perusahaan. Selain itu, karyawan juga didorong untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan formal untuk memastikan bahwa karyawan memperoleh kompetensi yang diperlukan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan bisnis perusahaan.

Selain itu, 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.

Ketika karyawan merasa nyaman dalam pelaksanaan pekerjaannya dan puas dengan insentif yang diberikan, hal ini mendorong semangat serta motivasi mereka dalam bekerja. Pelatihan dan diklat yang diadakan oleh perusahaan juga memberikan nilai tambah dengan memperhatikan tingkat kepuasan karyawan. Insentif yang diberikan perusahaan benar-benar telah meningkatkan motivasi karyawan, sehingga output dan kinerja mereka juga meningkat (Hidayati, 2013).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Taufik, Purba, & Hasbullah, 2021) karyawan cukup puas untuk menjalani pekerjaan yang diberikan sehingga secara tidak langsung akan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan untuk lebih meningkat dimasa yang akan datang.

Menurut saya, dengan berfokus pada pengembangan kompetensi karyawan dan memastikan kenyamanan serta kepuasan mereka merupakan langkah penting dalam membangun tim yang produktif. Adapun dengan diterapkannya pelatihan dan pengembangan karyawan tidak hanya memungkinkan mereka menjalankan tugas dengan lebih baik, tetapi juga meningkatkan motivasi dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Memasukkan karyawan baru yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan adalah langkah yang tepat untuk menjaga tingkat produktivitas yang optimal. Terkadang, perusahaan terlalu cepat merekrut tanpa mempertimbangkan apakah karyawan yang diambil cocok dengan peran dan budaya perusahaan. Dengan menyesuaikan rekrutmen terhadap kebutuhan, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap karyawan dapat memberikan kontribusi maksimal. Selain itu, pentingnya insentif yang memotivasi karyawan tidak boleh

diabaikan. Karyawan yang merasa dihargai dan diberikan insentif yang adil cenderung lebih bersemangat dan berkinerja tinggi, hal ini dapat menciptakan lingkungan yang positif dan mendorong pertumbuhan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk.

5. Kinerja pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk jika diukur dengan pendekatan *balanced scorecard*

Hasil pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan pendekatan *balanced scorecard* pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk diperoleh nilai dengan total score 43,62 % sehingga termasuk dalam kondisi kurang sehat dengan kategori BB. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam berbagai aspek yang diukur dengan *balanced scorecard* masih memerlukan perhatian lebih lanjut untuk ditingkatkan agar kinerja perusahaan dapat menjadi lebih baik.

Menurut saya, penting bagi PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk untuk terus memantau dan mengevaluasi kinerjanya secara berkala agar dapat mencapai kondisi yang lebih sehat dan berkelanjutan di masa depan. Dalam upaya ini, perusahaan harus berfokus pada strategi perbaikan dengan melibatkan keempat perspektif *balanced scorecard*, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pertama, PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk perlu memperhatikan masalah keuangan dengan mengkaji bagaimana perusahaan mengelola keuangannya, termasuk meningkatkan profitabilitas. Kedua, PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk harus menjalin komunikasi dengan pelanggannya untuk memahami

kebutuhan dan harapan pelanggan.. Ketiga, efisiensi dalam proses bisnis internal perlu dioptimalkan. Terakhir, PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk perlu berinvestasi dalam pengembangan karyawannya dan meningkatkan kemampuan organisasi secara keseluruhan.

Dengan menggabungkan semua aspek ini dalam strategi perbaikannya, PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk dapat memperbaiki kinerja mereka secara menyeluruh dan mencapai tujuan jangka panjang yang lebih baik dan berkelanjutan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Perspektif keuangan, yang diukur dengan menggunakan *Return On Investment* (ROI) dan *Return On Equity* (ROE) dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 37,5 % dan masuk dalam kategori B. Pengukuran tersebut menggambarkan fluktuasi dan penurunan dalam periode tahun 2018-2022. ROI dan ROE cenderung mengalami penurunan selama periode tersebut, disebabkan oleh penurunan laba bersih yang cukup signifikan.
2. Perspektif pelanggan, yang diukur dengan menggunakan indikator akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 37,5 % dan masuk dalam kategori B. Selama tahun 2018-2022 PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk mengalami penurunan dalam akuisisi pelanggan, perusahaan tidak mampu mendapatkan pelanggan baru dalam 3 tahun terakhir. Sementara itu, retensi pelanggan mengalami fluktuasi dengan nilai yang cukup baik.
3. Perspektif proses bisnis internal, yang diukur dengan menggunakan margin laba operasional pada proses operasi dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 50 % dan masuk dalam kategori BBB. Margin

laba operasional perusahaan mengalami fluktuasi dan cenderung menurun dalam periode tahun 2018-2022.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang diukur dengan menggunakan indikator retensi karyawan dan produktivitas karyawan dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 50 % dan masuk dalam kategori BBB. Retensi karyawan dan produktivitas karyawan selama tahun 2018-2022 mengalami fluktuatif.
5. Pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk pada tahun 2018-2022 secara keseluruhan memperoleh nilai dengan *total score* 43,62 % sehingga termasuk dalam kondisi kurang sehat dengan kategori BB. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam berbagai aspek yang diukur dengan *balanced scorecard* masih memerlukan perhatian lebih lanjut untuk ditingkatkan agar kinerja perusahaan dapat menjadi lebih baik.

5.2 Saran

Adapun saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sebaiknya PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk mencoba untuk menerapkan *balanced scorecard* sebagai alternatif pengukuran kinerjanya karena hal ini akan membantu perusahaan melihat kinerja dari berbagai perspektif, tidak hanya dari perspektif keuangan saja. Dengan demikian, perusahaan dapat merencanakan strategi dan mengambil langkah berdasarkan hasil kinerja dari masing-masing perspektif yang terdapat dalam *balanced scorecard*.
2. Perusahaan harus membangun hubungan yang baik dengan pelanggan karena dengan hubungan yang baik, perusahaan tidak hanya dapat

meningkatkan penjualan, tetapi juga dapat memperoleh umpan balik yang berharga dari pelanggan untuk mengevaluasi dan mengembangkan bisnisnya. Selain itu, hubungan yang baik dengan pelanggan juga dapat menciptakan loyalitas dan membuka peluang untuk mendapatkan pelanggan baru melalui rekomendasi dari pelanggan yang merasa puas.

3. Penting bagi perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengatasi penyebab peningkatan beban-beban guna meningkatkan efisiensi operasional. Karena pengelolaan biaya dan operasional yang efektif akan memberikan dampak positif pada pertumbuhan pendapatan perusahaan.
4. Untuk lebih meningkatkan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan dapat meningkatkan waktu untuk mengadakan dan mengikuti seminar atau pelatihan bagi karyawan. Dengan demikian, karyawan akan memiliki kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya, dan hasilnya akan meningkatkan produktivitas karyawan secara keseluruhan.
5. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah indikator-indikator yang relevan dalam masing-masing perspektif agar penelitian dapat lebih mendalam dan mengarah ke permasalahan yang diteliti. Dengan demikian, hasil penelitian akan menjadi lebih baik dan lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Damara, U., Handoyo, P., Junaedi, W., Pebrianto, D., Stie, M. (2022). Studi Analisis Penilaian Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Pada CV. Langgeng Abadi Body Repair. *Journal of Economic, Business and Accounting*, 5(2), 1560-1569.
- Dewi, R. (2019). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Kontraktor PT X). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 881-94.
- Erawati, D., Shenutri, E., & Kholifah, S. N. (2022). Analisis Return on Asset (ROA) , Return on Equity (ROE) dan Corporate Social Responsibility yang Mempengaruhi Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 1-10.
- Fadhila, N., & Christiana, I. (2020). Analisis Kinerja Bank Muamalat (Menggunakan Rasio Keuangan dan Indeks Maqashid Syariah). *Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi)*, 3(1), 79-95.
- Fahrudin, W. A. (2020). Analisis Pengukuran kinerja Menggunakan Balance Scorecard Untuk Menentukan Key Performance Indicator di PT. Mulia Artha Anugerah. In *JITMI* (Vol. 3, Issue 1).
- Fanggidae, H. C., & SE, M. A. (2022). Kinerja Dan Pengukuran Kinerja. Pengukuran Kinerja Sektor Publik: Teori Dan Aplikasi, 19. Bandung : CV. MEDIA SAINS INDONESIA.
- Funna, H. S. R., & Suazhari, S. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Syariah Berdasarkan Balanced Scorecard (Studi Pada Koperasi Syariah Baiturrahman Banda Aceh). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 4(3), 532-546.
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Bosowa Propertindo. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 2(1), 92-112.
- Hafiz, M. S., & Wahyuni, S. F. (2018). Analisis Rasio Likuiditas, Leverage, Aktivitas, Dan Profitabilitas Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Perkebunan. *Efektif Jurnal Manajemen*, 1(2), 1-18.
- Hafsah. (2017). Analisis Penerapan Rasio Keuangan Sebagai Alat Ukur Kinerja Keuangan Pada Suatu Perusahaan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, (6).
- Hani, S. (2015). Teknik Analisa Laporan Keuangan. UMSU Press.

