

**ANALISIS KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN  
MENGUNAKAN KONSEP *KEY PERFORMANCE  
INDICATORS* PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA IV MEDAN**

**SKRIPSI**

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



**Oleh**

**Nama : JUANDA MANURUNG**  
**NPM : 1905170318**  
**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 SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 26 Maret 2024, Pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : JUANDA MANURUNG  
N P M : 1905170318  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Skripsi : ANALISIS KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN  
MENGUNAKAN KONSEP *KEY PERFORMANCE INDICATORS*  
PADA PTPNIV 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

(Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hamim, SE., M.SI)

Penguji II

(Sukma Lesmana, S.E., M.SI)


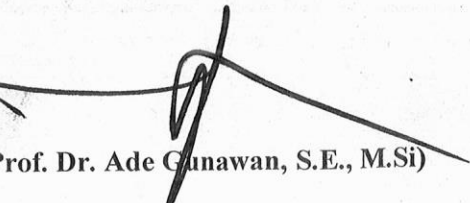
Pembimbing

(Riva Ubar Harahap, SE., M.Si., AK., CA., CPA)

**PANITIA UJIAN**

Ketua

Sekretaris

(Dr. H. Januri, S.E., MM., M.Si. CMA)  (Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si) 





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

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : JUANDA MANURUNG  
N P M : 1905170318  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Skripsi : ANALISIS KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN  
MENGUNAKAN KONSEP KEY PERFORMANCE  
INDICATORS PT.PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan  
skripsi.

Medan, Februari 2024

Pembimbing Skripsi

(RIVA UBAR HARAHAP.,SE.,M.Si.,Ak., CA., CPA.)

Diketahui/Disetujui  
oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(Assoc. Prof. Dr. Hj. ZULIA HANUM, SE., M.Si)



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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa  
N P M  
Dosen Pembimbing  
Studi  
Konsentrasi  
Judul Penelitian

: JUANDA MANURUNG  
: 1905170318  
: RIVA UBAR HARAHAP.,SE.,M.Si.,Ak.,CA.,CPA.  
: AKUNTANSI  
: AKUNTANSI MANAJEMEN  
: ANALISIS KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN MENGGUNAKAN  
KONSEP KEY PERFORMANCE INDICATORS PT.PERKEBUNAN  
NUSANTARA IV MEDAN

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Perbaiki latar belakang identifikasi masalah	5/1/24	<i>R.</i>
Bab 2	- Perbaiki cara penyusunan - Tambah teori pendukung	23/1/24	<i>R.</i>
Bab 3	- Perbaiki definisi operasional.	3/2/24	<i>R.</i>
Bab 4	- Perbaiki hasil data - Perbaiki analisis	15/2/24	<i>R.</i>
Bab 5	- Perbaiki kesimpulan dan saran.	24/2/24	<i>R.</i>
Daftar Pustaka	Tambah daftar pustaka	29/2/24	<i>R.</i>
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc sidang meja hijau. 1/3/2024		

Medan, Februari 2024

Diketahui / Disetujui

Ketua Program Studi Akuntansi

Dosen Pembimbing

(RIVA UBAR HARAHAP.,SE.,M.Si.,Ak.,CA., CPA.)

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

**SURAT PERNYATAAN**  
**PENELITIAN/SKRIPSI**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Juanda Manurung  
NPM : 1905170318  
Fak/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis / Akuntansi  
Judul Penelitian : Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan Menggunakan Konsep *Key Performance Indicators* PT. Perkebunan Nusantara IV Medan

Menyatakan bahwa :

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

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, Feb 2024

Pembuatan Pernyataan



**JUANDA MANURUNG**

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi pada saat pengajuan judul.
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.

## ABSTRAK

### **Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan Menggunakan Konsep *Key Performance Indicators* pada PT Perkebunan Nusantara IV**

**Juanda Manurung**  
**Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

Penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengetahui kinerja keuangan menggunakan konsep *Key Performance Indicators* pada PT Perkebunan Nusantara IV. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan sumber data primer yang diperoleh dari studi dokumentasi dan wawancara kepada pihak perusahaan. Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif.

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan kesimpulan bahwa Kinerja keuangan PT Perkebunan Nusantara IV melalui KPI yaitu pada nilai gross profit dan net profit dalam penilaian KPI perspektif keuangan berfluktuatif dari tahun ke tahun hal ini menunjukkan bahwa , kemudian nilai GPM dinilai belum baik karena rata-rata penjualan hanya mampu menghasilkan laba kotor sebesar 24,41% dari penjualan, kemudian NPM dinilai belum baik karena rata-rata penjualan hanya mampu menghasilkan laba bersih sebesar 13,20% dari penjualan dan CR juga dinilai belum baik karena rata-rata nya sebesar 1,22 yang artinya hutang lancar 1,22 kali lebih besar dari aktiva lancarnya. Ketidaktercapaian penjualan ada beberapa tahun disebabkan oleh keadaan oleh harga sawit yang terus anjlok, hal ini juga disertai penurunan permintaan teh dan kelapa sawit serta adanya fenomena pandemi covid yang memberikan dampak kepada proses produksi yang terkendala serta distribusi yang terhambat ke daerah-daerah. PT Perkebunan Nusantara telah memiliki perencanaan dan evaluasi kinerja yang baik dengan memanfaatkan tim manajemen resiko dalam merencanakan dan mengawasi rencana dan target yang diharapkan

