

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN  
KONSEP *BALANCE SCORE CARD* PADA PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA IV MEDAN**

**TUGAS AKHIR**

Diajukan untuk Memenuhi Sebagaimana Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak)



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh

Nama : VIA IMANDA SARI TAMBA  
NPM : 2005170251  
Program Studi : AKUNTANSI

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2024**



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

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada Hari Senin Tanggal 14 Oktober 2024, Pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : VIA IMANDA SARI TAMBA  
N P M : 2005170251  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Skripsi : ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN KONSEP  
BALANCESCORECARD PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV  
MEDAN

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

**TIM PENGUJI**

Penguji I

Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak., CA

Penguji II

LUFRIANSYAH, SE., M.Ak

Pembimbing

SITI AISYAH SIREGAR, S.E., M.Ak

**PANITIA UJIAN**

Ketua

Assof. Prof. Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CA

Sekretaris



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



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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : VIA IMANDA SARI TAMBA  
N.P.M : 2005170251  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Tugas Akhir : ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN  
KONSEP *BALANCE SCORE CARD* PADA PT PERKEBUNAN  
NUSANTARA IV MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian  
mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, Oktober 2024

Pembimbing Tugas Akhir

(SITI AISYAH SIREGAR, S.E., M.Ak)

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

oc. Prof. Dr. Hj. ZULIA HANUM, S.E., M.Si.)

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



(Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA.)



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

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

**BERITA ACARA PEMBIMBINGAN TUGAS AKHIR**

Nama Mahasiswa : Via Imanda Sari Tamba  
NPM : 2005170251  
Dosen Pembimbing : Siti Aisyah Siregar, S.E., M.Ak.  
Program Studi : Akuntansi  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Judul Tugas Akhir : Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Konsep *Balancescorecard* pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

| Item                          | Hasil Evaluasi   | Tanggal   | Paraf Dosen |
|-------------------------------|--|-----------|-------------|
| Bab 1                         | Perbaiki latar belakang masalah dan identifikasi masalah                                 | 9/9-2024  |             |
| Bab 2                         | Perbaiki konsep teori dan tambah teori yg berkaitan dengan judul penelitian              | 10/9-2024 |             |
| Bab 3                         | Perbaiki jenis penelitian, definisi operasional, metode analisis data                    | 12/9-2024 |             |
| Bab 4                         | Perbaiki analisis penelitian yg dilakukan dan kumpulkan data serta pengulasan pembahasan | 14/9-2024 |             |
| Bab 5                         | Perbaiki kesimpulan dan saran sesuai dengan hasil penelitian                             | 20/9-2024 |             |
| Daftar Pustaka                | Perbaiki referensi dan sesuaikan dengan isi karya  | 30/9-2024 |             |
| Persetujuan Sidang Meja Hijau | Acc meja hijau   | 9/10-2024 |             |

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

(Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, S.E., M.Si.)

Medan, Oktober 2024  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

(Siti Aisyah Siregar, S.E., M.Ak.)



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

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

**PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Via Imanda Sari Tamba  
NPM : 2005170251  
Program Studi : Akuntansi  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Judul Skripsi : **Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Konsep Balancescorecard Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tugas Akhir yang saya serahkan ini benar-benar merupakan hasil karya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dari ringkasan yang semuanya telah saya jelaskan sumbernya. Apabila dikemudian hari saya terbukti atau dapat dibuktikan Tugas Akhir ini hasil jiplakan, maka gelar dan ijazah yang diberikan oleh Universitas batal saya terima.

Medan, Oktober 2024  
Yang Membuat Pernyataan,



Via Imanda Sari Tamba  
NPM. 2005170251

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN KONSEP  
BALANCE SCORECARD PADA PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA IV MEDAN**

**VIA IMANDA SARI TAMBA  
2005170251  
Program Studi Akuntansi**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kinerja perusahaan pada PT Perkebunan Nusantara IV jika diukur menggunakan konsep *balancescorecards* berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah teknik dokumentasi yang bersumber dari laporan keuangan dan internal perusahaan. Dan teknik Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwasannya kinerja PT Perkebunan Nusantara IV diukur melalui perspektif keuangan dalam konsep *balancescorecards* dengan menggunakan rasio keuangan yaitu rasio profitabilitas yang terdiri atas ROA dan ROE berada dalam kategori cukup baik, hal ini dikarenakan nilai rata-rata ROA dan ROE berada dibawah standar kementerian BUMN, Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menggunakan konsep *balancescorecards* melalui perspektif pelanggan dengan melihat penerimaan kas dari pelanggan dari tahun ke tahun bahwa penerimaan pelanggan berada dalam kategori sangat baik, karena mengalami peningkatan yang tinggi di tahun terakhir, Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menggunakan konsep *balancescorecards* melalui perspektif proses bisnis internal melalui ketercapaian target dalam meningkatkan sarana dan prasarana perusahaan dapat dilihat bahwa kinerja perusahaan sudah berada dalam kategori baik, dikarenakan pencapaian target di beberapa komponen dan beberapa komponen yang tidak tercapai juga memiliki selisih yang sudah dekat untuk dicapai seperti sertifikasi dan optimalisasi lahan yang sedang dalam proses dan Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menggunakan konsep *balancescorecards* melalui perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat bahwa telah berada dalam kategori sangat baik, karena komponen ini telah tercapai dengan maksimal.

**Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard***

**COMPANY PERFORMANCE ANALYSIS USING THE  
BALANCE SCORECARD CONCEPT OF PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA IV MEDAN**

**VIA IMANDA SARI TAMBA  
2005170251  
Accounting Study Program**

*This study aims to determine and analyze how the company's performance at PT Perkebunan Nusantara IV is measured using the balanced scorecards concept based on financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. The research approach used in this study is a descriptive approach. The data collection technique used in this study is a documentation technique sourced from the company's financial and internal reports. And the data analysis technique used in this study is a descriptive method. The results of the study show that Based on the results of the study, it can be seen that the performance of PT Perkebunan Nusantara IV is measured through a financial perspective in the concept of balanced scorecards using financial ratios, namely the profitability ratio consisting of ROA and ROE, which is in a fairly good category, this is because the average value of ROA and ROE is below the standard of the Ministry of SOEs, Based on the results of the study conducted using the concept of balanced scorecards through a customer perspective by looking at cash receipts from customers from year to year that customer receipts are in a very good category, because they have increased significantly in the last year, Based on the results of the study conducted using the concept of balanced scorecards through the perspective of internal business processes through the achievement of targets in improving company facilities and infrastructure, it can be seen that the company's performance is already in a good category, due to the achievement of targets in several components and several components that have not been achieved also have a difference that is close to being achieved such as certification and optimization of land that is in process and Based on the results of the study conducted using the concept of balanced scorecards through a growth and learning perspective, it can be seen that it has been in a very good category, because this component has been achieved optimally.*

*Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard*

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Alhamdulillahirabbil'alamin, dengan mengucapkan puji syukur kepada Allah SWT atas limpahan rahmat, ridha, dan karunia-Nya peneliti dapat menyelesaikan skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) Program Studi Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dan tidak lupa shalawat kepada Rasulullah SAW, beserta keluarga dan para sahabat. Skripsi ini berdasarkan pengamatan yang peneliti jalankan di PT Perkebunan Nusantara IV

Skripsi ini belum sempurna, akan tetapi peneliti telah melakukan yang terbaik dalam menyusun skripsi ini. Dengan kerendahan hati peneliti mengharapkan kritik dan saran atas ketidaksempurnaan skripsi ini. Selama melaksanakan penelitian dan menyelesaikan skripsi ini, tak lepas peneliti banyak menerima bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu, sudah selayaknya dalam kesempatan ini peneliti mengucapkan terimakasih kepada Allah SWT, Ayahanda tercinta dan Ibunda yang telah memberikan segala kasih sayang, do'a, motivasi serta material dalam menjalani aktivitas kepada peneliti sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

1. Bapak **Prof. Dr. Agussani, M,AP** selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak **Dr. H. Januri, S.E.,M.M.,M.Si** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnsi Universitas Muhammadiyah SumateraUtara.



3. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E.,M.Si** selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
4. Bapak **Dr. Hasrudy Tanjung, S.E.,M.Si** selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu **Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, S.E., M.Si** selaku Ketua Prodi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
6. Bapak **Riva Ubar, S.E., M.Si., Ak., CA., CPA** selaku Sekretaris Prodi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
7. Ibu **Siti Aisyah Siregar, S.E., M.Ak.**, selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan memberikan saran serta masukan sehingga skripsi ini dapat peneliti selesaikan.
8. Bapak dan Ibu dosen beserta Staff biro yang telah mendidik dan mengarahkan peneliti dalam proses perkuliahan.
9. PT Perkebunan Nusantara IV yang telah bersedia memberikan kesempatan kepada peneliti untuk meneliti.

Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan karunia-Nya serta membalas kebaikan kepada mereka. Akhir kata, peneliti mengharapkan semoga penulisan skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan pihak-pihak yang membutuhkannya khususnya bagi peneliti sendiri. Aamiin.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan,     September 2024

**VIA IMANDA SARI TAMBA  
NPM. 2005170251**

## DAFTAR ISI

|   |            |
|---|------------|
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                                      | <b>i</b>   |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>  | <b>iii</b> |
| <b>DAFTAR TABEL.....</b>  | <b>v</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                                       | <b>vi</b>  |
| <b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>                                  | <b>1</b>   |
| 1.1. Latar Belakang .....                                       | 1          |
| 1.2. Identifikasi Masalah.....                                  | 6          |
| 1.3. Rumusan Masalah .....                                      | 6          |
| 1.4. Tujuan Penelitian .....                                    | 6          |
| 1.5. Manfaat Penelitian .....                                   | 6          |
| <b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....</b>                               | <b>7</b>   |
| 2.1. Landasan Teori.....  | 7          |
| 2.1.1. Pengukuran Kinerja .....                                 | 7          |
| 2.1.1.1. Defenisi Kinerja .....                                 | 7          |
| 2.1.1.2. Defenisi Pengukuran Kinerja .....                      | 8          |
| 2.1.1.3. Tujuan Pengukuran Kinerja.....                         | 9          |
| 2.1.1.4. Manfaat Pengukuran Kinerja .....                       | 10         |
| 2.1.1.5. Indikator Pengukuran Kinerja .....                     | 11         |
| 2.1.2. <i>Balancesorecards</i> .....                            | 12         |
| 2.1.2.1. Pengertian <i>Balancesorecards</i> .....               | 12         |
| 2.1.2.2. Perspektif <i>Balancesorecards</i> .....               | 13         |
| 2.1.2.3. Tujuan <i>Balancesorecards</i> .....                   | 18         |
| 2.1.2.4. Manfaat <i>Balancesorecards</i> .....                  | 19         |
| 2.1.2.5. Kegunaan <i>Balancesorecards</i> .....                 | 20         |
| 2.1.2.6. Keunggulan dan Kelemahan <i>Balancesorecards</i> ..... | 21         |
| 2.1.2.7. Indikator Pengukuran <i>Balancesorecards</i> .....     | 23         |
| 2.2 Penelitian Terdahulu .....                                  | 25         |
| 2.3 Kerangka Berfikir .....                                     | 28         |
| <b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>                            | <b>30</b>  |
| 3.1. Jenis Penelitian.....                                      | 30         |
| 3.2 Definisi Oprasional .....                                   | 30         |
| 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....                            | 31         |
| 3.4 Teknik Pengumpulan Data.....                                | 32         |
| 3.5 Teknik Analisis Data.....                                   | 32         |
| <b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>              | <b>36</b>  |
| 4.1. Hasil Penelitian .....                                     | 36         |
| 4.2 Pembahasan.....   | 45         |
| <b>BAB 4 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>                         | <b>48</b>  |
| 5.1. Kesimpulan .....   | 48         |
| 5.2 Saran.....  | 48         |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                     | <b>50</b>  |

## DAFTAR TABEL

|  |    |
|--|----|
| Tabel. 1.1 BSC perspektif Keuangan PT Perkebunan Nusantara IV .....                        | 3  |
| Tabel. 1.2 BSC perspektif Pelanggan PT Perkebunan Nusantara IV.....                        | 4  |
| Tabel. 1.3 BSC perspektif Bisnis Internal PT Perkebunan Nusantara IV .....                 | 5  |
| Tabel. 1.4 BSC perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT Perkebunan<br>Nusantara IV ..... | 5  |
| Tabel 3.1 Jadwal Penelitian.....   | 32 |
| Tabel 4.1 Laporan Laba Rugi.....   | 38 |
| Tabel 4.2 Neraca .....   | 39 |
| Tabel 4.3 Return On Asset PTPPN IV .....   | 41 |
| Tabel 4.4 Return On Equity PTPPN IV .....  | 42 |
| Tabel 4.5 BSC Perspektif Pelanggan .....   | 43 |
| Tabel 4.6 BSC Perspektif Bisnis Internal.....  | 44 |
| Tabel 4.7 BSC Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....                                | 45 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.....    | 29 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi ..... | 37 |

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan memiliki target dan tujuan yang jelas dan strategi yang baik dalam mewujudkannya. Untuk mengetahui seberapa efektif penerapan strategi bagi perusahaan, maka perusahaan perlu untuk mengukur kinerja bisnis mereka. Dengan mengukur kinerja, perusahaan dapat menilai keberhasilan perusahaan dalam melakukan aktifitasnya disamping itu pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menyusun suatu system penghargaan (*reward system*) pada suatu organisasi. Pengukuran atau penilaian kinerja adalah salah satu factor yang penting dalam perusahaan karena dengan adanya penilaian kinerja mampu memberikan informasi yang berguna mengenai efektivitas suatu strategi dan implementasinya dalam periode waktu tertentu. Penilaian kinerja yang kompleks dibutuhkan untuk menilai apakah perusahaan yang bersangkutan sudah mencapai tujuan segala aspeknya (Pika & Dharmadiaksa, 2018).