- Harahap, S. H., Purnama, N. I., Nainggolan, P., & Abdullah, I. (2022). Praktik Manajemen Laba melalui Profitabilitas dan Leverage pada Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Indonesia. In JAKK (Vol. 5, Issue 2).
- Hery. (2016). *Analisa Laporan Keuangan*. Jakarta: Grasindo
- Hidayati, Y. (2013). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 1-12
- Irawan, M. R. N. (2019). Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan. JPIM (Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen), 4(3), 1069-1084.
- Jannah, M., Juwita, O., & Arifin, F. N. (2020). Analisis Kinerja Teknologi Informasi Pada Universitas Jember Menggunakan Metode It Balanced Scorecard. *JOURNAL OF APPLIED COMPUTER SCIENCE AND TECHNOLOGY (JACOST)*, 44-49.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kurniati, F. (2021). Penerapan Balance Scorecard Dalam Analisis Kinerja Rumah Sakit Di Indonesia. *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)*, 7(1), 11-24.
- Lufriansyah, L. (2020). Balance Scorecard dalam Mengukur Kinerja Perusahaan PT Pertamina (PERSERO). *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum*, 4(1), 98-105.
- Marwan, M., & Syahputra, B. (2022). Analisa Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Sarana Agro Nusantara. *IESM Journal (Industrial Engineering System and Management Journal)*, 3(1), 31-45.
- Mayasari Lubis, A., Azlina Pane, D., & Nurjanah, P. (2023). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Toyota Astra Motor). In *Jurnal Manajemen dan Ekonomi* (Vol. 1, Issue 1).
- Oktania, B., Kusnadi, P., & Rahayu, Y. (2021). *Perspektif Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Organisasi*. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* (Vol. 10, Issue 1).
- Pandaleke, R., Tinangon, J., Wangkar, A., Brigita Pandaleke, R., Tinangon, J. J., Wangkar, A., Akuntansi, J., & Ekonomi dan Bisnis, F. (2021). *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada Pt. Bank Sultgo Cabang Ratahan. The Application Of Balanced Scorecard As An Alternative Performance Measurement At Pt Bank Sulutgo Branch Ratahan*. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(3), 1018–1028.

- Pantalisa, K., Rantelangi, C., & Kumawardani. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Pengukuran Kinerja Pada CV Yamaha Sinar Utama Hidayatullah Samarinda. *Akutanbel: Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 176-183.
- Pasaribu, A. M. (2018). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus CV. Sephine Eta Carinae). *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil*, 8(1), 93-102.
- Prayudi, A., & Tanjung, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada PT. Ria Busana Medan. *Jurnal Manajemen*, 4(2), 126-130.
- Quesado, P., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186–201. <https://doi.org/10.3926/ic.1110>
- Rangkuti, F. (2017). SWOT Balanced Scorecard (Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko). PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ravasadewa, R. P., & Fuadati, S. R. (2018). Pengaruh rasio keuangan terhadap pertumbuhan laba pada perusahaan batubara di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, 7(5).
- Rika Maharani, I. A., & Budiasih, I. G. A. N. (2018). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Perusahaan (PT. Gde Kadek Brothers Layar Antarnusa-Bounty Cruises). *E-Jurnal Akuntansi*, 635. <https://doi.org/10.24843/eja.2018.v25.i01.p24>
- Sembiring, M. (2019). Analisis Rasio Likuiditas, Profitabilitas, Solvabilitas Dan Perputaran Persediaan Untuk Menilai Kinerja Perusahaan Retail Yang Terdaftar Di BEI. *Jurnal Akuntansi Bareleng*, 4(1), 75-85.
- Solichah, A. D. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Sarana Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50-65.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis (Edisi ke-3)*. Alfabeta.
- Suhada, A., & Hendrayanti, E. (2019). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *OPTIMAL: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 13(1), 57-72.
- Sumarsan, T. (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: PT Indeks.
- Tarigan, W. J., & Sinaga, M. H. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Untuk Mengevaluasi Perencanaan Strategis Dengan Menggunakan Balance Scorecard. *Owner*, 6(2), 1194–1207. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i2.688>

- Taufik, D. A., Purba, H. H., & Hasbullah. (2021). Balanced Scorecard: Literature Review and Implementation. *Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering*, 111-123.
- Usman, A., Devy Aisyah Ansar, A., Putri Utami, A., & Putri, I. (2022). *Manfaat Pengimplementasian Balanced Scorecard: Sebuah Literatur*. *Economics and Digital Business Review*, 3(2), 432-452.
- Valerian, D., & Kurnia, R. (2018). *Pengaruh Rasio Solvabilitas, Aktivitas, Likuiditas Dan Book Tax Differences Terhadap Pertumbuhan Laba (Studi Empiris pada Perusahaan Ritel dan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2014-2015)* (Vol. 10, Issue 2).
- Vitriana, N., Marliani Gafarar, H., & Herinda, N. P. (2021). *Penilaian Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi kasus pada CV Greensmothie Factory)*. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(2), 3646-3652.
- Wullur, R. C., Alexander, S. W., & Wokas, H. N. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(1).
- Yudha Wiguna, K., & Marliza, Y. (2019). *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja*. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 4(2), 571-584.
- Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., & Fitri Ikatrinasari, Z. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Di Perusahaan Engineering (Study Case PT. MSE). In *Journal Industrial Servicess* (Vol. 5, Issue 2).

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

DATA PENELITIAN

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2019
(Disajikan dalam jutaan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)**

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF
FINANCIAL POSITION
As of December 31, 2019
(Expressed in millions of Rupiah,
unless otherwise stated)**

	31 Desember 2019/ December 31, 2019	Catatan/ Notes	31 Desember 2018/ December 31, 2018	
ASET				ASSETS
ASET LANCAR				CURRENT ASSETS
Kas dan setara kas	937.947	2,4	1.086.970	Cash and cash equivalents
Piutang usaha				Trade receivables
Pihak berelasi	116.720	2,5,33a	92.056	Related parties
Pihak ketiga, neto	1.851.323	2,5	1.600.721	Third parties, net
Piutang lain-lain	71.799	5,33b	129.697	Other receivables
Persediaan biologis	1.708.532	2,6	1.531.491	Biological inventories
Persediaan, neto	5.940.206	2,7	6.247.684	Inventories, net
Aset biologis	1.179.943	2,8	1.058.969	Biological assets
Biaya dibayar di muka	43.030	2,9	60.404	Prepaid expenses
Uang muka	312.788	2,10	598.923	Advances
Pajak dibayar di muka	28.480	2,17a	7.682	Prepaid taxes
Aset keuangan lancar lainnya	1.162		1.212	Other current financial assets
TOTAL ASET LANCAR	12.191.930		12.415.809	TOTAL CURRENT ASSETS
ASET TIDAK LANCAR				NON-CURRENT ASSETS
Tagihan restitusi pajak	501.204	17b	394.037	Claims for tax refund
Aset pajak tangguhan, neto	324.348	2,17g	286.429	Deferred tax assets, net
Investasi saham, neto	56.000	1c,2	76.520	Investment in shares, net
Goodwill	155.417	2,13	93.479	Goodwill
Tanaman produktif				Bearer plants
Tanaman produktif menghasilkan, neto	1.096		1.184	Mature bearer plant, net
Tanaman produktif belum menghasilkan	1.263		1.176	Immature bearer plant
Aset biologis	156.268	2,8	222.532	Biological assets
Uang muka pembelian aset tetap	484.940	10	414.550	Advance for purchase of fixed assets
Aset tetap, neto	10.062.592	2,11	7.935.353	Fixed assets, net
Properti investasi, neto	45.218	2,12	49.463	Investment properties, net
Aset takberwujud, neto	42.157	2	41.795	Intangible assets, net
Aset derivatif	182.793	2,37	224.215	Derivative assets
Tanah yang belum dikembangkan	842.477	2,11	788.605	Land for development
Aset tidak lancar lainnya	137.306		92.881	Other non-current assets
TOTAL ASET TIDAK LANCAR	12.993.079		10.622.219	TOTAL NON-CURRENT ASSETS
TOTAL ASET	25.185.009		23.038.028	TOTAL ASSETS

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

The accompanying notes to the consolidated financial statements form an integral part of these consolidated financial statements taken as a whole.

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN (lanjutan)
Tanggal 31 Desember 2019
(Disajikan dalam jutaan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)**

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF
FINANCIAL POSITION (continued)
As of December 31, 2019
(Expressed in millions of Rupiah,
unless otherwise stated)**

	31 Desember 2019/ December 31, 2019	Catatan/ Notes	31 Desember 2018/ December 31, 2018	
LIABILITAS DAN EKUITAS				LIABILITIES AND EQUITY
LIABILITAS				LIABILITIES
LIABILITAS JANGKA PENDEK				CURRENT LIABILITIES
Utang bank jangka pendek	3.005.986	2,14	1.170.106	Short-term bank loans
Utang usaha				Trade payables
Pihak berelasi	1.632.969	2,15,33c	1.872.028	Related parties
Pihak ketiga	1.056.296	2,15	1.577.210	Third parties
Utang lain-lain	435.710	16	327.212	Other payables
Liabilitas derivatif	16.820	2,37	50.576	Derivative liability
Utang pajak	137.356	17c	447.970	Taxes payable
Beban akrual	291.187	2,18	253.937	Accrued expenses
Liabilitas imbalan kerja				Short-term employee
jangka pendek	240.967	2,21	253.590	benefits liability
Utang muka dari pelanggan	94.245		50.347	Advances from customers
Utang jangka panjang yang				Current maturities of
jatuh tempo dalam satu tahun:				long-term debts:
Utang bank jangka panjang	118.895	2,19	51.975	Long-term bank loans
Pembiayaan atas perolehan				Loans to finance acquisition of
aset tetap	3.365		1.061	fixed assets
Utang sewa pembiayaan	-		1.723	Finance lease payables
Utang obligasi	-	2,20	846.742	Bonds payable
TOTAL LIABILITAS JANGKA PENDEK	7.033.796		6.904.477	TOTAL CURRENT LIABILITIES
LIABILITAS JANGKA PANJANG				NON-CURRENT LIABILITIES
Liabilitas pajak tangguhan, neto	12.422	2,17g	12.347	Deferred tax liabilities, net
Liabilitas imbalan kerja				Long-term employee benefits
jangka panjang	1.192.509	2,21	1.039.619	liability
Pendapatan diterima di muka	888		-	Unearned revenue
Utang jangka panjang setelah				Long-term debts, net of
dikurangi bagian yang jatuh				current maturities:
tempo dalam satu tahun:				Long-term bank loans
Utang bank jangka panjang	930.122	2,19	179.084	Loans to finance acquisition of
Pembiayaan atas perolehan				fixed assets
aset tetap	3.285		310	Finance lease payables
Utang sewa pembiayaan	-		3.136	Bonds payable
Utang obligasi	4.563.819	2,20	4.684.246	
TOTAL LIABILITAS JANGKA PANJANG	6.703.045		5.918.742	TOTAL NON-CURRENT LIABILITIES
TOTAL LIABILITAS	13.736.841		12.823.219	TOTAL LIABILITIES

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

The accompanying notes to the consolidated financial statements form an integral part of these consolidated financial statements taken as a whole.