**Kata Kunci :** **Kinerja Keuangan dan *Key Performance Indicator***

## **ABSTRACT**

### ***Analysis of Company Financial Performance Using the Key Performance Indicators Concept at PT Perkebunan Nusantara IV***

***Juanda Manurung***  
***Accounting Study Program, Faculty of Economics and Business***

*This research is research conducted to determine financial performance using the Key Performance Indicators concept at PT Perkebunan Nusantara IV. This research uses a descriptive approach with primary data sources obtained from documentation studies and interviews with the company. The analysis carried out in this research used descriptive statistical analysis.*

*Based on the research results, it was concluded that the financial performance of PT Perkebunan Nusantara IV through KPI, namely the gross profit and net profit values in the KPI assessment from a financial perspective fluctuated from year to year. This shows that, then the GPM value was considered not good because the average sales were only able to generate a gross profit of 24.41% of sales, then NPM is considered not good because the average sales is only able to produce a net profit of 13.20% of sales and CR is also considered not good because the average is 1.22, which means Current liabilities are 1.22 times greater than current assets. The failure to achieve sales for several years was caused by the situation where palm oil prices continued to fall, this was also accompanied by a decrease in demand for tea and palm oil as well as the Covid pandemic phenomenon which had an impact on the production process which was hampered and distribution was hampered to the regions. PT Perkebunan Nusantara has good performance planning and evaluation by utilizing a risk management team in planning and monitoring expected plans and targets.*

*Keywords: Financial Performance and Key Performance Indicators*

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*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. Bapak **Riva Ubar, S.E., M.Si., Ak., CA., CPA** 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, Februari 2024

**JUANDA MANURUNG**  
**NPM. 1905170318**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</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 Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	7
1.3. Rumusan Masalah.....	7
1.4. Tujuan Penelitian.....	7
1.5. Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>9</b>
2.1. Uraian Teoritis .....	9
2.1.1. Kinerja Keuangan.....	9
2.1.1.1. Pengertian Kinerja Keuangan .....	9
2.1.1.2. Tujuan dan Manfaat Kinerja Keuangan .....	10
2.1.1.3. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Keuangan .....	12
2.1.1.4. Penguatan Kinerja Keuangan.....	12
2.1.2. Laporan Keuangan .....	14
2.1.2.1. Pengertian Laporan Keuangan .....	14
2.1.2.2. Tujuan Keuangan .....	15
2.1.2.3. Sifat Laporan Keuangan.....	16
2.1.3. <i>Key Performance Indicator</i> .....	17
2.1.3.1. Pengertian <i>Key Performance Indicator</i> .....	17
2.1.3.2. Tujuan dan Manfaat <i>Key Performance Indicator</i> .....	19
2.1.3.3. Aspek atau Perspektif <i>Key Performance Indicator</i> .....	20
2.1.3.4. Pengukuran <i>Key Performance Indicator</i> .....	25
2.2. Penelitian Terdahulu .....	30
2.3. Kerangka Berfikir.....	31
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>34</b>
3.1. Pendekatan Penelitian .....	34
3.2. Definisi Operasional.....	34
3.3. Tempat dan Waktu Penelitian .....	36
3.4. Jenis Data .....	37
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.6. Teknik Analisis Data.....	38
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>40</b>

4.1. Hasil Penelitian .....	40
4.2. Pembahasan.....	50
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>54</b>
5.1. Kesimpulan .....	54
5.2. Saran.....	54
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>56</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 KPI Perspektif Keuangan PT Perkebunan Nusantara IV.....	4
Tabel 1.2 KPI Perspektif Resiko PT Perkebunan Nusantara IV .....	5
Tabel 1.3 KPI Perspektif Pelanggan PT Perkebunan Nusantara IV .....	5
Tabel 1.4 KPI Perspektif Proses PT Perkebunan Nusantara IV.....	6
Tabel 2.1 Indikator Kinerja Perusahaan Menggunakan KPI .....	29
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu .....	30
Tabel 3.1 Jadwal Rencana Penelitian.....	36
Tabel 4.1 Laporan Laba Rugi.....	44
Tabel 4.2 Laporan Posisi Keuangan.....	45
Tabel 4.3. KPI Perspektif Keuangan PT. Perkebunan Nusantara IV.....	48
Tabel 4.4. KPI Perspektif Resiko PT. Perkebunan Nusantara IV .....	48
Tabel 4.5. KPI Perspektif Pelanggan PT. Perkebunan Nusantara IV .....	49
Tabel 4.6. KPI Perspektif Proses PT. Perkebunan Nusantara IV.....	49