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil dari pengukuran kinerja tersebut kemudian digunakan sebagai informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi diatas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang

dan jasa (seberapa baik barang atau jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan), hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang di inginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Banyak perusahaan yang masih menggunakan pendekatan tradisional untuk menilai kinerja perusahaannya. Padahal seiring perkembangan zaman, penilaian kinerja perusahaan menggunakan pendekatan tradisional dianggap kurang efektif. Hal ini dikarenakan metode penilaian kinerja menggunakan pendekatan tradisional lebih menekankan terhadap aspek keuangan saja. Sedangkan untuk dapat bersaing dan tetap eksis di zaman sekarang perusahaan selain membutuhkan pengukuran dengan aspek keuangan dibutuhkan pula pengukuran dengan aspek non keuangan (Sholihah & Kosasih, 2020).

Aspek-aspek non keuangan sering diabaikan oleh manajemen karena sulit untuk diukur, seperti aspek kepuasan pelanggan, aspek proses bisnis internal, serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu konsep metode penilaian kinerja *balanced scorecard*.

Penerapan *balanced scorecard* dapat membantu para manajer untuk menilai kesuksesan unit bisnis mereka dalam melakukan aktivitas penciptaan nilai pada masa kini dengan selalu memperhatikan kepentingan di periode selanjutnya (Sumarlan & Setiadi, 2022). *Balanced scorecard* merupakan alat bantu manajemen kontemporer yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Ini merupakan suatu metode manajemen strategis yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 dengan tujuan untuk mengukur kinerja perusahaan dari

empat perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, maka dengan metode tersebut perusahaan dapat menetapkan strategi bisnis yang lebih baik lagi. Berdasarkan pengalaman dalam perusahaan yang mengimplementasikan *balanced scorecard*, diketahui bahwa terjadi perbaikan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun (Sari & Arwinda, 2015).

PT. Perkebunan Nusantara IV merupakan Badan Usaha Milik Negara bidang perkebunan yang berkedudukan di Provinsi Sumatera Utara. Pada umumnya PT Perkebunan Nusantara IV melakukan pengukuran kinerja berdasarkan kinerja utama dan kinerja pendukung yang didasarkan pada kinerja operasional dan kinerja perilaku. Berdasarkan data awal yang peneliti peroleh dari PT. Perkebunan Nusantara IV, peneliti mendapatkan data kinerja keuangan yang merupakan bahagian dari *Balancescorecard* dalam perpspektif keuangan, *balanced scorecard* mengukur kinerja keuangan dengan alat ukur berupa analisis rasio, yaitu rasio *Return On Asset* (ROA), dan *Return On Equity* (ROE) (Ananda et al., 2023). Adapun data disajikan sebagai berikut:

**Tabel 1.1. BSC Perspektif Keuangan PT. Perkebunan Nusantara IV**

| Tahun      | ROA        | ROE        |
|------------|------------|------------|
| 2018       | 2.83%      | 6.25%      |
| 2019       | 0.65%      | 1.65%      |
| 2020       | 2.99%      | 7.71%      |
| 2021       | 9.99%      | 21.38%     |
| 2022       | 9.46%      | 18.45%     |
| Rata-Rata  | 5.19%      | 11.09%     |
| Keterangan | Fluktuatif | Fluktuatif |

Sumber : *Annual Report* PT. Perkebunan Nusantara IV

Dalam penilaian BSC perspektif keuangan yang diukur dengan menggunakan ROA dan ROE, maka dapat dilihat bahwasannya kinerja keuangan

perusahaan dalam hal ROA memiliki nilai rata-rata sebesar 5,19%, artinya kemampuan perusahaan menghasilkan laba melalui total aktiva yang dimiliki masih rendah karena berada dibawah standar industri, standar industri ROA menurut BUMN KEP-100/MBU/2002 yaitu 15%. Kemudian pada rasio ROE juga mengalami fluktuatif dan memiliki nilai rata-rata sebesar 11,9% yang artinya kemampuan perusahaan menghasilkan laba melalui total ekuitas yang dimiliki masih rendah karena berada dibawah standar industri, standar industri ROE menurut BUMN KEP-100/MBU/2002 yaitu 20%. Selanjutnya diuraikan *Balancescorecard* dalam perspektif Pelanggan pada PT Perkebunan Nusantara IV pada tahun 2018-2022, adapun data disajikan sebagai berikut:

**Tabel 1.2. BSC Perspektif Pelanggan PT. Perkebunan Nusantara IV  
(dalam Trilyun)**

| No | BSC                           | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022  |
|----|-------------------------------|------|------|------|------|-------|
| 1  | Penerimaan kas dari pelanggan | 12,7 | 5,07 | 6,28 | 7,79 | 10,99 |

Sumber : PT Perkebunan Nusantara IV (2024)

Pada tabel di atas dijelaskan bahwa BSC dari perspektif pelanggan dengan menggunakan perbandingan jumlah penerimaan kas dari pelanggan, hal ini berarti terkait dengan Penerimaan kas dari pelanggan dinilai sudah baik karena telah mencapai target dan telah meningkat dari tahun sebelumnya dan hanya menurun di tahun 2019, menurut (Riyana H, 2017) perspektif pelanggan dapat dinilai melalui perbandingan jumlah kas yang diterima tahun ini dan tahun sebelumnya, jika penerimaan kas tahun ini lebih besar dari tahun sebelumnya artinya terjadi peningkatan penerimaan kas dari pelanggan yang berarti perspektif pelanggan dianggap sudah baik.



Selanjutnya diuraikan *Balancescorecard* dalam perspektif bisnis internal yang mengacu pada penilaian resiko resiko pada PT Perkebunan Nusantara IV pada tahun 2022, adapun data disajikan sebagai berikut:

**Tabel 1.3. BSC Perspektif Bisnis Internal PT. Perkebunan Nusantara IV**

| No | BSC  | Satuan   | Target    | Realisasi | Keterangan     |
|----|--|----------|-----------|-----------|----------------|
| 1  | Sertifikasi Lahan Produktif untuk Mendukung Fokus Komoditi Utama | Ha       | 14.631,15 | 14.270,95 | Belum tercapai |
| 2  | Pembentukan Konsolidasi Bisnis Komoditas (PalmCo) Sawit          | %        | 100       | 100       | Tercapai       |
| 3  | Optimalisasi Aset Lahan dan Bangunan Gedung Serbaguna MICC-Medan | Rp. Juta | 2.500     | 1.712     | Belum tercapai |

Sumber : PT Perkebunan Nusantara IV (2024)

Pada tabel di atas dijelaskan bahwa BSC dari perspektif bisnis internal yang membahas resiko terkait dengan sertifikasi lahan produktif untuk mendukung fokus komoditi utama dan optimalisasi aset lahan dan bangunan gedung serbaguna micc-medan dinilai belum tercapai karena tidak mencapai realisasi yang ditargetkan, hal ini menjadi fenomena karena tidak sejalan dengan teori (Putri & Stevanus Gatot Supriyadi, 2023) bahwa dalam perspektif bisnis internal perusahaan harus mampu meningkatkan inovasi, sarana dan prasarana pendukung untuk peningkatan kinerja perusahaan.

Selanjutnya diuraikan *Balancescorecard* dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PT Perkebunan Nusantara IV pada tahun 2022, adapun data disajikan sebagai berikut:

**Tabel 1.4. BSC Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan  
PT. Perkebunan Nusantara IV**

| No | BSC                              | Satuan | Target | Realisasi | Keterangan |
|----|----------------------------------|--------|--------|-----------|------------|
| 1  | Implementasi Mekanisme Pemupukan | %      | 100    | 100       | Tercapai   |
| 2  | Implementasi Digital Farming     | Unit   | 6      | 6         | Tercapai   |

Sumber : PT Perkebunan Nusantara IV (2023)

Pada tabel di atas dijelaskan bahwa BSC dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terkait dengan Implementasi Mekanisme Pemupukan dan Implementasi Digital Farming dinilai sudah baik karena telah mencapai target. Hal ini berkaitan dengan 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 (Fuada, 2020).

Sehubungan dengan fenomena yang dialami perusahaan maka peneliti tertarik untuk membahas dan menganalisis permasalahan yang berjudul “**Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Konsep *Balancescorecards* Pada PT. Perkebunan Nusantara IV**”.

## 1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan data diatas maka dapat ditemukan identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Dalam penilaian BSC perspektif keuangan nilai ROA dan ROE terindikasi masih belum baik karena ada yang belum memenuhi standar rasio BUMN

2. BSC dari perspektif bisnis internal terindikasi belum baik sertifikasi lahan produktif untuk mendukung fokus komoditi utama dan optimalisasi aset lahan dan bangunan gedung serbaguna MICC-Medan dinilai belum tercapai sesuai
3. Kinerja perusahaan melalui *balancescorecard* dinilai belum maksimal

### **1.3. Rumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Kinerja PT. Perkebunan Nusantara IV diukur menggunakan *Balancescorecards*?
2. Apa penyebab terjadinya penurunan kinerja *balancescorecard* dalam perspektif keuangan?
3. Mengapa *balancescorecard* dalam perspektif bisnis internal dinilai belum baik?

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah maka dapat diketahui tujuan penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Kinerja Keuangan PT. Perkebunan Nusantara IV diukur menggunakan *Balancescorecards*
2. Untuk mengetahui dan menganalisis penyebab terjadinya penurunan kinerja *balancescorecard* dalam perspektif keuangan
3. Untuk mengetahui dan menganalisis alasan *balancescorecard* dalam perspektif bisnis internal dinilai belum baik

## 1.5. Manfaat Penelitian

### 1. Manfaat Teoritis

Adapun manfaat akademis dari penelitian ini adalah:

- a. Pengembangan ilmu akuntansi, diharapkan dapat di kembangkan lagi pada penelitian-penelitian berikutnya baik dalam unit yang sama maupun dalam unit yang berbeda.
- b. Bagi peneliti, sebagai tambahan ilmu pengetahuan dan wawasan mengenai pengukuran kinerja keuangan, khususnya menggunakan *Balancescorecards*.

### 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi manajemen, sebagai bahan masukan dalam pengukuran kinerja keuangan, khususnya menggunakan *Balancescorecards*..
- b. Bagi divisi penjualan, sebagai bahan masukan dalam pengendalian penjualan.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pengukuran Kinerja**

###### **2.1.1.1 Definisi Kinerja**

Kinerja suatu perusahaan dianalisis dengan menggunakan berbagai alat analisis keuangan. Hal ini memungkinkan anda untuk melihat hasil kondisi keuangan baik dan buruk perusahaan anda dan mencerminkan kinerja kerja anda selama periode waktu tertentu.