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN (lanjutan)
Tanggal 31 Desember 2019
(Disajikan dalam jutaan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)**

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF
FINANCIAL POSITION (continued)
As of December 31, 2019
(Expressed in millions of Rupiah,
unless otherwise stated)**

	31 Desember 2019/ December 31, 2019	Catatan/ Notes	31 Desember 2018/ December 31, 2018	
EKUITAS				EQUITY
EKUITAS YANG DAPAT DIATRIBUSIKAN KEPADA PEMILIK ENTITAS INDUK				EQUITY ATTRIBUTABLE TO THE EQUITY HOLDERS OF THE PARENT COMPANY
Modal saham				<i>Share capital</i>
Modal dasar -				<i>Authorized -</i>
15.000.000.000 saham				<i>15,000,000,000 Series A</i>
Seri A dengan nilai nominal				<i>shares at par value of</i>
Rp200 (dalam Rupiah penuh)				<i>Rp200 (in full Rupiah) and</i>
per saham dan 85.000.000.000				<i>85,000,000,000 Series B</i>
saham Seri B dengan				<i>shares at par value of</i>
nilai nominal Rp40				<i>Rp40 (in full Rupiah)</i>
(dalam Rupiah penuh)				
per saham				
Modal ditempatkan dan				<i>Issued and fully paid -</i>
disetor - 8.814.985.201 saham				<i>8,814,985,201 Series A shares</i>
Seri A pada 31 Desember 2019 dan 2018				<i>at December 31, 2019 and 2018</i>
dengan nilai nominal Rp200				<i>at par value of Rp200</i>
(dalam Rupiah penuh) per saham				<i>(in full Rupiah)</i>
dan 2.911.590.000				<i>and 2,911,590,000</i>
saham Seri B				<i>Series B shares</i>
pada 31 Desember 2019 dan 2018				<i>at December 31, 2019 and 2018</i>
dengan nilai nominal				<i>at par value of</i>
Rp40 (dalam Rupiah penuh)				<i>Rp40 (in full Rupiah)</i>
per saham	1.879.461	22	1.879.461	<i>Additional paid-in capital, net</i>
Tambahan modal disetor, neto	1.694.351	23	1.691.782	<i>Treasury stocks -</i>
Saham treasury -				<i>7,361,200 shares as of</i>
7.361.200 saham per				<i>December 31, 2019 and</i>
31 Desember 2019 dan				<i>9,398,000 shares as of</i>
9.398.000 saham per				<i>December 31, 2018</i>
31 Desember 2018	(7.207)	2,22	(9.205)	<i>Performance share plan reserve</i>
Cadangan saham bonus	13.839		4.416	<i>Differences arising from</i>
				<i>transactions with</i>
Selisih nilai transaksi dengan				<i>non-controlling interests</i>
kepentingan nonpengendali	(100.736)		(98.292)	<i>Exchange differences arising from</i>
Selisih kurs atas penjabaran				<i>financial statements translation</i>
laporan keuangan	25.531		30.203	<i>Retained earnings</i>
Saldo laba				<i>Appropriated</i>
Telah ditentukan penggunaannya	291.000	32	248.000	<i>Unappropriated</i>
Belum ditentukan penggunaannya	6.975.985		5.861.050	
Subtotal	10.772.224		9.607.415	<i>Sub-total</i>
Kepentingan nonpengendali	675.944	34a	607.394	<i>Non-controlling interests</i>
TOTAL EKUITAS	11.448.168		10.214.809	TOTAL EQUITY
TOTAL LIABILITAS DAN EKUITAS	25.185.009		23.038.028	TOTAL LIABILITIES AND EQUITY

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

The accompanying notes to the consolidated financial statements form an integral part of these consolidated financial statements taken as a whole.

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN
KOMPRESIF LAIN KONSOLIDASIAN
Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal
31 Desember 2019
(Disajikan dalam jutaan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)**

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF PROFIT OR LOSS
AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME
For the Year Ended December 31, 2019
(Expressed in millions of Rupiah,
unless otherwise stated)**

	Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember/ Year Ended December 31,			
	2019	Catatan/ Notes	2018	
PENJUALAN NETO	36.742.561	2,24,33,36	34.012.965	NET SALES
BEBAN POKOK PENJUALAN	(29.616.563)	2,25,33	(26.804.578)	COST OF GOODS SOLD
LABA BRUTO	7.125.998		7.208.387	GROSS PROFIT
Beban penjualan dan pemasaran	(1.048.302)	2,26	(836.629)	Selling and marketing expenses
Beban umum dan administrasi	(2.895.713)	2,27	(2.647.489)	General and administrative expenses
Kerugian yang timbul dari perubahan nilai wajar aset biologis	(2.072)	2	(34.184)	Loss arising from changes in fair value of biological assets
Pendapatan lainnya	130.835	28,36	317.889	Other income
Beban lainnya	(160.828)	29,36	(164.095)	Other expenses
LABA USAHA	3.149.918		3.843.879	PROFIT FROM OPERATIONS
Pendapatan keuangan	168.621	30,36	39.427	Finance income
Biaya keuangan	(745.831)	31,36	(793.467)	Finance costs
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	2.572.708		3.089.839	PROFIT BEFORE INCOME TAX
Beban pajak penghasilan, neto	(688.851)	17d,17f,36	(836.638)	Income tax expense, net
LABA TAHUN BERJALAN	1.883.857		2.253.201	PROFIT FOR THE YEAR
Penghasilan komprehensif lain:				Other comprehensive income:
Pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi: Pengukuran kembali liabilitas imbalan kerja	(27.778)	21	228.306	Item that will not be reclassified to profit or loss: Remeasurements on employee benefits liability
Pos yang akan direklasifikasi ke laba rugi: Selisih kurs atas penjabaran laporan keuangan	(6.229)		12.644	Item that may be reclassified to profit or loss: Exchange differences from translation of financial statements
Penghasilan komprehensif lain tahun berjalan	(34.007)		240.950	Other comprehensive income for the year
Pajak penghasilan terkait	5.120		(60.960)	Income tax effect
Penghasilan komprehensif lain tahun berjalan setelah pajak	(28.887)		179.990	Other comprehensive income for the year, net of tax
TOTAL PENGHASILAN KOMPRESIF TAHUN BERJALAN	1.854.970		2.433.191	TOTAL COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEAR

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

The accompanying notes to the consolidated financial statements form an integral part of these consolidated financial statements taken as a whole.

The original consolidated financial statements included herein are in the Indonesian language.

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2021
(Disajikan dalam jutaan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)**

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF
FINANCIAL POSITION
As of December 31, 2021
(Expressed in millions of Rupiah,
unless otherwise stated)**

	31 Desember 2021/ December 31, 2021	Catatan/ Notes	31 Desember 2020/ December 31, 2020	
ASET				ASSETS
ASET LANCAR				CURRENT ASSETS
Kas dan setara kas	1.085.116	2,4	1.335.911	Cash and cash equivalents
Piutang usaha				Trade receivables
Pihak berelasi	25.616	2,5,35a	12.674	Related parties
Pihak ketiga, neto	2.322.193	2,5	1.867.342	Third parties, net
Piutang lain-lain				Other receivables
Pihak berelasi	526	2,5,35b	3.066	Related parties
Pihak ketiga	80.206	2,5	99.249	Third parties
Persediaan biologis	1.355.252	2,6	1.190.124	Biological inventories
Persediaan, neto	7.713.062	2,7	5.670.376	Inventories, net
Aset biologis	1.287.964	2,8	1.127.633	Biological assets
Biaya dibayar di muka	68.487	2,9	107.609	Prepaid expenses
Uang muka	178.140	2,10	310.099	Advances
Pajak dibayar di muka	42.476	2,19a	19.487	Prepaid taxes
Aset keuangan lancar lainnya	2.115	2	1.568	Other current financial assets
TOTAL ASET LANCAR	14.161.153		11.745.138	TOTAL CURRENT ASSETS
ASET TIDAK LANCAR				NON-CURRENT ASSETS
Tagihan restitusi pajak	193.875	2,19b	291.400	Claims for tax refund
Aset pajak tangguhan, neto	450.235	2,19g	415.157	Deferred tax assets, net
Investasi saham	63.183	1c,2	46.000	Investment in shares
Investasi dalam ventura bersama	89.469	2,11	81.202	Investment in joint ventures
Goodwill	155.417	2,15	155.417	Goodwill
Aset biologis	54.212	2,8	108.236	Biological assets
Uang muka pembelian aset tetap	125.475	2,10	448.727	Advances for purchase of fixed assets
Aset tetap, neto	11.509.654	2,12	11.143.803	Fixed assets, net
Aset hak-guna, neto	136.163	2,13	184.593	Right-of-use assets, net
Properti investasi, neto	382.485	2,14	85.787	Investment properties, net
Aset takberwujud, neto	35.753	2	27.679	Intangible assets, net
Aset derivatif	185.617	2,39	224.015	Derivative assets
Tanah yang belum dikembangkan	986.809	2,12	971.937	Land for development
Aset tidak lancar lainnya	60.156	2	22.669	Other non-current assets
TOTAL ASET TIDAK LANCAR	14.428.503		14.206.622	TOTAL NON-CURRENT ASSETS
TOTAL ASET	28.589.656		25.951.760	TOTAL ASSETS

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

The accompanying notes to the consolidated financial statements form an integral part of these consolidated financial statements taken as a whole.