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.....	33
Gambar 4.1 Struktur Organisasi .....	43

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

*Key Performance Indicators* dapat diartikan sebagai indikator yang akan memberikan informasi sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan sasaran strategis yang telah kita tetapkan. Di perusahaan banyak yang sudah menerapkan *key performance indicators* ini sebagai panduan tolak ukur pencapaian penilaian terhadap hasil kinerja perusahaan. Pemilihan KPI's secara tepat akan mempermudah perusahaan untuk memberikan gambaran mengenai hasil produksi yang memerlukan perbaikan, peluang perbaikan, dan mengetahui efektivitas upaya perbaikan yang telah dilakukan (Soemohadiwidjojo, 2015). Hasil produksi pencapaian KPI's menjadi dasar untuk memberikan penghargaan (reward) dan konsekuensi sehingga KPI's bermanfaat untuk mendorong motivasi bekerja dan perilaku yang baik dari karyawan.

Pada KPI disajikan serangkaian ukuran yang lebih fokus pada aspek-aspek kinerja organisasi serta lebih mementingkan tentang keberhasilan organisasi pada saat ini dan waktu yang akan datang. Dengan memonitor capaian KPI, seorang manajer dapat mengetahui kondisi unit yang dipimpinnya dan dapat mengambil langkah-langkah strategis untuk melakukan perbaikan dalam meningkatkan produktivitas. Selain untuk mengetahui kinerja, KPI juga berguna untuk membandingkan nilai yang diharapkan (*expected value*) dengan nilai aktual yang dicapai, untuk meningkatkan target kinerja dari periode ke periode, untuk menghindari ketidaknyamanan pelanggan, dan untuk menjaga kualitas yang telah

ada sehingga pelanggan tidak akan merasa kecewa dengan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi. Dengan adanya KPI dapat melakukan pengukuran kinerja dengan cara monitoring dan evaluasi dengan lebih tepat. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu organisasi di dalam perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan mampu menggambarkan kondisi perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Menurut (Anggriani, 2021), kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi suatu organisasi.

Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan pengukuran kinerja. 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.

KPI merupakan ukuran atau indikator kinerja utama suatu fungsi/peran/job description suatu unit kerja, yang diwujudkan dalam beberapa perspektif yaitu *Financial, Risk, Customer dan Process* (Haholongan et al., 2022). Dalam perspektif *Financial* diterangkan bahwa penilaiannya berdasarkan tingkat pertumbuhan penjualan, tingkat keuntungan dan laba dan tingkat investasi, kemudian perspektif *Risk* berhubungan dengan proses penilaian dan manajemen resiko yang dilakukan perusahaan, perspektif *Customer* dilakukan dengan melihat strategi pemasaran yang dilaksanakan untuk menjaga kesetiaan pelanggan, dan perspektif *process* berhubungan dengan aktivitas bisnis internal perusahaan terkait produk yang dihasilkan.

Penelitian ini memfokuskan pada konsep KPI dengan perspektif *financial*, Jenis ini mencakup berbagai metrik sebagai berikut (Marr, 2016), 1) KPI Laba Kotor (*Gross Profit*), adalah KPI yang mengukur sisa uang dari pendapatan setelah dikurangi Harga Pokok Penjualan (HPP), 2) KPI Laba Bersih (*Net Profit*), adalah KPI yang mengukur jumlah uang yang tersisa dari pendapatan setelah dikurangi Harga Pokok Penjualan dan biaya-biaya bisnis lainnya seperti biaya bunga dan pajak, 3) KPI Marjin Laba Kotor (*Gross Profit Margin*), adalah KPI yang mengukur nilai persentase yang diperoleh dengan membagi Laba Kotor dengan Pendapatan, 4) KPI Marjin Laba Bersih (*Net Profit Margin*), maksudnya adalah KPI yang mengukur nilai persentase yang diperoleh dengan membagi laba bersih berdasarkan pendapatannya, dan 5) KPI Rasio Lancar (*Current Ratio*), adalah KPI yang mengukur kinerja keuangan neraca likuiditas dengan membagikan aktiva lancar (*current assets*) dengan Kewajiban lancar (*current liabilities*).



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 *key performance indicator* dalam perspektif keuangan, adapun data disajikan sebagai berikut:

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

Tahun	Gross Profit	Net Profit	GPM	NPM	CR
2018	1,045,954	1,319,680	20.02%	25.26%	0.96
2019	707,882	(466,645)	14.89%	-9.82%	0.78
2020	1,443,249	117,466	22.73%	1.85%	0.09
2021	3,173,681	2,862,922	34.02%	30.69%	2.49
2022	3,184,932	1,886,039	30.40%	18.00%	1.80
Rata-Rata	1,911,140	1,143,892	24.41%	13.20%	1.22
Keterangan	Fluktuatif	Fluktuatif	Belum Baik	Belum Baik	Belum Baik

Sumber : *Annual Report* PT. Perkebunan Nusantara IV

Pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa nilai gross profit dan net profit dalam penilaian KPI perspektif keuangan berfluktuatif dari tahun ke tahun, kemudian nilai GPM dinilai belum baik karena rata-rata penjualan hanya mampu menghasilkan laba kotor sebesar 24,41% dari penjualan, kemudian NPM dinilai belum baik karena rata-rata penjualan hanya mampu menghasilkan laba bersih sebesar 13,20% dari penjualan dan CR juga dinilai belum baik karena rata-ratanya sebesar 1,22 yang artinya hutang lancar 1,22 kali lebih besar dari aktiva lancarnya.