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 adalah penampilan kerja maupun hasil yang dicapai seseorang baik barang atau produk maupun berupa jasa yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian atas diri karyawan atau organisasi kerja yang bersangkutan yang mencerminkan pengetahuan karyawan tentang pekerjaannya (Ananda et al., 2023).

Menurut Funna & Suazhari (2019) kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas yang dilakukan individu atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi beberapa factor untuk mencapai tujuan dalam periode tertentu.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah menggambarkan hasil yang dicapai seseorang atau kelompok suatu organisasi atas pencapaian dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

#### **2.1.1.2 Definisi Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja adalah penerapan teknik yang direncanakan untuk menetapkan waktu bagi pekerja yang memenuhi syarat untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu pada tingkat prestasi yang sudah ditetapkan (Wardana & Kurniati, 2022).

Menurut Ismail (2020) pengukuran kinerja adalah suatu proses yang diselenggarakan perusahaan untuk mengevaluasi atau melakukan penilaian kinerja individu setiap karyawannya. Departemen sumber daya manusia dari suatu perusahaan menggunakan hasil dari penilaian kinerja sebagai informasi dasar yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas dan keberhasilan sebagai kebijakan tentang sumber daya manusia.

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

Pengukuran kinerja adalah sebuah kegiatan evaluasi atas kegiatan operasional yang dilakukan perusahaan dengan membandingkan perencanaan dan target dengan realisasi yang dicapai baik dari sumber daya manusia maupun dari keuangannya, (Ananda et al., 2023).

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah proses sistematis untuk mengevaluasi dan menilai pencapaian

setiap individu atau suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.1.3 Tujuan Pengukuran Kinerja**

Tujuan utama pengukuran kinerja adalah untuk memberikan motivasi bagi karyawan guna mencapai tujuan perusahaan dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan serta hasil yang diinginkan oleh perusahaan (Funna & Suazhari, 2019).

Selain itu juga pengukuran kinerja dapat mengukur nilai strategis penerapan layanan yang memiliki tujuan utama untuk membangun hubungan positif dengan pelanggan, dan dapat meningkatkan kepuasan dan reputasi departemen dengan stakeholder (Alharbi et al., 2016).

Bagi perusahaan pengukuran kinerja memiliki tujuan untuk mengevaluasi aktivitas yang telah dilakukan setiap unitnya sehingga dapat dilakukan perbaikan dan penyempurnaan untuk pencapaian target-target perusahaan (Wardana & Kurniati, 2022).

Pengukuran kinerja dilakukan karena merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen. Menurut Ismail (2020) tujuan dari dilakukan pengukuran kinerja antara lain :

1. Untuk mengetahui hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Untuk mengetahui kualitas individu karyawan yang berhubungan dengan sikap, watak, maupun kekuatan dan kelemahan yang sehubungan dengan pekerjaan perusahaan.

3. Untuk mengetahui potensi yang dimiliki karyawan dalam menduduki jabatan lain atau promosi, apakah melalui training terlebih dahulu atau tanpa training sudah dapat dipromosikan.

#### **2.1.1.4 Manfaat Pengukuran Kinerja**

Menurut Yuwono, manfaat pengukuran kinerja yang baik adalah (Funna & Suazhari, 2019) :

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan agar lebih dekat dengan pelanggannya serta membuat seluruh personel didalam perusahaan terlibat dalam upaya-upaya memberikan kepuasan terhadap pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai dari pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan dan sekaligus mendorong upaya-upaya untuk mengurangi pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- d. Membuat tujuan strategis organisasi yang sebelumnya samar-samar menjadi semakin konkrit dari sebelumnya, sehingga didapatkan hasil pembelajaran yang lebih efisien didalam organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberikan penghargaan atas perilaku yang diharapkan.

Sedangkan menurut Ismail (2020), Adapun manfaat pengukuran kinerja sebagai berikut:

- a. Bagi pekerja

Dapat digunakan sebagai umpan balik tentang prestasi kerja selama ini.

Dari hasil pengukuran kinerja dapat memahami kelebihan dan kelemahan



yang ada pada diri karyawan sehingga dapat untuk mengembangkan kemampuan lebih lanjut.

b. Bagi perusahaan

Sebagai dasar pengambilan keputusan terhadap karyawan untuk kaitannya dengan promosi jabatan, mutasi, penentuan gaji dan kompensasi yang lebih objektif, demosi, pemutusan hubungan kerja (PHK), untuk mengidentifikasi kebutuhan training.

### 2.1.1.5 Indikator Pengukuran Kinerja

Menurut Moehariono dalam (Milasari et al., 2023) indikator kinerja ini juga memiliki peran lain selain sebagai ukuran keberhasilan dalam suatu perusahaan, antara lain yaitu :

- a. Sebagai indikator bagi karyawan untuk mengetahui di mana area karyawan tersebut harus bekerja dan menghasilkan output sesuai dengan target yang telah ditentukan.
- b. Sebagai alat komunikasi atasan dengan bawahan ataupun perusahaan ke seluruh inti organisasi.
- c. Sebagai media yang secara eksplisit menyatakan kemampuan proses yang harus dicapai, sehingga target perusahaan juga tercapai.

Untuk melakukan pengukuran kinerja maka akan dilakukan perbandingan antara pencapaian dalam suatu periode dengan periode sebelumnya.

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

Range kinerja ini digunakan untuk mengukur pencapaian kinerja perusahaan dari perbandingan pencapaian yang dilakukan pada periode tahun sebelumnya dengan pencapaian tahun ini.

## **2.1.2 *Balanced Scorecard***

### **2.1.2.1 *Pengertian Balanced Scorecard***

Menurut Kaplan dan Norton dalam (Taruk Allo, n.d.) *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata, yaitu :

- a. Scorecard yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.
- b. *Balanced* dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu : keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka Panjang, dan dari intern maupun ekstern.

Dari defenisi tersebut dapat pengertian sederhana dari *balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, jangka Panjang dan jangka pendek, yang bersifat internal maupun eksternal.

Menurut Kaplan dan Norton dalam (Fuada, 2020) *balanced scorecard* merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*custimers*), perspektif proses bisnis internal (*internal business*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang.

Mulyadi dan Setyawan (2001) menyatakan *balanced scorecard* merupakan kerangka yang komprehensif di mana dengan *balanced scorecard*

dilakukan penjabaran misi-misi perusahaan ke dalam sasaran strategi perusahaan (Lailatul Mufidah, 2021).

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* adalah alat manajemen yang digunakan untuk mengukur visi, misi, dan strategi suatu perusahaan dengan menggunakan empat perspektif yaitu : perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

### **2.1.2.2 Perspektif *Balanced Scorecard***

Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* ada empat perspektif yaitu sebagai berikut :

#### 1. Perspektif Keuangan

Ukuran kinerja keuangan memberikan informasi sebagai dasar untuk menilai apakah strategi perusahaan, implementasi serta pelaksanaannya memberikan kontribusi pada peningkatan laba perusahaan (Funna & Suazhari, 2019).

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi disebabkan oleh pengambilan keputusan (Purnami et al., 2019).

Kaplan dan Norton menyebutkan perspektif keuangan ini mempertimbangkan tahapan-tahapan siklus kehidupan dari dunia bisnis, yaitu : growth, sustain dan panen harvest (Putri & Stevanus Gatot Supriyadi, 2023). Tiga tahapan memiliki sasaran yang beda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula (Anggi Mayasari Lubis et al., 2022) yaitu :

- a. *Growth* (berkembang) adalah 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 system, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.
- b. *Sustain* (bertahan) adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan bottleneck, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.
- c. *Harvest* (panen) adalah tahap 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.

Dalam *Balanced scorecard* perspektif keuangan juga dapat diukur dengan mengukur kinerja keuangan dengan alat ukur berupa analisis rasio, yaitu rasio Return On Asset (ROA), dan Return On Equity (ROE) (Ananda et al., 2023). Dalam hal ini standar industri yang digunakan yaitu untuk Return On Asset (ROA) sebesar 30%, dan Return On Equity (ROE) sebesar 40% (Kasmir, 2016).

## 2. Perspektif Pelanggan

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relative lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Dan suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan pelanggan (Lufriansyah, 2020).

Kepuasan pelanggan dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3 (Zuniawan et al., 2020).

Pengukuran yang dilakukan pada perspektif pelanggan adalah sebagai berikut (Riyana H, 2017):

1. *Customer Retention* (retensi pelanggan), untuk meningkatkan market share dalam targeted customer segmen adalah dengan mempertahankan keberadaan pelanggan dalam segmen tersebut.
2. *On Time Delivery*, tujuan dilakukan pengukuran ini adalah untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan pada perusahaan.
3. *Number of Complaints* (keluhan konsumen), merupakan semua keluhan dari konsumen tentang produk yang dihasilkan perusahaan.
4. *Sales Return*, tujuan dilakukan pengukuran ini adalah untuk meningkatkan kualitas barang yang dihasilkan perusahaan.

5. Akuisisi Pelanggan, dapat diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan baru dengan seluruh pelanggan yang ada saat ini.
6. Penerimaan Kas Pelanggan, yaitu pelanggan yang memberi tingkat keuntungan maksimum harus dipelihara dengan hati-hati agar tidak meninggalkan perusahaan, hal ini dapat digunakan dengan membandingkan penerimaan kas sebelumnya dengan penerimaan kas saat ini.

### 3. Perspektif Internal Bisnis

Dalam perspektif proses internal bisnis, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham. Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan (Lufriansyah, 2020).

Menurut Kaplan & Norton : 2000 dalam (Putri & Stevanus Gatot Supriyadi, 2023) mereka memecah proses bisnis internal menjadi tiga Langkah, yaitu :

1. Inovasi merupakan proses penting yang berkaitan dengan efisiensi, efektivitas, dan ketepatan waktu dalam inovasi, yang secara alami akan menghasilkan pengurangan biaya dalam menciptakan nilai tambah untuk pelanggan.
2. Operasi membuat dan menyampaikan produk/jasa ke pasar. Proses operasional dibagi menjadi dua segmen, yakni produksi produk dan

penjualan produk kepada para pelanggan. Dalam tahap ini, evaluasi kinerja akan melibatkan analisis biaya, waktu serta mutu.

3. Pelayanan purna jual adalah layanan yang diberikan setelah pelanggan membeli produk atau jasa. Ini termasuk penanganan jaminan, perbaikan produk yang rusak atau pengembalian barang, serta proses pembayaran yang melibatkan pelanggan.

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajer mengidentifikasi proses bisnis internal yang penting dalam organisasi. Proses bisnis internal yang penting di dalam organisasi memungkinkan bisnis unit untuk (Siti, 2009) :

- a. Memberikan value proposition yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam pasar yang ditargetkan.
- b. Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham.

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka Panjang. Proses pembelajaran ini bersumber dari factor sumber daya manusia, system, dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam persepektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi (Anggi Mayasari Lubis et al., 2022).

Dalam organisasi, manusia merupakan sumber daya utama. Kemampuan untuk melakukan inovasi, perbaikan dan *learning* akan memperngaruhi *value* bagi perusahaan. Melalui penciptaan produk baru, akan memberikan nilai lebih bagi cutomer 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 (Fuada, 2020).

Pengukuran-pengukuran yang dilakukan dalam perspektif ini adalah (Riyana H, 2017) :

- a. *Employee Productivity* (produktivitas karyawan), bertujuan untuk melihat tingkat produktivitas pekerja.
- b. *Employee Turnover* (pergantian karyawan), tujuan pengukuran ini adalah untuk meningkatkan kestabilan tenaga kerja.
- c. *Employee Training Hours* (jam pelatihan karyawan), hal ini diperlukan untuk meningkatkan efisiensi perusahaan, dimana dengan adanya training yang diberikan kepada karyawan akan meningkatkan produktivitas karyawan.
- d. *Number of Suggestion* adalah jumlah saran yang diberikan oleh karyawan untuk meningkatkan atau memperbaiki proses produksi sehingga lebih efisien, dan karyawan merasa memiliki perusahaan tersebut.
- e. *Absenteeism* merupakan frekuensi kerugian waktu kerja akibat karyawan tidak bekerja.