The original consolidated financial statements included herein are in the Indonesian language.

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN (lanjutan)
Tanggal 31 Desember 2021
(Disajikan dalam jutaan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)**

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF
FINANCIAL POSITION (continued)
As of December 31, 2021
(Expressed in millions of Rupiah,
unless otherwise stated)**

	31 Desember 2021/ December 31, 2021	Catatan/ Notes	31 Desember 2020/ December 31, 2020	
LIABILITAS DAN EKUITAS				LIABILITIES AND EQUITY
LIABILITAS				LIABILITIES
LIABILITAS JANGKA PENDEK				CURRENT LIABILITIES
Utang bank jangka pendek	1.314.599	2,16	423.271	Short-term bank loans
Utang usaha				Trade payables
Pihak berelasi	1.369.009	2,17,35d	1.608.063	Related parties
Pihak ketiga	976.368	2,17	895.753	Third parties
Utang lain-lain				Other payables
Pihak berelasi	-	1c,2,35e	849.892	Related party
Pihak ketiga	684.726	2,18	639.893	Third parties
Liabilitas derivatif	2.169	2,39	17.274	Derivative liabilities
Utang pajak	238.230	2,19c	299.507	Taxes payable
Beban akrual	368.766	2,20	429.018	Accrued expenses
Liabilitas imbalan kerja				Short-term employee
jangka pendek	302.794	2,23	128.639	benefits liabilities
Uang muka dari pelanggan	90.032		39.282	Advances from customers
Utang jangka panjang yang				Current maturities of
jatuh tempo dalam satu tahun:				long-term debts:
Utang bank jangka panjang	685.469	2,21	494.631	Long-term bank loans
Utang pembiayaan atas perolehan				Loans to finance acquisition of
aset tetap	1.271		3.258	fixed assets
Liabilitas sewa	31.262	2,13	29.777	Lease liabilities
Utang obligasi	999.471	2,22	149.421	Bonds payable
TOTAL LIABILITAS JANGKA PENDEK	7.064.166		6.007.679	TOTAL CURRENT LIABILITIES
LIABILITAS JANGKA PANJANG				NON-CURRENT LIABILITIES
Liabilitas derivatif	17.829	2,39	-	Derivative liabilities
Liabilitas pajak tangguhan, neto	6.396	2,19g	13.094	Deferred tax liabilities, net
Liabilitas imbalan kerja				Long-term employee
jangka panjang	1.254.366	2,23	1.696.046	benefits liabilities
Liabilitas jangka panjang lainnya	3.665		3.571	Other non-current liabilities
Utang jangka panjang				
setelah dikurangi				
bagian yang jatuh tempo				Long-term debts, net of
dalam satu tahun:				current maturities:
Utang bank jangka panjang	2.272.543	2,21	2.292.412	Long-term bank loans
Utang pembiayaan atas perolehan				Loans to finance acquisition
aset tetap	117		1.388	of fixed assets
Liabilitas sewa	8.382	2,13	33.883	Lease liabilities
Utang obligasi	4.859.482	2,22	4.491.717	Bonds payable
TOTAL LIABILITAS JANGKA PANJANG	8.422.780		8.532.111	TOTAL NON-CURRENT LIABILITIES
TOTAL LIABILITAS	15.486.946		14.539.790	TOTAL LIABILITIES

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

The accompanying notes to the consolidated financial statements form an integral part of these consolidated financial statements taken as a whole.

The original consolidated financial statements included herein are in the Indonesian language.

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN (lanjutan)
Tanggal 31 Desember 2021
(Disajikan dalam jutaan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)**

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF
FINANCIAL POSITION (continued)
As of December 31, 2021
(Expressed in millions of Rupiah,
unless otherwise stated)**

	31 Desember 2021/ December 31, 2021	Catatan/ Notes	31 Desember 2020/ December 31, 2020	
EKUITAS				EQUITY
EKUITAS YANG DAPAT DIATRIBUSIKAN KEPADA PEMILIK ENTITAS INDUK				EQUITY ATTRIBUTABLE TO THE EQUITY HOLDERS OF THE PARENT COMPANY
Modal saham				
Modal dasar -				Share capital
15.000.000.000 saham				Authorized -
Seri A dengan nilai nominal				15,000,000,000 Series A
Rp200 (dalam Rupiah penuh)				shares at par value of
per saham dan 85.000.000.000				Rp200 (in full Rupiah) and
saham Seri B dengan				85,000,000,000 Series B
nilai nominal Rp40				shares at par value of
(dalam Rupiah penuh)				Rp40 (in full Rupiah)
per saham				
Modal ditempatkan dan disetor -				Issued and fully paid -
8.814.985.201 saham Seri A				8,814,985,201 Series
dengan nilai nominal Rp200				A shares at par value
(dalam Rupiah penuh) per				of Rp200 (in full Rupiah)
saham dan 2.911.590.000				and 2,911,590,000
saham Seri B dengan				Series B shares at par value
nilai nominal Rp40 (dalam				of Rp40 (in full Rupiah)
Rupiah penuh) per saham	1.879.461	2,24	1.879.461	
Tambahan modal disetor, neto	1.148.067	2,25	1.148.067	Additional paid-in capital, net
Saham treasuri -				Treasury stock
106.266.500 saham per				106,266,500 shares as of
31 Desember 2021 dan				December 31, 2021 and
68.884.600 saham per				68,884,600 shares as of
31 Desember 2020	(155.058)	2,24	(79.950)	December 31, 2020
Cadangan saham bonus	45.409		32.210	Performance share plan reserve
Selisih nilai transaksi dengan				Differences arising from
kepentingan nonpengendali	(102.116)	24	(100.736)	transactions with
Lindung nilai arus kas	(39.706)	2	1.241	non-controlling interests
Selisih kurs atas penjabaran				Cash flow hedges
laporan keuangan	28.443		27.180	Exchange differences arising from
Saldo laba				financial statements translation
Telah ditentukan penggunaannya	331.000		311.000	Retained earnings
Belum ditentukan penggunaannya	9.097.884		7.459.437	Appropriated
				Unappropriated
Subtotal	12.233.384		10.677.910	Sub-total
Kepentingan nonpengendali	869.326	36a	734.060	Non-controlling interests
EKUITAS, NETO	13.102.710		11.411.970	EQUITY, NET
TOTAL LIABILITAS DAN EKUITAS	28.589.656		25.951.760	TOTAL LIABILITIES AND EQUITY

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

The accompanying notes to the consolidated financial statements form an integral part of these consolidated financial statements taken as a whole.

The original consolidated financial statements included herein are in the Indonesian language.

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN
KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN
Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal
31 Desember 2021
(Disajikan dalam jutaan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)**

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF PROFIT OR LOSS
AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME
For the Year Ended December 31, 2021
(Expressed in millions of Rupiah,
unless otherwise stated)**

Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember/ Year Ended December 31,				
	2021	Catatan/ Notes	2020	
PENJUALAN NETO	44.878.300	2,26,35	36.964.948	NET SALES
BEBAN POKOK PENJUALAN	(36.858.209)	2,27,35	(29.535.739)	COST OF GOODS SOLD
LABA BRUTO	8.020.091		7.429.209	GROSS PROFIT
Beban penjualan dan pemasaran	(1.657.611)	2,28	(1.549.972)	Selling and marketing expenses
Beban umum dan administrasi	(3.140.807)	2,29,35	(3.244.208)	General and administrative expenses
Keuntungan (kerugian) yang timbul dari perubahan nilai wajar aset biologis	33.229		(23.606)	Gain (loss) arising from change in fair value of biological assets
Penyesuaian biaya jasa lalu karena perubahan program pensiun karyawan	372.234	23	-	Adjustments to past service costs due to the amendment to employees' retirement plan
Pendapatan lainnya	156.973	30	109.465	Other income
Beban lainnya	(259.135)	31	(236.681)	Other expenses
LABA USAHA	3.524.974		2.484.207	PROFIT FROM OPERATIONS
Pendapatan keuangan	67.181	32	56.292	Finance income
Biaya keuangan	(806.607)	33	(862.222)	Finance costs
Bagian laba neto pada ventura bersama	8.299	11	814	Share in net profit in joint venture
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	2.793.847		1.679.091	PROFIT BEFORE INCOME TAX
Beban pajak penghasilan, neto	(662.951)	19d,19f	(457.187)	Income tax expense, net
LABA TAHUN BERJALAN	2.130.896		1.221.904	PROFIT FOR THE YEAR
Penghasilan komprehensif lain: Pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi:				Other comprehensive income: Items that will not be reclassified to profit or loss:
Pengukuran kembali liabilitas imbalan kerja karyawan	128.749	23	(226.933)	Remeasurements on employee benefits liabilities
Bagian pada pengukuran kembali atas program imbalan pasti pada ventura bersama setelah pajak	(32)	11	155	Share in remeasurement of defined of benefit plans in joint ventures, net of tax
Pos yang akan direklasifikasi ke laba rugi:				Items that may be reclassified to profit or loss:
Lindung nilai arus kas	(49.020)	2	1.533	Cash flow hedges
Selisih kurs atas penjabaran laporan keuangan	1.521		2.100	Exchange differences from translation of financial statements
Penghasilan (rugi) komprehensif lain tahun berjalan	81.218		(223.145)	Other comprehensive income (loss) for the year
Pajak penghasilan terkait	(15.656)	19d	43.602	Income tax effect
Penghasilan (rugi) komprehensif lain tahun berjalan setelah pajak	65.562		(179.543)	Other comprehensive income (loss) for the year, net of tax

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

The accompanying notes to the consolidated financial statements form an integral part of these consolidated financial statements taken as a whole.