Selanjutnya diuraikan *key performance indicator* dalam perspektif resiko pada PT Perkebunan Nusantara IV pada tahun 2022, adapun data disajikan sebagai berikut:

**Tabel 1.2. KPI Perspektif Resiko PT. Perkebunan Nusantara IV**

No	KPI	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 (2023)

Pada tabel di atas dijelaskan bahwa KPI dari perspektif 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.

Selanjutnya diuraikan *key performance indicator* dalam perspektif Pelanggan pada PT Perkebunan Nusantara IV pada tahun 2022, adapun data disajikan sebagai berikut:

**Tabel 1.3. KPI Perspektif Pelanggan PT. Perkebunan Nusantara IV**

No	KPI	Satuan	2021	2022	Keterangan
1	Penerimaan kas dari pelanggan	Rp Triliun	7,79	10,99	Meningkat 29,15%
2	Survey kepuasan pelanggan	Opini	Sangat Puas	Sangat Puas	Konstan
3	Penjelasan tentang produk, kegiatan promosi, penanganan keluhan, dan edukasi.	Opini	Sangat baik	Sangat baik	Konstan

Sumber : PT Perkebunan Nusantara IV (2023)

Pada tabel di atas dijelaskan bahwa KPI dari perspektif pelanggan terkait dengan Penerimaan kas dari pelanggan, survey kepuasan pelanggan serta pelayanan informasi pelanggan dinilai sudah baik karena telah mencapai target.

Selanjutnya diuraikan *key performance indicator* dalam perspektif Proses pada PT Perkebunan Nusantara IV pada tahun 2022, adapun data disajikan sebagai berikut:

**Tabel 1.4. KPI Perspektif Proses PT. Perkebunan Nusantara IV**

No	KPI	Satuan	Target	Realisasi	Keterangan
1	Implementasi Mekanisme Pemupukan	%	100	100	Tercapai
2	Implementasi Digital Farming	Unit	6	6	Tercapai
3	Produksi Teh Kering per HA	Ton/ha	2,8	2,47	Belum tercapai

Sumber : PT Perkebunan Nusantara IV (2023)

Pada tabel di atas dijelaskan bahwa KPI dari perspektif proses terkait dengan Implementasi Mekanisme Pemupukan dan Implementasi Digital Farming dinilai sudah baik karena telah mencapai target. Namun pada aktivitas Produksi Teh Kering per HA dinilai belum mencapai target.

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

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan data diatas maka dapat ditemukan identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Dalam penilaian KPI perspektif keuangan nilai GPM diemukan indikasi yang belum baik , karena rata-rata penjualan hanya mampu menghasilkan laba kotor sebesar 24,41% dari penjualan
2. NPM dan CR juga terindikasi belum baik karena rata-rata penjualan hanya mampu menghasilkan laba bersih yang rendah
3. KPI dari perspektif resiko terindikasi belum baik 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
4. Pada tabel di atas dijelaskan bahwa KPI dari perspektif proses terkait den aktivitas Produksi Teh Kering per HA terindikasi belum berjalan sesuai harapan

## **1.3. Rumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana Kinerja Keuangan PT. Perkebunan Nusantara IV diukur menggunakan *Key Performance Indicators*?

## **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah maka dapat diketahui tujuan penelitian adalah: Untuk mengetahui dan menganalisis Kinerja Keuangan PT. Perkebunan Nusantara IV diukur menggunakan *Key Performance Indicators*.

## 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 *Key Performance Indicators*.
- c. Bagi peneliti selanjutnya, sebagai bahan referensi untuk penelitian lebih lanjut dalam sistem pengendalian internal dan dapat mengembangkan dalam hal pengukuran kinerja keuangan, khususnya menggunakan *Key Performance Indicators*.

### 2. Manfaat Praktis

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

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Uraian Teoritis**

##### **2.1.1 Kinerja Keuangan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Keuangan**

Kinerja Keuangan merupakan prestasi manajemen yang diukur dari sisi keuntungan yaitu memaksimalkan nilai keuangan. Hasil dari pengukuran kinerja keuangan sangat berarti bagi pihak yang berkepentingan agar bisa melihat keadaan perusahaan serta tingkat keberhasilan perusahaan dalam melaksanakan aktivitas operasional. Kinerja perusahaan ialah suatu usaha resmi yang dilaksanakan perusahaan untuk mengevaluasi efisiensi serta efektivitas dari kegiatan perusahaan yang sudah dilaksanakan pada periode waktu tertentu.