### **2.1.2.3 Tujuan *Balanced Scorecard***

Menurut Rangkuti, dikutip dalam (Ariel Evan<sup>1</sup>, Jullie J. Sondakh<sup>2</sup>, 2021) tujuan *balanced scorecard* adalah mengadakan pengukuran untuk semua kegiatan bersifat kritis, menyediakan system manajemen strategis yang dapat memantau implementasi perencanaan strategis dan memfasilitasi komunikasi kepada semua *stakeholder* khususnya kepada para karyawan.



Tujuan menggunakan metode *balanced scorecard* yaitu untuk menyelaraskan strategi yang ingin dituju oleh perusahaan, metode *balanced scorecard* mempermudah dalam penyusunan struktur tujuan yang telah dibuat, dapat mengetahui tujuan yang ingin dicapai perusahaan, metode *balanced scorecard* juga dapat digunakan untuk mengukur perkembangan perusahaan (Ananda et al., 2023).

Tujuan dari penerapan *balanced scorecard* adalah untuk menyediakan suatu kerangka kerja yang komprehensif dan menerjemahkan strategi bisnis ke seperangkat ukuran kinerja yang lebih mudah dipahami (Aini et al., 2023).

#### **2.1.2.4 Manfaat *Balanced Scorecard***

Kaplan & Norton dalam (Funna & Suazhari, 2019) mengemukakan manfaat-manfaat pengukuran kinerja *balanced scorecard* yakni :

1. Mampu menjelaskan dan mengkomunikasikan strategi ke seluruh organisasi.
2. Menyelaraskan sasaran individu dan departemen dengan strategi organisasi.
3. Menghubungkan sasaran strategis dengan target jangka Panjang dan anggaran tahunan.
4. Mengidentifikasi serta menyelaraskan inisiatif strategi.
5. Melakukan pelaksanaan peninjauan strategi secara periodik.
6. Serta memperoleh umpan balik yang diperlukan untuk memperbaiki strategi.

Menurut Nanang Sasongko dalam (Tandiontong & Yolanda, 2011) *balanced scorecard* memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Memungkinkan perusahaan untuk terus memantau hasil-hasil dalam bidang keuangan yang dicapainya, dengan tetap memantau perkembangan dalam membangun keunggulan kompetitif dan meningkatkan nilai aktiva tak berwujud yang dibutuhkan bagi masa depan perusahaan.
2. Menjaga agar tidak timbul pandangan yang sempit atas kinerja perusahaan yang akan terjadi hanya digunakan tolak ukur tunggal dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja unit bisnis.
3. Menerjemahkan sebuah visi menjadi tema-tema kunci strategi yang dapat dikomunikasikan dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi.

#### **2.1.2.5 Kegunaan *Balanced Scorecard***

Menurut Tunggul dalam (Sari & Arwinda, 2015) *balanced scorecard* memiliki beberapa kegunaan, yaitu :

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsesus tentang perusahaan.
2. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
3. Mengaitkan berbagai tujuan startegik dengan sasaran jangka Panjang dan anggaran tahunan.
4. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Penting untuk menerapkan *balanced scorecard* karena metode ini memiliki kegunaan diantaranya (Pradipto, 2020):

1. Meningkatkan fokus pada startegi dan hasil.
2. Meningkatkan kinerja organisasi dengan mengukur apa yang penting.

3. Pemerataan strategi organisasi kepada orang-orang yang melakukan pekerjaan dari hari ke hari.
4. Focus pada factor pendorong kinerja masa depan.
5. Meningkatkan komunikasi organisasi visi dan strategi.

#### **2.1.2.6 Keunggulan dan Kekurangan *Balanced Scorecard***

Menurut (Vitriana et al., 2021) *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yaitu system 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 Mulyadi dalam (Funna & Suazhari, 2019) mengatakan bahwa ada beberapa keunggulan utama *balanced scorecard* dalam mendukung proses manajemen strategis diantaranya yaitu :

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 system perumusan strategi dan keluaran yang dihasilkan system perencanaan strategis.

3. Seimbang, keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh system perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.
4. Terukur, keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh system perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan system tersebut. *Balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategis yang sulit untuk diukur.

Menurut Anthony dan Govindarajan dalam (Alapján-, 2016) *balanced scorecard* sebagai system pengukuran kinerja perusahaan mempunyai beberapa kekurangan sebagai berikut :

- a. Korelasi yang buruk antara ukuran perspektif non-finansial dan hasilnya. Keuntungan di masa depan tidak menjamin selalu mengikuti target dalam prespektif non-finansial.
- b. Terpaku pada hasil keuangan. Manajer memiliki peran penting dalam bertanggung jawab terhadap kinerja keuangan sehingga perlu adanya tingkat kepedulian pada aspek finansial perusahaan daripada aspek lainnya.
- c. Ketidakjelasan pada mekanisme perbaikan Sebagian besar perusahaan tidak mempunyai strategi untuk meningkatkan tujuan sehingga menjadi kelemahan *balanced scorecard*.
- d. Ukuran-ukuran tidak diperbaharui. Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk meng-update ukuran untuk mencocokkan dengan perubahan strategi. Hasilnya perubahan masih menggunakan ukuran yang berbasis strategis lama.

- e. Terlalu banyak pengukuran. Ukuran yang digunakan oleh manajer akan menghilangkan focus sehingga keberhasilan perusahaan akan sulit tercapai. Kehilangan fokus juga dapat menyebabkan manajer melakukan terlalu banyak hal dalam waktu bersamaan.
- f. Kesulitan dalam menetapkan trade-off. Beberapa perusahaan akan menggabungkan dalam ukuran non-finansial dengan finansial dalam satu laporan dan memberikan bobot pada masing-masing ukuran tidak hanya bobot maka perusahaan akan sulit menggabungkan aspek finansial dan non-finansial.

Menurut (Ananda et al., 2023) *balanced scorecard* memiliki beberapa kekurangan dapat dilihat sebagai berikut :

1. Perusahaan yang mengukur kinerjanya menggunakan *balanced scorecard* tidak mempunyai alat untuk meningkatkan kinerjanya.
2. Manajer adalah yang paling tanggung jawab atas keuangan perusahaan, karena itu banyak manajer yang mengutamakan pengukuran kinerja finansial dan tidak bertanggung jawab untuk pengukuran non-finansial.

#### **2.1.2.7. Indikator Pengukuran *Balancescorecard***

Dalam mengukur *balancescorecard*, maka dapat dilakukan dengan beberapa hal sebagai berikut (Ananda et al., 2023) :

1. Menghitung score perspektif keuangan yang berkaitan dengan laporan keuangan perusahaan dengan menggunakan ROA dan ROE (Ananda et al., 2023).

a) *Return On Assets* (ROA)

ROA merupakan rasio yang menunjukkan seberapa besar kontribusi asset dalam menciptakan laba bersih. Dengan kata lain, rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar jumlah laba bersih yang dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam total asset. Rasio ini dibagi dengan membagi laba bersih terhadap total asset (Hafsah, 2017).

$$\text{Return On Assets} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Assets}} \times 100 \%$$

b) *Return On Equity* (ROE)

Menunjukkan kemampuan dari ekuitas (umumnya saham biasa) yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan laba. Semakin tinggi ROE, semakin baik hasilnya, karena menunjukkan bahwa posisi modal pemilik perusahaan akan semakin kuat (Hani, 2015).

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100 \%$$

2. Menghitung score perspektif pelanggan.

Hal ini dapat dilakukan dengan profitabilitas pelanggan yaitu membandingkan jumlah penerimaan kas dari pelanggan dengan periode sebelumnya (Riyana H, 2017).

3. Menghitung score perspektif proses bisnis internal

Hal ini dapat dilakukan dengan dengan pencapaian hasil *operating profit* yang menggambarkan efisiensi biaya penjualan dan biaya produksi.

4. Menghitung score perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Hal ini dilakukan dengan melakukan perbandingan kinerja laba bersih yang diterima per karyawan atau pengukuran *Income/Employee*. Dengan

peningkatan rasio tersebut maka produktivitas karyawan memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan bagi perusahaan.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Income}}{\text{Emoloyee}}$$

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam landasan teori akan diulang tentang hail-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. | Lufriansyah (2020)    | <i>Balanced Scorecard</i> dalam Mengukur Kinerja Perusahaan PT Pertamina (PERSERO)     | Pengukuran kinerja perusahaan PT Pertamina (Persero) berdasarkan pendekatan dengan <i>Balanced Scorecard</i> cenderung mengalami penurunan yang diukur dengan menggunakan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami penurunan.           |
| 2. | Diana Riyana H (2017) | Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood Dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> | 1) Dari perspektif keuangan, terdapat peningkatan kinerja di periode 2015-2016 dibanding periode 2014-2015. Penurunan kinerja keuangan di tahun 2015 mengalami penurunan disbanding tahun 2014 terlihat dari adanya penurunan <i>Net Income</i> di tahun 2015 yang disebabkan adanya peningkatan <i>Other Expenses</i> yang cukup |

|    |                                 |  |  |
|----|---------------------------------|--|--|
|    |                                 |  | <p>tinggi di tahun 2015</p> <p>2) Dari perspektif pelanggan, terdapat peningkatan kinerja di periode 2015-2016 dibanding 2015-2014 karena ditahun 2015 terjadi penurunan penerimaan pelanggan sebesar 8% dan mengalami peningkatan di tahun 2016 sebesar 5%</p> <p>3) Perspektif proses bisnis internal, yang diwakili dari hasil pengukuran <i>Operating Profit</i> terdapat peningkatan kinerja di periode 2015-2016 sebesar 13% disbanding periode 2014-2015 yang hanya mengalami peningkatan kinerja sebesar 1%</p> <p>4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, terdapat peningkatan kinerja periode 2015-2016 dibanding kinerja periode 2015-2015 yang disebabkan karena <i>Net Income</i> di tahun 2015 mengalami penurunan sehingga pendapatan per karyawan mengalami penurunan.</p> |
| 3. | Maya Sari & Tika Arwinda (2015) | Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. JAMSOSTEK Cabang Belawan | <p>Berdasarkan hasil perhitungan <i>balanced scorecard</i> maka dapat diketahui kinerja PT. Jamsostek Cabang Belawan kurang baik dengan kategori BBB dan kinerjanya ini masih perlu diperbaiki lagi agar perusahaan mampu mencapai kinerja sangat baik.</p> <p>1) Perspektif <i>financial</i> memiliki kinerja kurang baik dengan kategori BB. Hal ini berarti perusahaan belum dapat mencapai kinerja <i>financial</i> yang optimal.</p> <p>2) Perspektif <i>customer</i> memiliki kinerja sangat baik dengan kategori A berarti perusahaan sudah dapat mengoptimalkan kinerja <i>customer</i> dengan melakukan perbaikan-perbaikan pada strategi pemasaran.</p> <p>3) Perspektif proses bisnis internal memiliki kinerja sangat baik dengan kategori A berarti perusahaan sudah</p>          |



|   |               |   |   |
|---|---------------|---|---|
|   |               |   | <p>mengoptimalkan proses internal.</p> <p>4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki kinerja sangat baik dengan kategori A berarti perusahaan memiliki pembelajaran dan pertumbuhan yang sudah sangat baik.</p>  |
| 4 | (Suhada,2019) | Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>                                     | <p>Berdasarkan hasil perhitungan BSC diketahui perspektif pelanggan didapatkan nilai dari retensi pelanggan 83,3% artinya, perusahaan sudah berhasil dalam mempertahankan pelanggan lama dengan nilai sudah sangat baik.. Pada perspektif proses bisnis internal didapatkan nilai <i>manufactur cycle efficiency</i> 75% berdasarkan nilai tersebut sudah cukup baik karena sudah melebihi 50%. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan didapatkan nilai <i>turnover</i> karyawan cukup tinggi.</p>  |
| 5 | (Hanuma,2019) | Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor) | <p>Dari hasil analisis yang dilakukan, diketahui bahwa kinerja PT Astra Honda Motor secara keseluruhan cukup baik. Pada perspektif keuangan indikator ROI, profit margin, dan operating ratio sudah menunjukkan kinerja yang cukup baik. Untuk perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik dengan adanya kepuasan pelanggan yang cukup memuaskan. Pada perspektif bisnis internal, perusahaan sudah dapat melakukan inovasi dengan baik. Dan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang cukup memuaskan. Dari data penelitian dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan Balance Scorecard dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan komprehensif</p> |