The original consolidated financial statements included herein are in the Indonesian language.

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2022
(Disajikan dalam jutaan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)**

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF
FINANCIAL POSITION
As of December 31, 2022
(Expressed in millions of Rupiah,
unless otherwise stated)**

	31 Desember 2022/ December 31, 2022	Catatan/ Notes	31 Desember 2021/ December 31, 2021	
ASET				ASSETS
ASET LANCAR				CURRENT ASSETS
Kas dan setara kas	1.811.082	2,4	1.085.116	<i>Cash and cash equivalents</i>
Piutang usaha				<i>Trade receivables</i>
Pihak berelasi	18.976	2,5,35a	25.616	<i>Related parties</i>
Pihak ketiga, neto	2.386.274	2,5	2.322.193	<i>Third parties, net</i>
Piutang lain-lain				<i>Other receivables</i>
Pihak berelasi	1.937	2,5,35b	526	<i>Related parties</i>
Pihak ketiga	88.874	2,5	80.206	<i>Third parties</i>
Persediaan biologis	1.704.020	2,6	1.355.252	<i>Biological inventories</i>
Persediaan, neto	9.272.329	2,7	7.713.062	<i>Inventories, net</i>
Aset biologis	1.480.067	2,8	1.287.964	<i>Biological assets</i>
Biaya dibayar di muka	77.612	2,9	68.487	<i>Prepaid expenses</i>
Uang muka	140.914	2,10	178.140	<i>Advances</i>
Aset derivatif	271	2,39	-	<i>Derivative assets</i>
Pajak dibayar di muka	16.469	2,19a	42.476	<i>Prepaid taxes</i>
Aset keuangan lancar lainnya	2.643	2	2.115	<i>Other current financial assets</i>
TOTAL ASET LANCAR	17.001.468		14.161.153	TOTAL CURRENT ASSETS
ASET TIDAK LANCAR				NON-CURRENT ASSETS
Tagihan restitusi pajak	67.208	2,19b	193.875	<i>Claims for tax refund</i>
Aset pajak tangguhan, neto	682.620	2,19g	450.235	<i>Deferred tax assets, net</i>
Investasi saham	63.183	1c,2	63.183	<i>Investment in shares</i>
Investasi dalam ventura bersama	160.329	2,11	89.469	<i>Investment in joint ventures</i>
Goodwill	155.417	2,15	155.417	<i>Goodwill</i>
Aset biologis	33.906	2,8	54.212	<i>Biological assets</i>
Uang muka pembelian aset tetap	287.417	2,10	125.475	<i>Advances for purchase of fixed assets</i>
Aset tetap, neto	12.497.177	2,12	11.509.654	<i>Fixed assets, net</i>
Aset hak-guna, neto	104.297	2,13	136.163	<i>Right-of-use assets, net</i>
Properti investasi, neto	377.844	2,14	382.485	<i>Investment properties, net</i>
Aset takberwujud, neto	36.807	2	35.753	<i>Intangible assets, net</i>
Aset derivatif	179.209	2,39	185.617	<i>Derivative assets</i>
Tanah yang belum dikembangkan	982.882	2,12	986.809	<i>Land for development</i>
Aset tidak lancar lainnya	61.123	2	60.156	<i>Other non-current assets</i>
TOTAL ASET TIDAK LANCAR	15.689.419		14.428.503	TOTAL NON-CURRENT ASSETS
TOTAL ASET	32.690.887		28.589.656	TOTAL ASSETS

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

The accompanying notes to the consolidated financial statements form an integral part of these consolidated financial statements taken as a whole.

The original consolidated financial statements included herein are in the Indonesian language.

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN (lanjutan)
Tanggal 31 Desember 2022
(Disajikan dalam jutaan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)**

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF
FINANCIAL POSITION (continued)
As of December 31, 2022
(Expressed in millions of Rupiah,
unless otherwise stated)**

	31 Desember 2022/ December 31, 2022	Catatan/ Notes	31 Desember 2021/ December 31, 2021	
LIABILITAS DAN EKUITAS				LIABILITIES AND EQUITY
LIABILITAS				LIABILITIES
LIABILITAS JANGKA PENDEK				CURRENT LIABILITIES
Utang bank jangka pendek	3.868.963	2,16	1.314.599	Short-term bank loans
Utang usaha				Trade payables
Pihak berelasi	2.395.569	2,17,35c	1.369.009	Related parties
Pihak ketiga	1.047.938	2,17	976.368	Third parties
Utang lain-lain				Other payables
Pihak berelasi	852	2,18,35d	-	Related parties
Pihak ketiga	690.716	2,18	684.726	Third parties
Liabilitas derivatif	4.311	2,39	2.169	Derivative liabilities
Utang pajak	186.369	2,19c	238.230	Taxes payable
Beban akrual	346.238	2,20	368.766	Accrued expenses
Liabilitas imbalan kerja				Short-term employee
jangka pendek	229.503	2,23	302.794	benefits liabilities
Uang muka dari pelanggan	74.737		90.032	Advances from customers
Utang jangka panjang yang				Current maturities of
jatuh tempo dalam satu tahun:				long-term debts:
Utang bank jangka panjang	555.246	2,21	685.469	Long-term bank loans
Utang pembiayaan atas perolehan				Loans to finance acquisition of
aset tetap	1.396		1.271	fixed assets
Liabilitas sewa	10.602	2,13	31.262	Lease liabilities
Utang obligasi	-	2,22	999.471	Bonds payable
TOTAL LIABILITAS JANGKA PENDEK	9.412.440		7.064.166	TOTAL CURRENT LIABILITIES
LIABILITAS JANGKA PANJANG				NON-CURRENT LIABILITIES
Liabilitas derivatif	-	2,39	17.829	Derivative liabilities
Liabilitas pajak tangguhan, neto	13.661	2,19g	6.396	Deferred tax liabilities, net
Liabilitas imbalan kerja				Long-term employee
jangka panjang	1.174.214	2,23	1.254.366	benefits liabilities
Liabilitas jangka panjang lainnya	5.342		3.665	Other non-current liabilities
Utang jangka panjang				
setelah dikurangi				
bagian yang jatuh tempo				Long-term debts, net of
dalam satu tahun:				current maturities:
Utang bank jangka panjang	3.057.935	2,21	2.272.543	Long-term bank loans
Utang pembiayaan atas perolehan				Loans to finance acquisition
aset tetap	2.570		117	of fixed assets
Liabilitas sewa	1.396	2,13	8.382	Lease liabilities
Utang obligasi	5.368.552	2,22	4.859.482	Bonds payable
TOTAL LIABILITAS JANGKA PANJANG	9.623.670		8.422.780	TOTAL NON-CURRENT LIABILITIES
TOTAL LIABILITAS	19.036.110		15.486.946	TOTAL LIABILITIES

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

The accompanying notes to the consolidated financial statements form an integral part of these consolidated financial statements taken as a whole.

The original consolidated financial statements included herein are in the Indonesian language.