Kinerja perusahaan ini bisa diukur dari keahlian perusahaan dalam mendapatkan laba dan kewajiban jangka panjang, keahlian perusahaan dalam mendapatkan laba serta membiayai aktivitasnya dengan asset yang dimiliki oleh perusahaan. Menurut (Rudianto, 2013) “Kinerja keuangan merupakan hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh manajemen perusahaan dalam menjalankan fungsinya dalam mengelola asset perusahaan secara efektif selama periode tertentu”. Menurut (Jumingan, 2014) “kinerja keuangan merupakan “Gambaran kondisi keuangan perusahaan pada satu periode tertentu baik menyangkut penghimpunan dana maupun penyerahan dana, yang biasanya diukur dengan kecukupan modal dan likuiditas”.

Dari pengertian beberapa ahli diatas kita dapat menarik kesimpulan bahwa kinerja keuangan adalah pencapaian prestasi perusahaan pada suatu periode yang menggambarkan keadaan kesehatan keuangan perusahaan dengan indikator kecukupan modal, likuiditas serta profitabilitas. Dengan kinerja keuangan, perusahaan dengan lebih mudah dapat mengetahui kondisi keuangan perusahaan di tiap periode tertentu baik menyangkut aspek penghipunan dana ataupun penyaluran dana.

Secara umum bisa dikatakan bahwa kinerja keuangan merupakan prestasi yang bisa dicapai oleh perusahaan dibidang keuangan dalam suatu tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan. Disisi lain kinerja keuangan menggambarkan kekuatan struktur keuangan suatu perusahaan serta sejauh mana asset yang tersedia, perusahaan mampu mencapai keuntungan. Hal ini berkaitan erat dengan keahlian manajemen dalam mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan secara efisien serta efektif.

#### **2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja Keuangan**

Kinerja keuangan harus diukur oleh setiap perusahaan. Tujuan dari pengukuran kinerja keuangan perusahaan adalah untuk melihat perkembangan kinerja keuangan perusahaan dan faktor yang menyebabkan kinerja keuangan perusahaan meningkat atau menurun.

Ada banyak manfaat yang bisa didapat dari pengukuran kinerja keuangan salah satunya adalah agar bisa mengetahui kondisi atau posisi keuangan suatu perusahaan. Adapun manfaat penilaian kinerja keuangan perusahaan menurut (Kasmir, 2015) adalah:

1. Untuk mengukur prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat keberhasilan pelaksanaankegiatannya.
2. Selain digunakan untuk melihat kinerja secara keseluruhan, maka pengukuran kinerja juga dapat digunakan untuk melihat kontribusi atau bagian dalam pencapaian tujuan pengukuran secara keseluruhan.
3. Dapat digunakan sebagai dasar penentuan strategi perusahaan untuk masayang akan datang.
4. Memberikan petunjuk dalam pembuatan keputusan dan kegiatan organisasidan divisi atau bagian organisasi pada khususnya.
5. Sebagai dasar penentuan kebijakan penanaman modal agar meningkat efisiensi dan produktivitas perusahaan.

Adapun tujuan dari pengukuran kinerja keuangan perusahaan menurut (Munawir, 2014) adalah :

1. Untuk mengetahui tingkat likuiditas yaitu kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya yang segera harus dipenuhi, atau kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban keuangan saat ditagih.
2. Untuk mengetahui tingkat solvabilitas, yaitu kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuntungannya apabila perusahaan tersebut di likuiditaskan, baik kewajiban keuangan jangka pendek maupun keuanganjangka panjang.
3. Mengetahui tingkat profitabilitas yaitu suatu kemampuan perusahaan menghasilkan laba pada periode tertentu.



4. Mengetahui stabilitas usaha yaitu: kemampuan perusahaan untuk melakukan usahanya dengan stabil yang diukur dengan mempertinggalkan kemampuan perusahaan untuk membayar beban bunga atas hutang–hutang tersebut tepat pada waktunya.

### **2.1.1.3 Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Keuangan**

Kinerja keuangan tidak bisa berjalan begitu saja, ada banyak factor yang bisa mempengaruhi kinerja keuangan salah satunya yaitu kooordinasi setiap unit didalam perusahaan. Adapun faktor–faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan menurut (Hani, 2015) adalah:

1. Dukungan Organisasi.
2. Kemampuan atau efektivitas manajemen.
3. Kinerja setiap orang yang bekerja di perusahaan tersebut.

### **2.1.1.4 Pengukuran Kinerja Keuangan**

Bagi manajer pengukuran kinerja keuangan ini sangat penting karena berguna untuk mengevaluasi dan perencanaan masa depan, pengukuran kinerja keuangan dapat dinilai beberapa alat analisis. Menurut (I. Ardila & Putri, 2015) berdasarkan tehniknya, analisis keuangan dapat dibedakan menjadi 9 macam, yaitu:

1. Analisis perbandingan laporan keuangan, merupakan teknik analisis dengan cara membandingkan laporan keuangan dari data periode ataulebih menunjukkan perubahan dalam jumlah (*absolut*) maupun dalam persentase (relatif).
2. Analisi Tren, merupakan teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui tendesi keadaan keuangan dan kinerja perusahaan,

apakah menunjukkan kenaikan atau penurunan.