### 2.3 Kerangka Berfikir

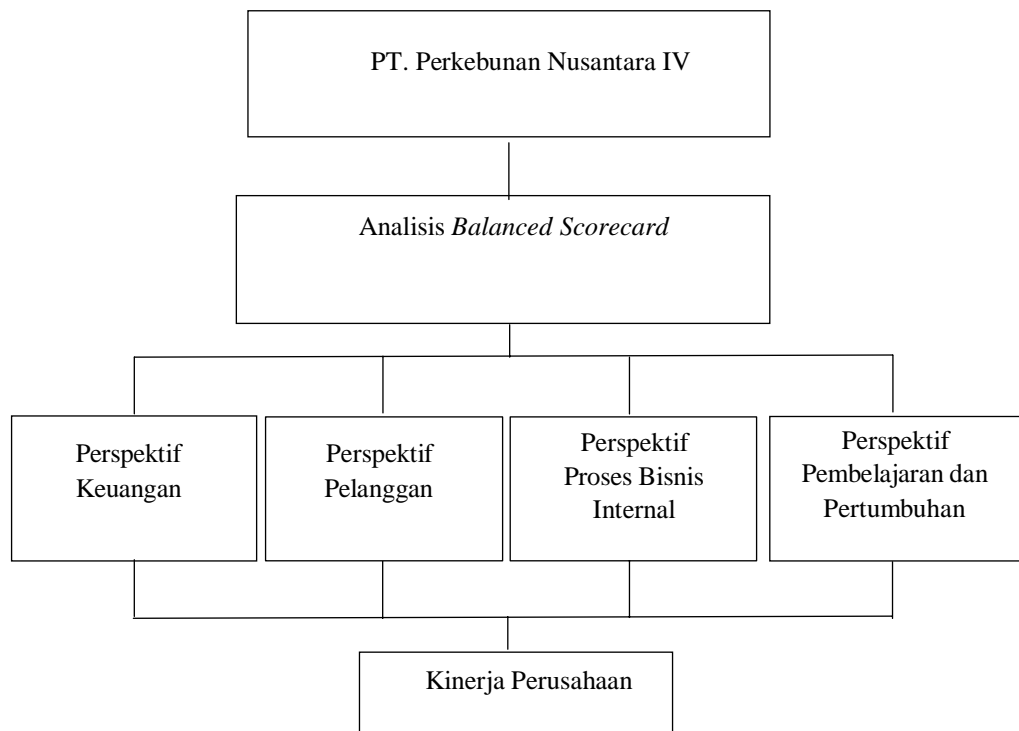
Ukuran yang digunakan dalam melakukan penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat menggunakan empat perspektif yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Dalam membangun suatu *balanced scorecard* unit bisnis harus sama dengan tujuan keuangan yang berkaitan pada strategi perusahaan. Tujuan keuangan berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategi 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.

Pada perspektif keuangan, kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan rasio profitabilitas yaitu *Net Profit Margin* (NPM), *Return on Assets* (ROA), dan *Return on Equity* (ROE) untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba. Pada perspektif pelanggan, kinerja perusahaan diukur dengan membandingkan jumlah penerimaan kas dari pelanggan dengan periode sebelumnya.

Pada perspektif proses bisnis internal bisa dikaitkan sebagai bagian dari kelangsungan hidup suatu perusahaan dalam jangka panjang, karena apabila dengan ditunjukkannya rangkaian proses bisnis internal yang berkualitas, tentunya perusahaan akan dapat menciptakan nilai bagi pelanggan dengan tepat, sehingga pelanggan terus melakukan transaksi dengan perusahaan yang tentunya bisa memberikan nilai bagi perusahaan itu sendiri. Perspektif ini diukur dengan menghitung *operating income*. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan,

kinerja perusahaan diukur melalui perbandingan kinerja laba bersih yang diberikan pada karyawan.

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



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif, (Sugiyono, 2016) mengatakan bahwa pendekatan deskriptif yaitu penelitian yang dirancang untuk mengumpulkan dan menyajikan data dari perusahaan untuk dianalisis guna memberikan gambaran yang cukup jelas tentang objek penelitian. Data kualitatif adalah data yang berhubungan dengan kategorisasi (pengelompokan), yang sifatnya menunjukkan kualitas dan bukan angka atau nilai kuantitatif tertentu (Sugiyono, 2016). Penulis menggunakan metode kualitatif deskriptif karena penelitian ini akan menggambarkan atau mendeskripsikan keadaan kinerja perusahaan dengan empat perspektif dengan konsep *balanced scorecard* yang dinyatakan dengan skor total pada PT Perkebunan Nusantara IV.

#### **3.2 Definisi Operasional**

Pengukuran kinerja perusahaan dalam penelitian ini menggunakan metode *balanced scorecard* yang terdiri dari empat perspektif sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan yang menggambarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang di ambil dalam indikator keuangan. Perspektif keuangan diukur dengan menggunakan ROA, dan ROE.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar dimana unit usaha akan bersaing. Sasaran dari pada strategi customer perspektif pada PT. Perkebunan Nusantara IV adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan kepercayaan pelanggan.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menggambarkan proses internal yang memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik. Pengukuran yang digunakan dalam perspektif ini yaitu *operating* profit. Operating profit diperoleh dari hasil penjualan setelah dikurangi dengan biaya yang terkait dengan penjualan dan biaya produksi.

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kapabilitas diperlukan induk organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka Panjang dan perbaikan melalui proses penilaian perusahaan untuk memberikan pelayanan khususnya yang baik dari sumber daya manusia (pegawai/karyawan), operator produksi dan laaba tahun berjalan.

## **3.3 Tempat dan Waktu Penelitian**

### **3.3.1 Tempat Penelitian**

Tempat penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara IV yang beralamat di Jalan Ltejen Soeprapto No.2, Medan, Sumatera Utara..

### **3.3.2 Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan mulai April sampai dengan Juli 2024. Adapun jadwal penelitian dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Rencana Jadwal Penelitian**

| Jadwal Kegiatan      | April |   |   |   | Mei |   |   |   | Juni |   |   |   | Juli |   |   |   |
|----------------------|-------|---|---|---|-----|---|---|---|------|---|---|---|------|---|---|---|
|                      | 1     | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 |
| Survey Pendahuluan   | ■     | ■ |   |   |     |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| Identifikasi Masalah |       | ■ | ■ |   |     |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| Pengajuan Judul      |       |   | ■ | ■ | ■   | ■ |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| Penyusunan Proposal  |       |   |   | ■ | ■   | ■ | ■ |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| Seminar Proposal     |       |   |   |   |     | ■ | ■ | ■ |      |   |   |   |      |   |   |   |
| Penyusunan Skripsi   |       |   |   |   |     |   |   | ■ | ■    | ■ | ■ |   |      |   |   |   |
| Bimbingan Skripsi    |       |   |   |   |     |   |   |   |      | ■ | ■ | ■ |      |   |   |   |
| Sidang Meja Hijau    |       |   |   |   |     |   |   |   |      |   |   |   | ■    | ■ | ■ |   |

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah prosedur sistematis untuk mendapatkan data yang diperlukan, teknik ini merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian dengan tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data Sugiyono (2016). Teknik pengumpulan data dilakukan yaitu :

1. Dokumentasi, metode dokumentasi adalah suatu cara pengumpulan data yang diperoleh berupa struktur organisasi perusahaan, laporan keuangan, catatan dan formulir. Sugiyono (2016)
2. Wawancara, metode ini digunakan untuk melengkapi hasil penelitian dengan menanyakan hal-hal yang berhubungan dengan *balancescorecard* kepada narasumber. Sugiyono (2016)

### 3.5 Teknik Analisa Data

Teknik Analisa data merupakan teknik yang digunakan untuk mendapatkan hasil penelitian dengan berbagai metode (Sugiyono, 2016), dalam penelitian ini teknik yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif yaitu suatu kegiatan untuk menyusun, mengklasifikasikan, menafsirkan serta menginterpretasikan data sehingga memberikan suatu gambaran tentang

permasalahan yang diteliti. Metode deskriptif pendekatan akuntansi dengan menggunakan analisis *balanced scorecard*, meliputi Langkah sebagai berikut :

1. Menghitung score perspektif keuangan yang berkaitan dengan laporan keuangan perusahaan dengan menggunakan ROA dan ROE (Ananda et al., 2023).

c) *Return On Assets* (ROA)

ROA merupakan rasio yang menunjukkan seberapa besar kontribusi asset dalam menciptakan laba bersih. Dengan kata lain, rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar jumlah laba bersih yang dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam total asset. Rasio ini dibagi dengan membagi laba bersih terhadap total asset (Hafsah, 2017).

$$\text{Return On Assets} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Assets}} \times 100 \%$$

d) *Return On Equity* (ROE)

Menunjukkan kemampuan dari ekuitas (umumnya saham biasa) yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan laba. Semakin tinggi ROE, semakin baik hasilnya, karena menunjukkan bahwa posisi modal pemilik perusahaan akan semakin kuat (Hani, 2015).

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100 \%$$

2. Menghitung score perspektif pelanggan.

Hal ini dapat dilakukan dengan profitabilitas pelanggan yaitu membandingkan jumlah penerimaan kas dari pelanggan dengan periode sebelumnya (Riyana H, 2017).

3. Menghitung score perspektif proses bisnis internal

Hal ini dapat dilakukan dengan dengan pencapaian hasil *operating profit* yang menggambarkan efisiensi biaya penjualan dan biaya produksi.

4. Menghitung score perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Hal ini dilakukan dengan melakukan perbandingan kinerja laba bersih yang diterima per karyawan atau pengukuran *Income/Employee*. Dengan peningkatan rasio tersebut maka produktivitas karyawan memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan bagi perusahaan.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Income}}{\text{Emoloyee}}$$

5. Melakukan pengukuran kinerja maka akan dilakukan perbandingan antara pencapaian dalam suatu periode dengan periode sebelumnya.

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

6. Melakukan analisis dan mengambil kesimpulan dari hasil penelitian.

Sehingga dapat dihasilkan penilaian atau pengukuran dengan empat perspektif ini nanti yang dapat mempertimbangkan berbagai faktor agar strategi yang diambil perusahaan kedepannya dapat lebih tepat.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Gambaram Umum Perusahaan**

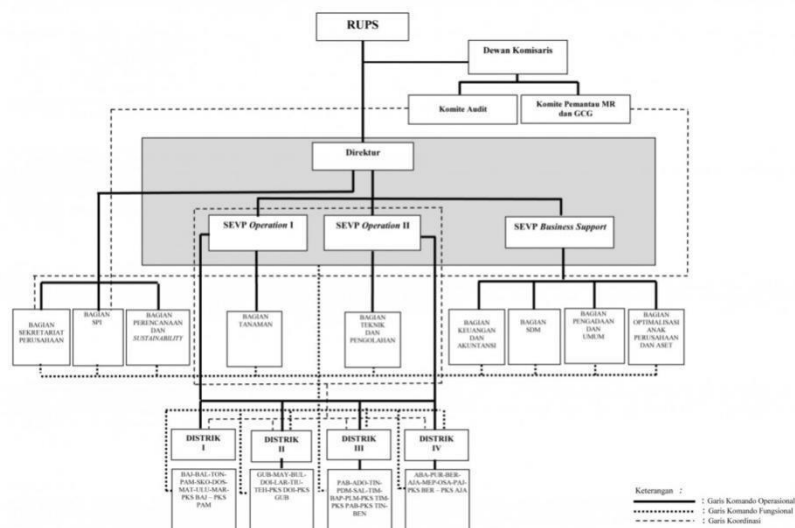
Perkebunan Nusantara IV disingkat PTPN IV didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 9 tahun 1996, merupakan hasil peleburan 3 (tiga) Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu PT Perkebunan VI (Persero), PT Perkebunan VII (Persero), dan PT Perkebunan VIII (Persero) sebagaimana dinyatakan dalam Akta Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara IV No. 37 tanggal 11 Maret 1996 yang dibuat dihadapan Notaris Harun Kamil, SH, Notaris di Jakarta, yang anggaran dasar telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Surat Keputusan Nomor: C2-8332.HT.01.01.Th.96 tanggal 8 Agustus 1996 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia tanggal 8 Oktober 1996 Nomor 81 dan Tambahan Berita Negara No. 8675.