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN (lanjutan)
Tanggal 31 Desember 2022
(Disajikan dalam jutaan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)**

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF
FINANCIAL POSITION (continued)
As of December 31, 2022
(Expressed in millions of Rupiah,
unless otherwise stated)**

	31 Desember 2022/ December 31, 2022	Catatan/ Notes	31 Desember 2021/ December 31, 2021	
EKUITAS				EQUITY
EKUITAS YANG DAPAT DIATRIBUSIKAN KEPADA PEMILIK ENTITAS INDUK				EQUITY ATTRIBUTABLE TO THE EQUITY HOLDERS OF THE PARENT COMPANY
Modal saham				
Modal dasar -				Share capital
15.000.000.000 saham				Authorized -
Seri A dengan nilai nominal				15,000,000,000 Series A
Rp200 (dalam Rupiah penuh)				shares at par value of
per saham dan 85.000.000.000				Rp200 (in full Rupiah) and
saham Seri B dengan				85,000,000,000 Series B
nilai nominal Rp40				shares at par value of
(dalam Rupiah penuh)				Rp40 (in full Rupiah)
per saham				
Modal ditempatkan dan disetor -				Issued and fully paid -
8.814.985.201 saham Seri A				8,814,985,201 Series
dengan nilai nominal Rp200				A shares at par value
(dalam Rupiah penuh) per				of Rp200 (in full Rupiah)
saham dan 2.911.590.000				and 2,911,590,000
saham Seri B dengan				Series B shares at par value
nilai nominal Rp40 (dalam				of Rp40 (in full Rupiah)
Rupiah penuh) per saham	1.879.461	2,24	1.879.461	
Tambahan modal disetor, neto	1.148.067	2,25	1.148.067	Additional paid-in capital, net
Saham treasuri -				Treasury stock
106.266.500 saham	(155.058)	2,24	(155.058)	106,266,500 shares
Cadangan saham bonus	47.113	24	45.409	Performance share plan reserve
Selisih nilai transaksi dengan				Differences arising from
kepentingan nonpengendali	(102.116)	24	(102.116)	transactions with
Lindung nilai arus kas	(350.121)		(39.706)	non-controlling interests
Selisih kurs atas penjabaran				Cash flow hedges
laporan keuangan	49.206		28.443	Exchange differences arising from
Saldo laba				financial statements translation
Telah ditentukan penggunaannya	351.000	2	331.000	Retained earnings
Belum ditentukan penggunaannya	9.880.493		9.097.884	Appropriated
				Unappropriated
Subtotal	12.748.045		12.233.384	Sub-total
Kepentingan nonpengendali	906.732	36a	869.326	Non-controlling interests
EKUITAS, NETO	13.654.777		13.102.710	EQUITY, NET
TOTAL LIABILITAS DAN EKUITAS	32.690.887		28.589.656	TOTAL LIABILITIES AND EQUITY

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

The accompanying notes to the consolidated financial statements form an integral part of these consolidated financial statements taken as a whole.

The original consolidated financial statements included herein are in the Indonesian language.

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN
KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN
Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal
31 Desember 2022
(Disajikan dalam jutaan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)**

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF PROFIT OR LOSS
AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME
For the Year Ended December 31, 2022
(Expressed in millions of Rupiah,
unless otherwise stated)**

Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember/ Year Ended December 31,				
	2022	Catatan/ Notes	2021	
PENJUALAN NETO	48.972.085	2,26,35	44.878.300	NET SALES
BEBAN POKOK PENJUALAN	(41.288.929)	2,27,35	(36.858.209)	COST OF GOODS SOLD
LABA BRUTO	7.683.156		8.020.091	GROSS PROFIT
Beban penjualan dan pemasaran	(1.810.591)	2,28	(1.657.611)	Selling and marketing expenses
Beban umum dan administrasi	(3.069.696)	2,29,35	(3.140.807)	General and administrative expenses
Keuntungan (kerugian) yang timbul dari perubahan nilai wajar aset biologis	(11.855)		33.229	Gain (loss) arising from change in fair value of biological assets
Penyesuaian biaya jasa lalu karena perubahan program pensiun karyawan	-	23	372.234	Adjustments to past service costs due to the amendment to employees' retirement plan
Pendapatan lainnya	151.001	30	156.973	Other income
Beban lainnya	(191.666)	31	(259.135)	Other expenses
LABA USAHA	2.750.349		3.524.974	PROFIT FROM OPERATIONS
Pendapatan keuangan	9.495	32	67.181	Finance income
Biaya keuangan	(818.326)	33	(806.607)	Finance costs
Bagian laba neto pada ventura bersama	13.011	11	8.299	Share in net profit in joint venture
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	1.954.529		2.793.847	PROFIT BEFORE INCOME TAX
Beban pajak penghasilan, neto	(463.598)	19d,19f	(662.951)	Income tax expense, net
LABA TAHUN BERJALAN	1.490.931		2.130.896	PROFIT FOR THE YEAR
Penghasilan komprehensif lain: Pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi:				Other comprehensive income: Items that will not be reclassified to profit or loss:
Pengukuran kembali liabilitas imbalan kerja karyawan	102.875	23	128.749	Remeasurements on employee benefits liabilities
Bagian pada pengukuran kembali atas program imbalan pasti pada ventura bersama setelah pajak	183	11	(32)	Share in remeasurement of defined of benefit plans in joint ventures, net of tax
Pos yang akan direklasifikasi ke laba rugi: Lindung nilai arus kas	(383.228)	2	(49.020)	Items that may be reclassified to profit or loss: Cash flow hedges
Selisih kurs atas penjabaran laporan keuangan	26.534		1.521	Exchange differences from translation of financial statements
Penghasilan (rugi) komprehensif lain tahun berjalan	(253.636)		81.218	Other comprehensive income (loss) for the year
Pajak penghasilan terkait	46.103	19d	(15.656)	Related income tax
Penghasilan (rugi) komprehensif lain tahun berjalan setelah pajak	(207.533)		65.562	Other comprehensive income (loss) for the year, net of tax
TOTAL PENGHASILAN KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN	1.283.398		2.196.458	TOTAL COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEAR

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

The accompanying notes to the consolidated financial statements form an integral part of these consolidated financial statements taken as a whole.

The original consolidated financial statements included herein are in Indonesian language.

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
DAN ENTITAS ANAKNYA
CATATAN ATAS LAPORAN
KEUANGAN KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2020 dan untuk
Tahun yang Berakhir pada Tanggal Tersebut
(Disajikan dalam jutaan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)**

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
AND ITS SUBSIDIARIES
NOTES TO THE CONSOLIDATED
FINANCIAL STATEMENTS
As of December 31, 2020 and
for the Year Then Ended
(Expressed in millions of Rupiah,
unless otherwise stated)**

**36. SALDO DAN TRANSAKSI DENGAN PIHAK
BERELASI (lanjutan)**

**36. RELATED PARTIES BALANCES AND
TRANSACTIONS (continued)**

e. Utang lain-lain ke pihak berelasi (Catatan 1c)

e. Other payables from related party (Note 1c)

	31 Desember 2020/ December 31, 2020	31 Desember 2019/ December 31, 2019 (Disajikan kembali - Catatan 4/ As restated - Note 4)	31 Desember 2018/ December 31, 2018 (Disajikan kembali - Catatan 4/ As restated - Note 4)	
Jupiter Foods Pte Ltd	849.892	-	-	Jupiter Foods Pte Ltd
Persentase terhadap total Liabilitas konsolidasian	5,85%	-	-	Percentage to consolidated total liabilities

Transaksi dengan Pihak Berelasi

Transactions with Related Parties

Transaksi dengan pihak berelasi untuk tahun yang berakhir pada tanggal-tanggal 31 Desember 2020, 2019 dan 2018 adalah sebagai berikut:

Transactions with related parties for the years ended December 31, 2020, 2019 and 2018 are as follows:

	Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember/ Year Ended December 31,			
	2020	2019 (Disajikan kembali - Catatan 4/ As restated - Note 4)	2018 (Disajikan kembali - Catatan 4/ As restated - Note 4)	
Penjualan (Catatan 27)				Sales (Note 27)
PT Cahaya Gunung Foods	69.126	93.639	65.873	PT Cahaya Gunung Foods
PT Greenfields Indonesia	42.831	51.606	50.214	PT Greenfields Indonesia
Japfa Comfeed Myanmar Pte Ltd	33.971	39.654	19.224	Japfa Comfeed Myanmar Pte Ltd
PT Intan Kenkomayo Indonesia	1.558	783	-	PT Intan Kenkomayo Indonesia
Japfa Comfeed India Pte Ltd	938	27	-	Japfa Comfeed India Pte Ltd
Japfa Comfeed Vietnam	660	568	203	Japfa Comfeed Vietnam
Total	149.084	186.277	135.514	Total
Persentase terhadap total penjualan neto konsolidasian	0,40%	0,48%	0,37%	Percentage to total consolidated net sales

	Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember/ Year Ended December 31,			
	2020	2019 (Disajikan kembali - Catatan 4/ As restated - Note 4)	2018 (Disajikan kembali - Catatan 4/ As restated - Note 4)	
Pembelian bahan baku				Purchase of raw material
Annona Pte Ltd	4.715.212	4.643.320	5.931.010	Annona Pte Ltd
PT Cahaya Gunung Foods	6.524	35.801	33.612	PT Cahaya Gunung Foods
PT Greenfields Dairy Indonesia	4.365	48	-	PT Greenfields Dairy Indonesia
PT Intan Kenkomayo Indonesia	304	1.958	847	PT Intan Kenkomayo Indonesia
PT Greenfields Indonesia	-	142	729	PT Greenfields Indonesia
Total	4.726.405	4.681.269	5.966.198	Total
Persentase terhadap total penjualan neto konsolidasian	12,79%	12,04%	16,47%	Percentage to total consolidated net sales

The original consolidated financial statements included herein are in the Indonesian language.