3. Analisis peresentase per komponen (*coomon size*), merupakan teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui persentase masing-masing komponen utang dan modal terhadap total pasive, persentase masing-masing komponen laporan laba rugi terhadap penjualan bersih.
4. Analisis Sumber dan Penggunaan Modal Kerja, merupakan teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui besarnya sumber dan penggunaan modal kerja selama dua periode waktu yang dibandingkan.
5. Analisis Sumber dan Penggunaan Kas, merupakan teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui kondisi kas dan perubahan kas pada suatu periode waktu tertentu.
6. Analisis Rasio Keuangan, merupakan teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui hubungan diantara pos-pos tertentu dalam neraca maupun laporan laba rugi.
7. Analisis perubahan laba kotor, merupakan teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui posisi laba kotor dari suatu periode ke periode berikutnya, serta sebab sebab terjadinya perubahan laba kotor tersebut.
8. Analisis kredit, merupakan teknik analisis yang digunakan untuk menilai layak atau tidaknya suatu permohonan kredit debitur kepada kreditur, seperti Bank.

9. Analisis titik impas, merupakan teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui tingkat penjualan yang harus dicapai agar perusahaan tidak mengalami kerugian.

## **2.1.2 Laporan Keuangan**

### **2.1.2.1 Pengertian Laporan Keuangan**

Laporan Keuangan adalah pengambilan keputusan yang digunakan manajemen dari salah satu sumber informasi, terutama keputusan dalam bidang keuangan. Pada dasarnya laporan keuangan disusun untuk memberitahukan informasi mengenai keadaan suatu perusahaan yang akan bermanfaat bagi sebagian besar pemakai laporan keuangan tersebut.

Pengertian laporan keuangan dalam Standar Akuntansi Keuangan menurut (Ikatan Akuntan Indonesia, 2015) adalah: “Laporan keuangan adalah suatu penyajian terstruktur dari posisi keuangan dan kinerja keuangan suatu entitas”. Sedangkan menurut (Munawir, 2014) “Laporan Keuangan adalah dua daftar yang tersusun oleh neraca atau daftar posisi keuangan dan daftar pendapatan atau daftar laba-rugi. Pada waktu akhir-akhir ini sudah menjadi kebiasaan perseroan-perseroan untuk menambah daftar ketiga yaitu daftar surplus atau daftar laba yang tidak dibagikan (laba yang ditahan).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa laporan keuangan merupakan hasil akhir dari proses akuntansi pada akhir periode, yang meliputi:

1. Neraca merupakan laporan yang sistematis meliputi aktiva yaitu kekayaan yang dimiliki perusahaan, hutang yaitu kewajiban perusahaan kepada pihak lain yang belum dipenuhi, serta modal yaitu bagian yang dimiliki

oleh pemilik perusahaan yang dapat menunjukkan keadaan keuangan perusahaan pada tanggal tertentu.

2. Laporan laba-rugi, yaitu suatu laporan yang menunjukkan pendapatanpendapatan dan biaya-biaya dari suatu unit usaha beserta laba-rugiyang di peroleh oleh suatu perusahaan untuk suatu periode tertentu.
3. Laporan perubahan posisi keuangan, yaitu suatu laporan yang berguna untuk meringkas kegiatan-kegiatan pembelanjaan dan investasi yang dilakukan oleh perusahaan, termasuk jumlah dana yang dihasilkan dari kegiatan usaha perusahaan dalam tahun buku bersangkutan serta melengkapi penjelasan tentang perubahan-perubahan dalam posisi keuangan selama tahun buku yang bersangkutan.
4. Laporan arus kas, yaitu laporan yang bertujuan untuk menyajikan informasi relevan tentang penerimaan dan pengeluaran kas suatu perusahaan selama periode tertentu.
5. Catatan atas laporan keuangan, meliputi penjelasan naratif atau rincian jumlah yang tertera dalam neraca, laporan laba-rugi, laporan arus kas dan laporan perubahan ekuitas serta informasi tambahan seperti kewajiban kontijensi dan komitmen.

#### **2.1.2.2 Tujuan Laporan Keuangan**

Laporan keuangan merupakan salah satu informasi penting yang dimiliki perusahaan, Adapun tujuan laporan keuangan adalah (Kasmir, 2015):

1. Memberikan informasi keuangan tentang, jumlah aktiva dan jenis-jenis aktiva yang dimiliki.
2. Memberikan informasi keuangan tentang jumlah kewajiban dan

jenis-jenis kewajiban baik jangka pendek (lancar) maupun jangka panjang.