Perkebunan Nusantara IV adalah perusahaan yang bergerak pada bidang usaha agroindustri. PTPN IV mengusahakan perkebunan dan pengolahan komoditas kelapa sawit dan teh yang mencakup pengolahan areal dan tanaman, kebun bibit dan pemeliharaan tanaman menghasilkan, pengolahan komoditas menjadi bahan baku berbagai industri, pemasaran komoditas yang dihasilkan dan kegiatan pendukung lainnya. PTPN IV memiliki 30 Unit Usaha yang mengelola budidaya Kelapa Sawit dan 1 Unit Usaha yang mengelola budidaya Teh dan 1 Unit Kebun Plasma Kelapa Sawit, serta 1 Unit Usaha Perbengkelan (PMT Dolok

Iilir) yang menyebar di 9 Kabupaten, yaitu Kabupaten Langkat, Deli Serdang, Serdang Bedagai, Simalungun, Asahan, Labuhan Batu, Padang Lawas, Batubara dan Mandailing Natal.

Dalam proses pengolahan, PTPN IV memiliki 16 Unit Pabrik Kelapa Sawit (PKS) dengan kapasitas total 635 ton Tandan Buah Segar (TBS) perjam, 2 unit Pabrik Teh dengan kapasitas total 155 ton Daun Teh Basah (DTB) perhari, dan 2 unit Pabrik Pengolahan Inti Sawit dengan kapasitas 405 ton perhari.

Produk utama PTPN IV adalah Minyak Sawit (Crude Palm Oil), Minyak Inti Sawit (Palm Kernel Oil), Inti Sawit (Palm Kernel), Bungkil Inti Sawit (Palm Kernel Meal) dan Teh Jadi, dengan 29 unit Kebun yang mengelola komoditi Kelapa Sawit, 1 unit kebun yang mengelola komoditi Teh, 1 unit Proyek Pengembangan Kebun Plasma Kelapa Sawit, 1 unit Kebun Benih Kelapa Sawit yang dilengkapi dengan 16 unit Pabrik Kelapa Sawit (PKS), 2 unit Pabrik Pengolahan Inti Sawit (PPIS), 2 unit Pabrik Teh. Berikut struktur organisasi dari PT Perkebunan Nusantara IV :



**Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara IV**

Berdasarkan gambar struktur organisasi di atas dapat dijelaskan bahwa PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) di bawah kepemimpinan direktur memiliki 9 unit atau bagian yang saling berkaitan dan diantaranya adalah bagian perencanaan dan sustainabel yang menangani strategi-strategi perusahaan serta manajemen resiko.

Adapun ikhtisar keuangan dari PT Perkebunan Nusantara IV ditunjukkan pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.1. Laporan Laba Rugi PT. Perkebunan Nusantara IV (dalam jutaan)**  
**Laba Rugi Konsolidasian (Rp juta)**  
 Consolidated Profit and Loss (Rp million)

| Uraian<br>Description   | 2018        | 2019        | 2020        | 2021        | 2022        | Pertumbuhan<br>Growth<br>(CAGR) % |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------------------|
| Penjualan<br>Sales  | 5.224.598   | 4.753.412   | 6.349.127   | 9.328.796   | 10.478.409  | 14,93                             |
| Beban Pokok Penjualan<br>Cost of Goods Sold   | (3.018.281) | (3.040.427) | (3.587.441) | (4.432.573) | (5.502.804) | 12,76                             |
| Laba Bruto<br>Gross Profit  | 2.206.316   | 1.712.985   | 2.761.686   | 4.896.223   | 4.975.605   | 17,66                             |
| Laba Usaha<br>Operating Profit  | 1.045.954   | 707.882     | 1.443.249   | 3.173.681   | 3.184.932   | 24,94                             |
| Laba Sebelum Pajak<br>Penghasilan<br>Profit Before Income Tax   | 790.591     | 301.273     | 935.970     | 2.855.323   | 2.939.805   | 29,28                             |
| Laba Tahun Berjalan<br>Profit for The Year  | 483.402     | 117.401     | 553.543     | 2.117.664   | 2.174.788   | 35,09                             |
| Total Penghasilan/(Rugi)<br>Komprehensif Tahun<br>Berjalan<br>Total Comprehensive<br>Revenue/(Loss) for the<br>Year | 1.319.680   | (466.645)   | 117.466     | 2.862.922   | 1.886.039   | 7,40                              |

Sumber : *Annual Report* PT. Perkebunan Nusantara IV

Pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pada tahun 2019 terjadi penurunan penjualan dan penurunan laba pada perusahaan, dimana pada tahun 2018 penjualan sebesar 5.244.598 menurun di tahun 2019 menjadi 4.7753.412, kemudian laba pada tahun 2018 sebesar 1.319.680 menurun di tahun 2019 menjadi mengalami kerugian sebesar 466.645, namun pada tahun-tahun

selanjutnya PT Perkebunan Nusantara IV berhasil meningkatkan penjualannya sehingga meningkatkan laba perusahaan.

Hal ini menunjukkan sebuah kinerja yang baik dalam hal kinerja keuangan perusahaan, dimana perusahaan mampu bangkit dari keterpurukan di tahun 2019 dengan penurunan penjualan dan kerugian yang dialami. dan rendemen tanaman, peremajaan, serta menekan angka pencurian sawit.

Selanjutnya peneliti melihat kinerja keuangan PT Perkebunan Nusantara IV melalui ikhtisar keuangan dari posisi keuangan atau neraca sebagai berikut :

**Tabel 4.2. Neraca PT. Perkebunan Nusantara IV**

Posisi Keuangan Konsolidasian (Rp juta)  
Consolidated Financial Position (Rp million)

| Uraian<br>Description                              | 2018       | 2019       | 2020       | 2021        | 2022        | Pertumbuhan<br>Growth<br>(CAGR) % |
|--|------------|------------|------------|-------------|-------------|-----------------------------------|
| Aset Lancar<br>Current Assets                      | 1.891.422  | 1.964.565  | 2.268.379  | 4.804.052   | 6.149.481   | 26,59                             |
| Aset Tidak Lancar<br>Non-current Assets            | 15.139.476 | 15.977.235 | 16.231.092 | 16.385.333  | 16.851.745  | 2,17                              |
| Jumlah Aset<br>Total Assets                        | 17.030.899 | 17.941.799 | 18.499.471 | 21.189.385  | 23.001.226  | 6,19                              |
| Liabilitas Jangka Pendek<br>Short-term Liabilities | 1.980.365  | 2.507.331  | 3.009.760  | 2.928.841   | 3.419.977   | 11,55                             |
| Liabilitas Jangka Panjang<br>Long-Term Liabilities | 7.312.507  | 8.326.976  | 8.311.751  | 8.355.920   | 7.790.586   | 1,27                              |
| Jumlah Liabilitas<br>Total Liabilities             | 9.292.873  | 10.834.308 | 11.321.511 | 11.284.761  | 11.210.563  | 3,82                              |
| Jumlah Ekuitas<br>Total Equity                     | 7.738.026  | 7.107.492  | 7.177.960  | 9.904.624   | 11.790.663  | 8,79                              |
| Modal Kerja Bersih<br>Net Working Capital          | (88.943)   | (542.766)  | (741.381)  | (1.875.211) | (2.729.504) | 98,33                             |
| Belanja Modal<br>Capital Expenditure               | 798.026    | 736.666    | 668.438    | 559.512     | 898.629     | 2,40                              |

Sumber : *Annual Report* PT. Perkebunan Nusantara IV

Pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pada tahun 2019-2022 terjadi peningkatan hutang dari tahun ke tahun, dimana hutang di tahun 2022 sebesar 11.210.563 dengan kondisi hutang jangka pendek di tahun 2022 sebesar 3.419.977 dan hutang jangka panjang tahun 2022 sebesar 7.790.586, kondisi ini masih dalam keadaan wajar, walaupun terjadi peningkatan hutang, namun peningkatan hutang ini juga diikuti oleh peningkatan aset perusahaan. dan total hutang masih

lebih kecil dibandingkan dengan total asset perusahaan sehingga masih dalam keadaan yang baik. Peningkatan hutang terjadi karena banyak faktor beberapa diantaranya yaitu terkait dengan pertumbuhan perusahaan, stuktur aset, dan likuiditas. Perusahaan yang memiliki pertumbuhan yang tinggi dapat berarti menghasilkan laba yang tinggi pula. Dimana semakin tinggi laba yang diekspektasikan, maka akan semakin tinggi keputusan perusahaan untuk menggunakan dana yang bersumber dari hutang.

**Tabel 4.3. Laporan Perubahan Modal PT. Perkebunan Nusantara IV**

| <b>Tahun</b> | <b>Modal Awal</b> | <b>Modal Akhir</b> | <b>Peningkatan/<br/>Penurunan</b> |
|--------------|-------------------|--------------------|-----------------------------------|
| 2018         | 7.738.026         | 7.107.492          | (630.534)                         |
| 2019         | 7.107.492         | 7.177.960          | 70.468                            |
| 2020         | 7.177.960         | 9.904.624          | 2.726.664                         |
| 2021         | 9.904.624         | 11.790.663         | 1.886.039                         |
| 2022         | 11.790.663        | 13,729.504         | 1.938.841                         |

Sumber : *Annual Report* PT. Perkebunan Nusantara IV

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwasannya terjadi fluktuasi perubahan modal pada PT Perkebunan Nusantara IV, dimana pada tahun 2018 mengalami penurunan modal, kemudian pada tahun 2019-2022 mengalami peningkatan modal dari tahun ke tahun.

#### **4.1.2. Analisis Data**

##### **a. Hasil Analisis Perspektif Keuangan**

Profitabilitas merupakan rasio yang digunakan untuk menilai kinerja melalui perspektif keuangan dalam mengetahui suatu keuntungan. Rasio ini memberikan ukuran tingkat keefektifan manajemen suatu perusahaan yang ditunjukkan dengan laba yang dihasilkan dari penjualan dan pendapatan (Kasmir, 2013). Adapun standar rasio profitabilitas menurut SK menteri BUMN No.KEP-100/MBU/2002 sebagai berikut :

| No | Rasio | Nilai Minimum |
|----|-------|---------------|
| 1  | ROA   | 20%           |
| 2  | ROE   | 40%           |
| 3  | GPM   | 30%           |
| 4  | NPM   | 20%           |

Sumber : SK Menteri BUMN No. KEP-100/MBU/2002

### 1) *Return On Asset*

*Return On Asset* (ROA) menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari aktiva yang digunakan perusahaan dengan seluruh modal yang ada didalamnya untuk menghasilkan keuntungan. Semakin besar return on asset suatu perusahaan, semakin besar pula tingkat keuntungan yang dicapai perusahaan tersebut dan semakin baik pula posisi perusahaan tersebut dari segi penggunaan assetnya (Nainggolan & Febriansyah, 2021).

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Adapun *Return On Asset* pada PT Perkebunan Nusantara IV diuraikan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} ROA\ 2018 &= \frac{483.402}{17.084.365} \times 100\% \\ &= 2.83\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} ROA\ 2019 &= \frac{117.401}{17.941.799} \times 100\% \\ &= 0.65\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} ROA\ 2020 &= \frac{553.543}{18.499.471} \times 100\% \\ &= 2.99\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} ROA\ 2021 &= \frac{2.117.664}{21.189.385} \times 100\% \\ &= 9.99\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ROA 2022} &= \frac{2.174.788}{23.001.226} \times 100\% \\ &= 9.46\% \end{aligned}$$

**Tabel 4.4. Return On Asset PT Perkebunan Nusantara IV**

| Tahun     | Laba Bersih | Total Aktiva | ROA   |
|-----------|-------------|--------------|-------|
| 2018      | 483,402     | 17,084,365   | 2.83% |
| 2019      | 117,401     | 17,941,799   | 0.65% |
| 2020      | 553,543     | 18,499,471   | 2.99% |
| 2021      | 2,117,664   | 21,189,385   | 9.99% |
| 2022      | 2,174,788   | 23,001,226   | 9.46% |
| Rata-rata |             |              | 5,19% |

Sumber : Annual Report (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwasannya pada tahun 2018, ROA sebesar 2,83% , kemudian mengalami penurunan di tahun 2019 menjadi 0,65%, pada tahun 2020 meningkat menjadi 2,99%, dan pada tahun 2020 meningkat menjadi 9,99% kemudian di tahun 2022 mengalami penurunan menjadi 9,46%.