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
DAN ENTITAS ANAKNYA
CATATAN ATAS LAPORAN
KEUANGAN KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2022 dan untuk
Tahun yang Berakhir pada Tanggal Tersebut
(Disajikan dalam jutaan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)**

**PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk
AND ITS SUBSIDIARIES
NOTES TO THE CONSOLIDATED
FINANCIAL STATEMENTS
As of December 31, 2022 and
for the Year Then Ended
(Expressed in millions of Rupiah,
unless otherwise stated)**

**35. SALDO DAN TRANSAKSI DENGAN PIHAK
BERELASI (lanjutan)**

Saldo dengan pihak berelasi pada tanggal 31 Desember 2022 dan 2021 adalah sebagai berikut: (lanjutan)

d. Utang lain-lain ke pihak berelasi

	31 Desember 2022/ December 31, 2022	31 Desember 2021/ December 31, 2021
Annona Technical Service Pte Ltd	591	-
Japfa Ltd	261	-
Total	852	-
Persentase terhadap total liabilitas konsolidasian	0,00%	0,00%

Transaksi dengan Pihak Berelasi

Transaksi dengan pihak berelasi untuk tahun yang berakhir pada tanggal-tanggal 31 Desember 2022 dan 2021 adalah sebagai berikut:

	Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember/ Year Ended December 31,	
	2022	2021
Penjualan (Catatan 26)		
PT Cahaya Gunung Foods	89.327	92.188
PT Greenfields Indonesia	54.539	39.418
Japfa Comfeed Myanmar Pte Ltd	22.305	25.817
PT Intan Kenkomayo Indonesia	6.696	2.959
Japfa Comfeed India Pte Ltd	972	1.013
Japfa Comfeed Vietnam	-	587
Total	173.839	161.982
Persentase terhadap total penjualan neto konsolidasian	0,35%	0,36%

	Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember/ Year Ended December 31,	
	2022	2021
Pembelian bahan baku (Catatan 27)		
Annona Pte Ltd	9.471.803	7.457.023
PT Greenfields Dairy Indonesia	13.344	9.801
PT Greenfields Indonesia	12.043	-
PT Cahaya Gunung Foods	3.753	4.272
PT Intan Kenkomayo Indonesia	515	481
Total	9.501.458	7.471.577
Persentase terhadap total penjualan neto konsolidasian	19,40%	16,65%

**35. RELATED PARTIES BALANCES AND
TRANSACTIONS (continued)**

The balances with related parties as of December 31, 2022 and 2021, are as follows: (continued)

d. Other payables to related parties

Annona Technical Service Pte Ltd
Japfa Ltd

Percentage to consolidated
total liabilities

Transactions with Related Parties

Transactions with related parties for the years ended December 31, 2022 and 2021, are as follows:

Sales (Note 26)
PT Cahaya Gunung Foods
PT Greenfields Indonesia
Japfa Comfeed Myanmar Pte Ltd
PT Intan Kenkomayo Indonesia
Japfa Comfeed India Pte Ltd
Japfa Comfeed Vietnam

Percentage to total consolidated
net sales

Purchase of raw material (Note 27)
Annona Pte Ltd
PT Greenfields Dairy Indonesia
PT Greenfields Indonesia
PT Cahaya Gunung Foods
PT Intan Kenkomayo Indonesia

Percentage to total consolidated
net sales

Komposisi Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan**Employee Composition Based on Education Level**

Jenjang Pendidikan Level of Education	2019		2018	
	Jumlah Total	Persentase/ Percentage	Jumlah Total	Persentase/ Percentage
Pasca Sarjana/ <i>Postgraduate</i>	177	0,6%	151	0,6%
Sarjana/ <i>Bachelor Degree</i>	6.724	24,1%	5.547	22,2%
Sarjana Muda/ <i>Diploma</i>	1.626	5,8%	1.403	5,6%
Setingkat SMU/ <i>Senior High School</i>	19.445	69,5%	17.895	71,6%
Jumlah/ <i>Total</i>	27.972	100,0%	24.996	100,0%

Komposisi Karyawan Berdasarkan Usia**Employee Composition By Age**

Rentang Usia Age Level	2019		2018	
	Jumlah Total	Persentase/ Percentage	Jumlah Total	Persentase/ Percentage
>50 tahun/ <i>years</i>	1.840	6,6%	1.916	7,7%
>40 - <50 tahun/ <i>years</i>	6.012	21,5%	5.748	23,0%
>30 - <40 tahun/ <i>years</i>	9.858	35,2%	8.099	32,4%
>20 - <30 tahun/ <i>years</i>	10.262	36,7%	9.233	36,9%
Jumlah/ <i>Total</i>	27.972	100,0%	24.996	100,0%

Komposisi Karyawan Berdasarkan Level Jabatan**Employees Composition By Position**

Level Jabatan Level	2019		2018	
	Jumlah Total	Persentase/ Percentage	Jumlah Total	Persentase/ Percentage
Manajemen Tingkat Atas dan Senior/ <i>Top and Senior Management</i>	164	0,6%	164	0,7%
Manajemen Tingkat Menengah/ <i>Middle Management</i>	1.123	4,0%	1.039	4,1%
Manajemen Junior/ <i>Junior Management</i>	7.069	25,3%	6.304	25,2%
Operator/ <i>Operator</i>	19.616	70,1%	17.489	70,0%
Jumlah/ <i>Total</i>	27.972	100,0%	24.996	100,0%

Komposisi Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Employee Composition By Education

Jenjang Pendidikan Level of Education	2022		2021		2020	
	Jumlah Total	Persentase Percentage	Jumlah Total	Persentase Percentage	Jumlah Total	Persentase Percentage
Pasca Sarjana/Postgraduate	222	0,7%	207	0,7%	193	0,6%
Sarjana/Bachelor Degree	7.747	25,0%	7.577	24,8%	7.649	24,9%
Sarjana Muda/Diploma	1.741	5,6%	1.720	5,6%	1.761	5,7%
Setingkat SMU/Senior High School	21.285	68,7%	21.021	68,9%	21.136	68,8%
Jumlah/Total	30.995	100,0%	30.525	100,0%	30.739	100,0%

Komposisi Karyawan Berdasarkan Usia

Employee Composition By Age

Jenjang Pendidikan Level of Education	2022		2021		2020	
	Jumlah Total	Persentase Percentage	Jumlah Total	Persentase Percentage	Jumlah Total	Persentase Percentage
>50 tahun/years	2.894	9,3%	2.665	8,7%	2.063	6,7%
>30 - <50 tahun/years	18.616	60,1%	18.073	59,2%	16.837	54,8%
<30 tahun/years	9.485	30,6%	9.787	32,1%	11.839	38,5%
Jumlah/Total	30.995	100,0%	30.525	100,0%	30.739	100,0%

Komposisi Karyawan Berdasarkan Level Jabatan

Employee Composition By Position

Jenjang Pendidikan Level of Education	2022		2021		2020	
	Jumlah Total	Persentase Percentage	Jumlah Total	Persentase Percentage	Jumlah Total	Persentase Percentage
Manajemen Tingkat Atas dan Senior/ Top and Senior Management	167	0,5%	163	0,5%	173	0,6%
Manajemen Tingkat Menengah/ Middle Management	1.276	4,1%	1.230	4,0%	1.255	4,1%
Manajemen Junior/Junior Management	7.669	24,8%	7.440	24,4%	7.610	24,7%
Operator/Operator	21.883	70,6%	21.692	71,1%	21.701	70,6%
Jumlah/Total	30.995	100,0%	30.525	100,0%	30.739	100,0%

Komposisi Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Employee Composition By Gender

Jenis Kelamin Gender	2022	2021	2020
Pria/Male	27.065	26.717	26.839
Wanita/Female	3.930	3.808	3.900
Jumlah/Total	30.995	30.525	30.739

LAMPIRAN 2

DOKUMEN-DOKUMEN



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Hasri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

No. Agenda: /JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/25/12/2022

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di Medan

Medan, 25/12/2022

Dengan hormat,
Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Intan Nurridha Br. Ginting
NPM : 1905170052
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah : 1) Pada tahun 2019 dan 2020 terjadi kenaikan pada perputaran kas diikuti dengan penurunan pada ROA. 2) Pada tahun 2019 dan 2020 terjadi kenaikan pada perputaran persediaan diikuti dengan penurunan pada ROA. 3) Pada tahun 2021 terjadi penurunan pada perputaran persediaan diikuti dengan kenaikan pada ROA. 4) Pada tahun 2019 dan 2020 terjadi kenaikan pada perputaran piutang diikuti dengan penurunan pada ROA.

Rencana Judul : 1. Pengaruh Perputaran Kas dan Perputaran Persediaan Terhadap Return On Assets (ROA)
2. Pengaruh Perputaran Kas dan Perputaran Piutang Terhadap Return On Assets (ROA)
3. Pengaruh Perputaran Piutang dan Perputaran Persediaan Terhadap Return On Assets (ROA)

Objek/Lokasi Penelitian : PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya
Pemohon

(Intan Nurridha Br. Ginting)



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

PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

Nomor Agenda: /JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/25/12/2022

Nama Mahasiswa : Intan Nurridha Br. Ginting
NPM : 1905170052
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Tanggal Pengajuan Judul : 25/12/2022
Nama Dosen pembimbing¹⁾ : Ikhsan Abdullah, SE., M.Si (28 Desember 2022)

Judul Disetujui²⁾

Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan
Menggunakan Balanced Scorecard
Pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk

Disahkan oleh:
Ketua Program Studi Akuntansi

(Dr. Zulfa Hanum, S.E., M.Si.)

Medan, 11 Januari 2023

Dosen Pembimbing

(Ikhsan Abdullah)

K
*) Dasi oleh Pimpinan Program Studi
**) Dasi oleh Dosen Pembimbing
selanjutnya disahkan oleh Prodi dan Dosen Pembimbing, scan foto dan uploadlah lembar ke-2 ini pada form online: "Upload pengesahan Judul Skripsi"



UMSU
Originalitas. Kejujuran. Keagamaan.

Kepada Yth.

Bapak Dekan

Fakultas Ekonomi

Univ. Muhammadiyah Sumatera Utara

PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Medan, 16 Januari

2023



Assalammu'alaikum Wr.Wb

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Lengkap : INTAN NURRIDHA BR G

NPM : 1905170052

Tempat/Tgl Lahir : MEDAN 05 MEI 2001

Program Studi : Akuntansi

Alamat Mahasisw : JL SULUH NO 83 MEDAN

Tempat Penelitian: PT JAPFA COMFEED
INDONESIA TBK

Alamat Penelitian : JL MEDAN TJ MORAWA KM
12,8 DELI SERDANG MEDAN

Memohon kepada Bapak untuk pembuatan izin penelitian sebagai syarat untuk memperoleh data dan identifikasi masalah dari perusahaan tersebut guna pengajuan judul penelitian.