3. Memberikan informasi keuangan tentang jumlah modal dan jenis-jenis modalbank pada waktu tertentu.
4. Memberikan informasi tentang hasil usaha yang tercermin dari jumlah pendapatan yang diperoleh dan sumber-sumber pendapatan bank tersebut.
5. Memberikan informasi keuangan tentang jumlah biaya-biaya yang dikeluarkan berikut jenis-jenis biaya yang dikeluarkan dalam periode tertentu.
6. Memberikan informasi tentang kinerja manajemen dalam suatu periode dari hasil laporan keuangan yang disajikan.

### **2.1.2.3 Sifat Laporan Keuangan**

Biasanya Laporan keuangan memiliki sifat historis, karena laporan keuangan dicatat setelah terjadinya penerimaan atau pengeluaran. Menurut Munawir (2014) menyatakan laporan keuangan dibuat untuk memberikan gambaran atau laporan kemajuan secara periodik yang dilakukan pihak manajemen yang bersangkutan. Jadi laporan keuangan adalah bersifat historis serta menyeluruh dan berbagai suatu progress report laporan keuangan terdiri dari data- data yang merupakan hasil dari suatu kombinasi antara:

1. Prinsip-prinsip dan kebiasa- kebiasaan di dalam akuntansi

Berarti data yang dicatat itu didasarkan pada prosedur maupun anggaran-anggaran tertentu yang merupakan prinsip-prinsip akuntansi yang lazim, hal ini dilakukan dengan tujuan memudahkan pencatatan atau untuk keseragaman.

## 2. Fakta yang telah dicatat (*recorded fact*)

Berarti bahwa laporan keuangan ini dibuat atas dasar fakta dari catatan akuntansi, seperti jumlah uang kas yang tersedia dalam perusahaan maupun yang tersimpan di bank, jumlah piutang, persediaan barang dagangan, hutang maupun aktiva tetap yang dimiliki perusahaan.

## 3. Pendapat Pribadi

Dimaksudkan bahwa, walaupun pencatatan transaksi telah diatur oleh konvensi- konvensi atau dalil- dalil dasar yang sudah ditetapkan yang sudah menjadi standard praktek pembukuan, namun penggunaan dari konvensi- konvensi dan dalil dasar tersebut tergantung daripada akuntansi atau manajemen perusahaan yang bersangkutan.

### **2.1.3 Key Performance Indicators**

#### **2.1.3.1 Pengertian Key Performance Indicators**

KPI 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).

KPI adalah sistem penilaian yang diberikan kepada para pegawai yang mencapai suatu tujuan dengan hasil yang terbaik. Semakin baik sistem KPI dalam suatu organisasi, maka kinerja yang dihasilkan akan sesuai dengan yang diharapkan dan menjadi lebih baik. Pemberian penghargaan pada setiap orang

harus disesuaikan dengan hak dan kewajibannya. Dan perlu ditekankan bahwa penghargaan tidak hanya diukur dengan materi, tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antara manusia dengan lingkungan organisasi, pada saat tertentu manusia terangsang dengan insentif ekonomi atau materi dan keuntungan ekonomi. Konsep ini dapat mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang dan biasanya akan membuat mereka melakukan perbuatan yang baik secara berulang-ulang. KPI juga bertujuan agar seseorang menjadi giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya. Manusia memiliki keinginan dan masa depan dan dengan metode ini seseorang mengerjakan perbuatan baik atau mencapai prestasi akan diberikan KPI yang menarik atau imbalan. Sistem penghargaan yang efektif harus memberikan kepada pegawai baik secara finansial ataupun non-finansial. Manajer harus menggunakan sistem penghargaan organisasional seefektif mungkin sehingga pegawai termotivasi dan bekerja secara produktif. (Marr, 2016).

Sistem yang efektif untuk pemberian KPI kepada pegawai harus memenuhi kebutuhan pegawai, dibandingkan dengan KPI yang diberikan oleh organisasi lain, didistribusikan secara wajar dan adil serta dapat diberikan dalam berbagai bentuk yang akan dikaitkan dengan prestasi yang dihasilkan.

KPI atau Key Performance Indicator adalah metrik yang digunakan untuk mengukur performa suatu bisnis atau organisasi. Ada 2 jenis KPI yang dapat digunakan untuk tujuan tersebut, dan pemilihan jenis KPI harus disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai. Adapun jenis KPI diantaranya KPI finansial dan KPI non finansial (Marr, 2016).

### **2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat *Key Performance Indicators***

Rasio keuangan dapat digunakan untuk menilai kinerja keuangan perusahaan. Adapun manfaat yang bisa diambil dengan dipergunakan analisis keuangan menurut (Hardono & Ponda, 2018), yaitu:

1. Analisis keuangan sangat bermanfaat untuk dijadikan sebagai alat kinerja dan prestasi perusahaan.
2. Analisis keuangan sangat bermanfaat bagi pihak manajemen sebagai rujukan untuk membuat perencanaan.
3. Analisis keuangan dapat dijadikan sebagai alat untuk mengevaluasi kondisi suatu perusahaan dari perspektif keuangan.
4. Analisis keuangan juga bermanfaat bagi para kreditor dapat digunakan untuk memperkirakan potensi resiko yang akan dihadapi dikaitkan dengan adanya jaminan kelangsungan pembayaran bunga dan pengembalian pokok pinjaman.
5. Analisis keuangan dapat dijadikan sebagai penilaian bagi pihak stakeholder organisasi.