## 2) Return On Equity

Hasil pengembalian ekuitas atau *return on equity* atau rentabilitas modal sendiri merupakan rasio untuk mengukur laba bersih dengan modal sendiri. Rasio ini menunjukkan efisiensi penggunaan modal sendiri. Semakin tinggi rasio ini, maka akan semakin baik. Artinya posisi pemilik perusahaan semakin kuat, demikian pula sebaliknya.

Adapun *Return On Equity* pada PT Perkebunan Nusantara IV diuraikan sebagai berikut :

$$\text{ROE 2018} = \frac{483.402}{7,738,026} \times 100\%$$

$$= 6.25\%$$

$$\text{ROE 2019} = \frac{117.401}{7,107,492} \times 100\%$$

$$= 1.65\%$$

$$\text{ROE 2020} = \frac{553.543}{7,177,960} \times 100\%$$

$$= 7.71\%$$

$$\text{ROE 2021} = \frac{2.117.664}{9,904,624} \times 100\%$$

$$= 21.38\%$$

$$\text{ROE 2022} = \frac{2.174.788}{11,790,663} \times 100\%$$

$$= 18.45\%$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

**Tabel 4.5. Return On Equity PT Perkebunan Nusantara IV**

| <b>Tahun</b> | <b>Laba Bersih</b> | <b>Modal</b> | <b>ROE</b> |
|--------------|--------------------|--------------|------------|
| 2018         | 483,402            | 7,738,026    | 6.25%      |
| 2019         | 117,401            | 7,107,492    | 1.65%      |
| 2020         | 553,543            | 7,177,960    | 7.71%      |
| 2021         | 2,117,664          | 9,904,624    | 21.38%     |
| 2022         | 2,174,788          | 11,790,663   | 18.45%     |
| Rata-rata    |                    |              | 11,09%     |

Sumber : Annual Report (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwasannya pada tahun 2018, ROE sebesar 6,25% , kemudian mengalami penurunan di tahun 2019 menjadi 1,65%, pada tahun 2020 meningkat menjadi 7,71%, dan pada tahun 2020 meningkat menjadi 21,38% kemudian di tahun 2022 mengalami penurunan menjadi 18,45%.



## b. Hasil Analisis Perspektif Pelanggan

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

**Tabel 4.6. BSC Perspektif Pelanggan PT. Perkebunan Nusantara IV**

| No | BSC                           | Satuan         | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022  |
|----|-------------------------------|----------------|------|------|------|------|-------|
| 1  | Penerimaan kas dari pelanggan | Rp (trilyunan) | 12,7 | 5,07 | 6,28 | 7,79 | 10,99 |
| 2  | Jumlah Pelanggan              | Pihak ketiga   | 271  | 220  | 218  | 300  | 310   |

Sumber : PT Perkebunan Nusantara IV (2024)

Pada tabel di atas dijelaskan bahwa BSC dari perspektif pelanggan dengan menggunakan perbandingan jumlah penerimaan kas dari pelanggan, hal ini berarti terkait dengan Penerimaan kas dari pelanggan dinilai sudah baik karena telah mencapai target dan telah meningkat dari tahun sebelumnya dan hanya menurun di tahun 2019, menurut (Riyana H, 2017) perspektif pelanggan dapat dinilai melalui perbandingan jumlah kas yang diterima tahun ini dan tahun sebelumnya, jika penerimaan kas tahun ini lebih besar dari tahun sebelumnya artinya terjadi peningkatan penerimaan kas dari pelanggan yang berarti perspektif pelanggan dianggap sudah baik. Kemudian dapat dilihat jumlah pelanggan yang merupakan pihak ketiga yang berasal dari perusahaan yang akan melakukan pengolahan kembali atas produk yang dihasilkan PTPN IV dimana terjadi fluktuasi peningkatan dan penurunan pelanggan, pada tahun 2018 sebanyak 271 pelanggan kemudian mengalami penurunan menjadi 220 pada tahun 2019, dan pada tahun 2020 menurun kembali menjadi 218, dan pada tahun 2021 meningkat menjadi 300 pelanggan dan pada tahun 2022 meningkat menjadi 310 pelanggan.

### c. Hasil Analisis Perspektif Bisnis Internal

Selanjutnya diuraikan *Balancescorecard* dalam perspektif bisnis internal yang mengacu pada penilaian resiko pada PT Perkebunan Nusantara IV pada tahun 2022, adapun data disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.7. BSC Perspektif Bisnis Internal PT. Perkebunan Nusantara IV**

| No | BSC  | Satuan   | Tahun | Target | Realisasi | Keterangan     |
|----|--|----------|-------|--------|-----------|----------------|
| 1  | Sertifikasi Lahan Produktif untuk Mendukung Fokus Komoditi Utama | Ha       | 2018  | 9.622  | 9.670     | Tercapai       |
|    |  |          | 2019  | 11.231 | 11.300    | Tercapai       |
|    |  |          | 2020  | 12.781 | 12.800    | Tercapai       |
|    |  |          | 2021  | 13.331 | 13.270    | Belum tercapai |
|    |  |          | 2022  | 14.631 | 14.270    | Belum tercapai |
| 2  | Optimalisasi Aset Lahan dan Bangunan Gedung Serbaguna MICC-Medan | Rp. Juta | 2018  | 1.000  | 1.000     | Tercapai       |
|    |  |          | 2019  | 1.200  | 1.200     | Tercapai       |
|    |  |          | 2020  | 2.000  | 2.000     | Tercapai       |
|    |  |          | 2021  | 2.300  | 2.200     | Belum tercapai |
|    |  |          | 2022  | 2.500  | 2.500     | Tercapai       |

Sumber : PT Perkebunan Nusantara IV (2024)

Pada tabel di atas dijelaskan bahwa BSC dari perspektif bisnis internal yang membahas resiko terkait dengan sertifikasi lahan produktif untuk mendukung fokus komoditi utama dan optimalisasi aset lahan dan bangunan gedung serbaguna micc-medan dinilai belum tercapai karena tidak mencapai realisasi yang ditargetkan, hal ini menjadi fenomena karena tidak sejalan dengan teori (Putri & Stevanus Gatot Supriyadi, 2023) bahwa dalam perspektif bisnis internal perusahaan harus mampu meningkatkan inovasi, sarana dan prasarana pendukung untuk peningkatan kinerja perusahaan.

### d. Hasil Analisis Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Selanjutnya diuraikan *Balancescorecard* dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PT Perkebunan Nusantara IV pada tahun 2022, adapun data disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.8. BSC Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan  
PT. Perkebunan Nusantara IV**

| No | BSC   | Satuan | Tahun | Target | Realisasi | Keterangan |
|----|---|--------|-------|--------|-----------|------------|
| 1  | Implementasi Mekanisme Pemupukan            | %      | 2018  | 80     | 80        | Tercapai   |
|    |   |        | 2019  | 80     | 80        | Tercapai   |
|    |   |        | 2020  | 80     | 80        | Tercapai   |
|    |   |        | 2021  | 90     | 90        | Tercapai   |
|    |   |        | 2022  | 100    | 100       | Tercapai   |
| 2  | Pelatihan peningkatan kualitas SDM karyawan | Orang  | 2018  | 4      | 4         | Tercapai   |
|    |   |        | 2019  | 6      | 6         | Tercapai   |
|    |   |        | 2020  | 8      | 8         | Tercapai   |
|    |   |        | 2021  | 8      | 8         | Tercapai   |
|    |   |        | 2022  | 10     | 10        | Tercapai   |

Sumber : PT Perkebunan Nusantara IV (2023)

Pada tabel di atas dijelaskan bahwa BSC dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terkait dengan Implementasi Mekanisme Pemupukan dinilai sudah baik karena telah mencapai target. Hal ini berkaitan dengan 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, kemudian perusahaan juga melakukan perencanaan setiap tahun untuk mengirimkan karyawannya dalam mengikuti kegiatan pelatihan pengembangan kompetensi karyawan yang dalam hal ini sesuai dengan rencana perusahaan.

## 4.2. Pembahasan

### 1. *Balancescorecards* Perspektif Keuangan PT Perkebunan Nusantara IV

*BSC* merupakan alat yang digunakan agar mampu memotivasi pegawai agar mampu bekerja dengan baik sesuai dengan tanggung jawab bahkan mencapai target yang telah ditentukan organisasi. Hadiah diberikan setelah pegawai

mencapai prestasi tertentu atau tujuannya. Masih banyak atasan yang tidak menghiraukan hal ini, padahal reward sendiri sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawainya agar dapat mencapai tujuan dengan cepat (Marr, 2016).

Sistem yang efektif untuk pemberian *BSC* kepada pegawai harus memenuhi kebutuhan pegawai, dibandingkan dengan *BSC* yang diberikan oleh organisasi lain, didistribusikan secara wajar dan adil serta dapat diberikan dalam berbagai bentuk yang akan dikaitkan dengan prestasi yang dihasilkan. *BSC* atau *Balancescorecards* adalah metrik yang digunakan untuk mengukur performa suatu bisnis atau organisasi. Ada 2 jenis *BSC* yang dapat digunakan untuk tujuan tersebut, dan pemilihan jenis *BSC* harus disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai. Adapun jenis *BSC* diantaranya *BSC* finansial dan *BSC* non finansial (Marr, 2016).

Dari perspektif keuangan, pelipatganda/kekayaan dipandang sebagai tujuan organisasi. Pada hakikatnya organisasi dibangun untuk menjadi institusi pencipta kekayaan. Namun, dalam lingkungan bisnis kompetitif, organisasi tidak cukup hanya sebagai institusi pencipta kekayaan, organisasi dituntut untuk menjadi pelipatganda kekayaan. Organisasi yang memiliki kemampuan lemah atau sedang dalam menghasilkan kekayaan akan sulit mempertahankan kelangsungan hidupnya dalam lingkungan yang kompetitif. Berdasarkan paradigm manajemen ini, sasaran strategik yang cocok untuk memasuki lingkungan bisnis di jaman jejaring adalah kinerja keuangan luar biasa berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*).

Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwasannya kinerja PT Perkebunan Nunsantara IV diukur melalui perspektif keuangan dalam konsep

*balancescorecards* dengan menggunakan rasio keuangan yaitu rasio profitabilitas yang terdiri atas ROA dan ROE berada dalam kategori cukup baik, hal ini dikarenakan nilai rata-rata ROA dan ROE berada dibawah standar kementerian BUMN.

Perspektif Keuangan dalam penerapannya digunakan untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan berdasarkan aspek keuangan. Perspektif Keuangan digunakan untuk mengetahui pandangan pemegang saham tentang kinerja keuangan perusahaan. Perspektif keuangan juga diimplikasikan pada penggunaan asset serta mengoptimalkan modal kerja. Jika dalam perspektif keuangan kinerja keuangan berada dalam kategori yang baik maka akan memberikan dampak kemudahan bagi perusahaan dalam memanfaatkan aktiva dan modal dalam menghasilkan laba, demikian pula jika dalam perspektif keuangan kinerja keuangan berada dalam kondisi yang tidak baik maka akan berdampak kepada terganggunya kegiatan operasional perusahaan terutama dalam hal penjualan dan pemenuhan kebutuhan terkait kegiatan operasional perusahaan.