Berikut saya lampirkan syarat-syarat lain :

1. Kwitansi SPP tahap berjalan

Demikian permohonan ini saya buat dengan sebenarnya, atas perhatian Bapak saya ucapkan terima kasih

Diketahui :
Ketua jurusan / Sekretaris

Wassalam
Pemohon

(Assoc. Prof. Dr. Zulia Harum, SE., M.Si)

(Intan Nurridha Br. Ginting)



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya
Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
<http://feb.umsu.ac.id> feb@umsu.ac.id [fumsu](#) [umsu](#) [umsu](#) [umsu](#)

Nomor : 147/II.3-AU/UMSU-05/F/2023
Lampiran : -
Perihal : **Izin Riset Pendahuluan**
Medan, 28 Jumadil Akhir 1444 H
21 Januari 2023 M

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Pimpinan
PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk
Jln. Medan - Tanjung Morawa Km. 12,8 Deli Serdang - Medan, Sumatera Utara
di-
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di Perusahaan / Instansi yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Strata Satu (S-1)

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Intan Nurridha Br. Ginting
Npm : 1905170052
Program Studi : Akuntansi
Semester : VII (Tujuh)
Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Tembusan :
1. Pertinggal

Dekan

Dr. H. Januri, SE., MM., M.Si
NIDN : 0109086502





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
<http://feb.umsu.ac.id> feb@umsu.ac.id [f umsumedan](#) [i umsumedan](#) [t umsumedan](#) [u umsumedan](#)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING
PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

NOMOR : 151/TGS/II.3-AU/UMSU-05/F/2023

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan Persetujuan permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris :

Program Studi : Akuntansi
Pada Tanggal : 11 Januari 2023

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

Nama : Intan Nurridha Br. Ginting
N P M : 1905170052
Semester : VII (Tujuh)
Program Studi : Akuntansi
Judul Proposal / Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk

Dosen Pembimbing : **Ikhsan Abdullah, SE., M.Si**

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah pelaksanaan Seminar Proposal ditandai dengan Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi dinyatakan " BATAL " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : 21 Januari 2024**
4. Revisi Judul

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Ditetapkan di : Medan
Pada Tanggal : 28 Jumadil Akhir 1444 H
21 Januari 2023 M


Dekan
D. H. Jaburi., SE., MM., M.Si
NIDN : 0109086502



Tembusan :
1. Pertinggal





Medan, 25 Januari 2023
No. SKT/017/HR-GA/I/2023

Perihal : Izin Riset

Yang terhormat,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jalan Mukhtar Basri No. 3
Medan 20238

Sehubungan dengan telah kami terima Surat Permohonan dengan Nomor Surat 147/II.3-AU/UMSU-05/F/2023 tanggal 21 Januari 2023 perihal tersebut di atas, dapat kami sampaikan bahwa mahasiswa/i di bawah ini :

Nama : Intan Nurridha Br. Ginting
NPM : 1905170052
Program Studi : Akuntansi
Semester : VII (Tujuh)
Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk

Dapat kami setujui untuk melaksanakan riset di PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk sebagai bahan pengumpulan data dalam penyusunan skripsi mahasiswa/i tersebut di atas.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

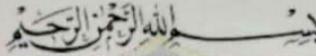
Hormat Kami
PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk

JAPFA
PT. JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk

Novi Milvizar
HR-GA Department



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



BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL SKRIPSI

Nama Mahasiswa : INTAN NURRIDHA BR. GINTING
N P M : 1905170052
Dosen Pembimbing : IKHSAN ABDULLAH SE., M.Si
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Penelitian : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD PADA PT. JAPFA COMFEED INDONESIA TBK

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Latar belakang Masalah - Judul Penelitian - Kasus yang terjadi	3/3/2023	
Bab 2	- Cara kutipan - Cara Penulisan - teori harus terbaru	7/3/2023	
Bab 3	- Jenis Penelitian - teknik pengumpulan data	16/3/2023	
Daftar Pustaka	- Sesuaikan dengan teori jurnal yang ada, ke perpustakaan	16/3/2023	
Persetujuan Seminar Proposal	ACC seminar proposal !	31/3/2023	

Medan, 08 April 2023

Diketahui / Disetujui

Ketua Program Studi Akuntansi

Dosen Pembimbing Skripsi

(Ikhsan Abdullah, SE., M.Si)

(Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum, SE., M.Si)



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

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

BERITA ACARA SEMINAR PROGRAM STUDI AKUNTANSI

Pada hari ini *Kamis, 13 April 2023* telah diselenggarakan seminar Program Studi Akuntansi
menerangkan bahwa :

Nama : *Intan Nurridha Br. Ginting*
NPM. : 1905170052
Tempat / Tgl.Lahir : Medan, 05 Mei 2001
Alamat Rumah : Jln. Suluh No. 83 Medan
Judul Proposal : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk
Disetujui / tidak disetujui *)

Item	Komentar
Judul	<i>Judul disesuaikan</i>
Bab I	<i>Identifikasi Masalah</i>
Bab II	
Bab III	
Lainnya	
Kesimpulan	<input checked="" type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus

Medan, 13 April 2023

TIM SEMINAR

Ketua

Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum, SE., M.Si

Sekretaris

Riva Ubar Harahap, SE., Ak., M.Si., CA., CPA

Pembimbing

Ikhsan Abdulfah, SE., M.Si

Pemanding

Irfan, SE., MM., Ph.D



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Tel. (061) 6624567 Ext: 304 Medan 220238



PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Akuntansi yang diselenggarakan pada hari *Kamis, 13 April 2023* menerangkan bahwa:

Nama : Intan Nurridha Br. Ginting
NPM : 1905170052
Tempat / Tgl.Lahir : Medan, 05 Mei 2001
Alamat Rumah : Jln. Suluh No. 83 Medan
Judul Proposal : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk

proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Sekripsi dengan pembimbing : *Ikhsan Abdullah, SE., M.Si*

Medan, 13 April 2023

TIM SEMINAR

Ketua

Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum, SE., M.Si

Sekretaris

Riva Ubar Harahap, SE., Ak., M.Si., CA., CPA

Pembimbing

Ikhsan Abdullah, SE., M.Si

Pembanding

Irfan, SE., MM., Ph.D

Diketahui / Disetujui
a.n.Dekan
Wakil Dekan I

Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, SE., M.Si
NIDN : 0105087601



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya
Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
<http://feb.umsu.ac.id> feb@umsu.ac.id [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#)

Nomor : 1334/II.3-AU/UMSU-05/F/2023
Lamp. : -
Hal : Menyelesaikan Riset
Medan, 10 Dzulqaidah 1444 H
30 Mei 2023 M

Kepada Yth.
Bapak/ Ibu Pimpinan
PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk
Jln. Medan, Tanjung Morawa Km. 12,8 Deli Serdang, Medan
Di-
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa/i kami akan menyelesaikan studinya, mohon kesediaan bapak/ibu untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di perusahaan/instansi yang bapak/ibu pimpin, guna untuk *melanjutkan Penyusunan / Penulisan Skripsi pada Bab IV – V*, dan setelah itu mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan surat keterangan telah selesai riset dari perusahaan yang bapak/ibu pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian program studi **Strata Satu (S1)** di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Intan Nurridha Br. Ginting
N P M : 1905170052
Semester : VIII (Delapan)
Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Tembusan :
1. Pertinggal

Dekan

Dr. H. Januri, SE., MM., M.Si
NIDN : 0109086502





JAPFA

Medan, 08 Juni 2023
No. SKT/005/HR-GA/VI/2023

Perihal : Selesai Riset

Yang terhormat,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jalan Mukhtar Basri No. 3
Medan 20238

Mengacu pada Surat Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Nomor : 1334/II.3-AU/UMSU-05/F/2023 tanggal 30 Mei 2023 perihal tersebut di atas, dapat kami sampaikan bahwa mahasiswa/i di bawah ini telah selesai melaksanakan riset di PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. Adapun data mahasiswa/i tersebut adalah :

Nama : Intan Nurridha Br. Ginting
NPM : 1905170052
Semester : VIII (Delapan)
Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk

Demikian Surat Keterangan ini diterbitkan, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Hormat Kami
PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk


PT. JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk

Novi Milvizar
HR-GA Department

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. DATA PRIBADI

Nama : Intan Nurridha Br. Ginting
NPM : 1905170052
Tempat dan Tanggal Lahir : Medan, 05 Mei 2001
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Anak Ke : 3 dari 3 bersaudara
Alamat : Jalan Suluh No. 83 Medan
No. Telephone : 085270779320
Email : nurridhaintan05@gmail.com

2. DATA ORANG TUA

Nama Ayah : Prayogi Ginting
Pekerjaan : Sudah Tidak Bekerja
Nama Ibu : Sugiarti
Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga
Alamat : Jalan Suluh No. 83 Medan

3. DATA PENDIDIKAN FORMAL

Sekolah Dasar : SD Swasta Pahlawan Nasional
(2007-2013)
Sekolah Menengah Tingkat Pertama : SMP Swasta Pahlawan Nasional
(2013-2016)
Sekolah Menengah Tingkat Atas : MAN 1 Medan (2016-2019)
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera
Utara (2019-2023)

Medan, 14 Agustus 2023



Intan Nurridha Br. Ginting
NPM. 1905170052