## **2. *Balancescorecards* Perspektif Pelanggan PT Perkebunan Nusantara IV**

Dari perspektif pelanggan, Perspektif pelanggan adalah suatu proses bagaimana perusahaan melayani dan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam memberikan produk atau jasa. Diukur menggunakan tingkat kepuasan pelanggan dan akuisisi pelanggan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menggunakan konsep *balancescorecards* melalui perspektif pelanggan dengan melihat penerimaan kas dari pelanggan dari tahun ke tahun bahwa penerimaan pelanggan berada dalam kategori sangat baik, karena mengalami peningkatan yang tinggi di tahun terakhir.

bahwa BSC dari perspektif pelanggan dengan menggunakan perbandingan jumlah penerimaan kas dari pelanggan, hal ini berarti terkait dengan Penerimaan kas dari pelanggan dinilai sudah baik karena telah mencapai target dan telah meningkat dari tahun sebelumnya dan hanya menurun di tahun 2019, menurut (Riyana H, 2017) perspektif pelanggan dapat dinilai melalui perbandingan jumlah kas yang diterima tahun ini dan tahun sebelumnya, jika penerimaan kas tahun ini lebih besar dari tahun sebelumnya artinya terjadi peningkatan penerimaan kas dari pelanggan yang berarti perspektif pelanggan dianggap sudah baik. Kemudian dapat dilihat jumlah pelanggan yang merupakan pihak ketiga yang berasal dari perusahaan yang akan melakukan pengolahan kembali atas produk yang dihasilkan PTPN IV dimana terjadi fluktuasi peningkatan dan penurunan pelanggan, pada tahun 2018 sebanyak 271 pelanggan kemudian mengalami penurunan menjadi 220 pada tahun 2019, dan pada tahun 2020 menurun kembali menjadi 218, dan pada tahun 2021 meningkat menjadi 300 pelanggan dan pada tahun 2022 meningkat menjadi 310 pelanggan.

Dalam perspektif pelanggan yang diukur dari jumlah pelanggan serta jumlah kas dari pelanggan jika seluruh target tercapai maka akan berdampak pada bertambahnya aliran kas masuk perusahaan dari aktivitas penjualan, dengan demikian juga akan berdampak pada penambahan laba perusahaan, ketika target pelanggan tercapai juga akan memberikan nilai baik bagi bagian penjualan dalam melakukan peningkatan pelayanan dan berkaitan dengan evaluasi lainnya, sedangkan jika target tidak tercapai maka akan berdampak pada produk yang dihasilkan tidak terdistribusikan ke pelanggan yang akan menurunkan penjualan

serta aliran kas masuk perusahaan, pada akhirnya perusahaan bisa saja mengalami kerugian.

### **3. *Balancescorecards* Perspektif Proses Bisnis Internal PT Perkebunan Nusantara IV**

Selanjutnya perspektif proses internal bisnis, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menggunakan konsep *balancescorecards* melalui perspektif proses bisnis internal melalui ketercapaian target dalam meningkatkan sarana dan prasarana perusahaan dapat dilihat bahwa kinerja perusahaan sudah berada dalam kategori baik, dikarenakan pencapaian target di beberapa komponen dan beberapa komponen yang tidak tercapai juga memiliki selisih yang sudah dekat untuk dicapai seperti sertifikasi dan optimalisasi lahan yang sedang dalam proses.

Pada tahun 2021 dan 2022 sertifikasi lahan produktif tidak tercapai sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan sehingga hal ini tentunya dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dalam hal kegiatan operasional, hal selanjutnya pada Optimalisasi Aset Lahan dan Bangunan Gedung Serbaguna MICC-Medan dari tahun 2018-2020 target optimalisasi lahan tercapai dan pada tahun 2021 target optimalisasi lahan tidak tercapai sehingga dikhawatirkan menurunkan kinerja operasional perusahaan. Jika target yang diharapkan perusahaan tercapai

tentunya akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan karena telah tersedianya sarana prasarana penunjang aktivitas operasional perusahaan.

#### **4. *Balancescorecards* Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran PT Perkebunan Nusantara IV**

Selanjutnya Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka Panjang. Proses pembelajaran ini bersumber dari factor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam persepektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menggunakan konsep *balancescorecards* melalui perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat bahwa telah berada dalam kategori sangat baik, karena komponen ini telah tercapai dengan maksimal.

Pada perspektif ini perusahaan sangat serius dalam pengembangan sarana dan prasarana serta kualitas karyawannya, sehingga semua target yang ditetapkan terkait pembelajaran dan pertumbuhan terkait dengan implemementasi proses pemupukan yang berkualitas tercapai dari tahun 2018-2022 , hal ini juga diikuti dengan pengembangan kualitas SDM dari tahun 2018-2022 seluruh target dapat tercapai. Pencapaian ini sangat membantu perusahaan dalam melakukan aktifitas operasional dalam meningkatkan penjualan dan laba. Jika target ini tidak tercapai maka akan berdampak kepada kualitas SDM yang akan kalah bersaing dengan SDM di perusahaan lain terkait kompetensi dan perkembangan keilmuan dan ilmu pengetahuan dalam dunia kerja.



## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Adapun kesimpulan yang dapat ditarik dalam penelitian ini adalah :

1. Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwasannya kinerja PT Perkebunan Nunsantara IV diukur melalui perspektif keuangan dalam konsep *balancescorecards* dengan menggunakan rasio keuangan yaitu rasio profitabilitas yang terdiri atas ROA dan ROE berada dalam kategori cukup baik, hal ini dikarenakan nilai rata-rata ROA dan ROE berada dibawah standar kementerian BUMN
2. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menggunakan konsep *balancescorecards* melalui perspektif pelanggan dengan melihat penerimaan kas dari pelanggan dari tahun ke tahun bahwa penerimaan pelanggan berada dalam kategori sangat baik, karena mengalami peningkatan yang tinggi di tahun terakhir
3. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menggunakan konsep *balancescorecards* melalui perspektif proses bisnis internal melalui ketercapaian target dalam meningkatkan sarana dan prasarana perusahaan dapat dilihat bahwa kinerja perusahaan sudah berada dalam kategori belum baik, dikarenakan sertifikasi lahan produktif tidak tercapai sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan sehingga hal ini tentunya dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dalam hal kegiatan operasional, hal selanjutnya pada Optimalisasi Aset Lahan dan Bangunan Gedung Serbaguna MICC-Medan dari

tahun 2018-2020 target optimalisasi lahan tercapai dan pada tahun 2021 target optimalisasi lahan tidak tercapai sehingga dikhawatirkan menurunkan kinerja operasional perusahaan.

4. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menggunakan konsep *balancescorecards* melalui perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat bahwa telah berada dalam kategori sangat baik, karena komponen ini telah tercapai dengan maksimal baik dalam pengembangan kualitas pemupukan dan juga kualitas sumber daya manusia.

## 5.2. Saran

Adapun saran-saran penelitian yang dapat diberikan yaitu :

1. Kepada PT Perkebunan Nusantara IV hendaknya dapat meningkatkan kinerjanya dalam perspektif keuangan dalam hal menghasilkan laba dan mempertahankan hal yang telah baik
2. Kepada PT Perkebunan Nusantara IV hendaknya juga dapat memanfaatkan sistem dan aplikasi digital terintegrasi dalam melaksanakan kegiatan produksi, penjualan dan pemasaran untuk meningkatkan kinerja dalam perspektif bisnis internal.
3. Kepada peneliti selanjutnya yang ingin meneliti dengan tema yang sama diharapkan dapat menambah variabel penelitian sehingga memperluas pembahasan penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aini, L., Hanifah, S. R., & Fitroh, F. (2023). Penerapan Balance Scorecard pada Perguruan Tinggi di Indonesia: Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal Teknik Informatika Dan Sistem Informasi*, 9(1), 54–68. <https://doi.org/10.28932/jutisi.v9i1.5712>
- Alharbi, F., Atkins, A., Stanier, C., & Al-Buti, H. A. (2016). Strategic Value of Cloud Computing in Healthcare Organisations Using the Balanced Scorecard Approach: A Case Study from a Saudi Hospital. *Procedia Computer Science*, 58(Icth), 332–339. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.050>
- Ananda, N., Yovita, M., & Pandin, R. (2023). Jawa Timur 60118 Universitas 17 Agustus. *Menur Pumpungan, Kec. Sukolilo, Kota SBY, I(2)*, 60118.
- Anggi Mayasari Lubis, Dini Azlina Pane, & Putria Nurjanah. (2022). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Toyota Astra Motor). *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 209–228. <https://doi.org/10.30640/trending.v1i1.516>
- Ariel Evan1, Jullie J. Sondakh2, R. J. P. (2021). Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja. *Jurnal Riset Akuntansi*, 3(3), 269–278. <http://dx.doi.org/10.1057/9781137294678.0037>
- Fuada, N. (2020). Menilai Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 3(2), 191–199. <https://doi.org/10.33096/paradoks.v3i2.515>
- 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. <https://doi.org/10.24815/jimeka.v4i3.12588>
- Hafsah, U. M. S. U. (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
- Ismail, S.T. (2020). *Pengukuran Kinerja SDM*
- Kurniati, F. (2021). Penerapan Balance Scorecard Dalam Analisis Kinerja Rumah Sakit Di Indonesia. *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)*, 7(1), 11-24.
- Lufriansyah. (2020). *Balance Scorecard dalam Mengukur Kinerja Perusahaan PT Pertamina (PERSERO)* (Vol. 4, Issue 1). <http://jurnal.abulyatama.ac.id/humaniora>
- Milasari, D., Budi Santoso, T., Universitas Pekalongan, S., & Pekalongan, K. (2023). Kontribusi Kompetensi Sumberdaya Manusia Terhadap Kinerja

Usaha Kecil Menengah. *FIRM Journal of Management Studies*, 8(1).  
<https://doi.org/10.33021/firm.v8i1.3992>

Pada, K., & Perusahaan, S. (n.d.). *No Title*. 1–8.

Pika, P. A. T. P., & Dharmadiaksa, I. B. (2018). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. BPR Sari Sedana. *E-Jurnal Akuntansi*, 22(2), 1253–1280.  
<https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/article/view/36655>

Pradipto, M. (2020). Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Perusahaan Ekspedisi PT. CY. *Jurnal Optimasi Teknik Industri (JOTI)*, 2(1), 43. <https://doi.org/10.30998/joti.v2i1.3758>

Purnami, N. K. Y., Pratiwi, N. L. N., Sariliani, N. K. M., Nuridin, N. N., & Sjahril, R. F. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Buleleng Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika*, 9(1), 72–79.  
<https://doi.org/10.23887/jinah.v9i1.19941>

Putri, M. O., & Stevanus Gatot Supriyadi. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada LKP X. *Jurnal Riset Akuntansi*, 103–110. <https://doi.org/10.29313/jra.v3i2.2756>

Riyana H, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Jurnal Sekuritas Prodi Manajemen Unpam. *Jurnal Sekuritas*, 11(22), 42–53.

Saputri, E. M., Kusuma, I. L., & Pratiwi, I. E. (2021). Pengaruh pengukuran balance scorecard terhadap kinerja perusahaan (Studi kasus PT. Indo Veneer Utama). *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 22(1), 204216.

Sari, M., & Arwinda, T. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt. Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 15(1), 28–42.

Sholihah, M., & Kosasih, A. (2020). Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Di Rumah Sakit Dr.Etty Asharto Batu. *Jurnal Akuntansi Dan Perpajakan*, 6(2), 101–112.  
<http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/ap>

Siti, N. (2009). *PERSPEKTIF VOL. VII NO. 2. September 2009 Strategi Memenangkan Persaingan Dengan*. VII(2), 36–47.

Sumarlan, A., & Setiadi, Y. W. (2022). Pengukuran Kinerja Perusahaan Berdasarkan Balance Scorecard Pada Pt Asuransi Multi Artha Guna Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ilmiah Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi Islam (JAM-EKIS)*, 5(1), 104–122.  
<https://doi.org/10.36085/jam-ekis.v5i1.2745>

- Tandiontong, M., & Yolanda, E. R. (2011). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung). *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 05.
- Taruk Allo, O. (n.d.). *Pada Rsud Abdul Wahab Sjahranie Kota Samarinda*.
- 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, 3646–3652.
- Wardana, L. K., & Kurniati, C. (2022). *AKUNTOTEKNOLOGI: JURNAL ILMIA AKUNTANSI Pengukuran Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard Pada PT. Sariguna Primatirta Tbk* (Vol. 14, Issue 2). <https://jurnal.ubd.ac.id/index.php/akunto>
- Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., & Ikatrinasari, Z. F. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Di Perusahaan Engineering (Study Case PT. MSE). *Journal Industrial Servicess*, 5(2), 251–256. <https://doi.org/10.36055/jiss.v5i2.8008>