Sebagai salah satu perangkat utama manajemen organisasi, tujuan utama dari penetapan KPI adalah (Arini, 2015):

1. Untuk menghubungkan antara visi-misi-tata nilai, strategi organisasi, dan sasaran kinerja organisasi dengan aktifitas organisasi untuk mencapai sasaran kinerja yang diinginkan.
2. Untuk mengukur tren kinerja organisasi dan/atau divisi apakah terdapat kenaikan atau terjadi penurunan yang signifikan.
3. Untuk membandingkan kinerja organisasi terkini dengan kinerja historis organisasi, atau membandingkan dengan kinerja organisasi lainnya sehingga



organisasi mendapatkan gambaran mengenai keunggulan atau kelemahan organisasi dibandingkan pesaing, serta mengetahui peluang-peluang untuk menciptakan nilai tambah.

4. KPI organisasi digunakan sebagai dasar penetapan KPI atau sasaran kerja divisi dan individu.
5. Hasil pencapaian KPI menjadi dasar untuk memberikan penghargaan dan konsekuensi sehingga KPI juga bermanfaat untuk mendorong motivasi bekerja dan perilaku yang baik dari karyawan.

### **2.1.3.3 Aspek atau Perspektif *Key Performance Indicators***

Menurut Mulyadi (2009), *Key performance indicators* terdiri dari empat perspektif, yaitu:

#### **1. Perspektif Keuangan**

Jaman jejaring menyebabkan lingkungan bisnis sangat kompetitif. Persaingan yang dihadapi oleh perusahaan tidak hanya dari perusahaan – perusahaan sejenis di dalam negeri, namun dari perusahaan sejenis di seluruh dunia, bahkan dari perusahaan lain di luar industri. Lingkungan yang kompetitif memaksa perusahaan untuk memfokuskan bisnisnya pada kompetensi inti dan membangun jejaring organisasi untuk bersaing di pasar global. Persaingan tidak lagi dilaksanakan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, namun dilakukan antara satu jejaring organisasi dengan jejaring organisasi yang lain.

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 paradigman manajemen ini, sasaran strategik yang cocok untuk memasuki lingkungan bisnis di jaman jejaring adalah kinerja keuangan luar biasa berkesinambungan (sustainable outstanding financial performance).

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.

## **2. Perspektif Pelanggan**

Lingkungan bisnis kompetitif di jaman jejaring menuntut organisasi untuk memenangkan pilihan customer agar dapat bertahan dan bertumbuh di lingkungan seperti itu. Lingkungan bisnis kompetitif menuntut personel untuk menggeser paradigma ke customer value strategy. Paradigma customer value strategy menempatkan customer pada peringkat pertama dari keseluruhan pemangku kepentingan (stakeholder) perusahaan. Perusahaan memiliki berbagai pemangku kepentingan terhadap eksistensi perusahaan, seperti personel, customer, pemerintah, kreditur, pemasok, dan masyarakat lingkungan.

Di masa lalu, berbagai pemangku kepentingan perusahaan dianggap sama kedudukannya, sehingga tidak ada satupun yang dianggap istimewa (karena keberadaan mereka menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan). Lingkungan bisnis kompetitif di dalam jaman jejaring ini

menyadarkan banyak pihak bahwa customer yang memanfaatkan keluaran yang dihasilkan oleh perusahaan lah yang menjadi alasan utama eksistensi suatu perusahaan.

Bahkan dalam organisasi bermotif laba, profitable customer lah yang menjadi penentu kelangsungan hidup dan kesejahteraan organisasi. Suatu perusahaan yang tidak dapat menjanjikan profitable customer tidak akan menarik investor dan kreditur untuk melakukan investasi disitu, bahkan personel pun tidak tertarik untuk bekerja di situ. Itulah sebabnya, pandangan bahwa customer merupakan pemangku kepentingan peringkat pertama merupakan basis dalam pembangunan pengetahuan manajemen kontemporer. Paradigma ini menjadi basis dalam pendesainan struktur organisasi, proses bisnis, cara pengelolaan bisnis, sistem penghargaan dan sistem informasi organisasi. Untuk memenangkan pilihan customer perusahaan harus mampu melampaui harapan customer. Dalam lingkungan bisnis kurang kompetitif, perusahaan akan mampu bertahan dan bertumbuh hanya dengan memenuhi kebutuhan customer. Dalam lingkungan bisnis kompetitif, pilihan customer diperebutkan oleh banyak perusahaan, sehingga untuk dapat bertahan dan bertumbuh di lingkungan seperti itu, perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan dalam melampaui harapan customer. Berdasarkan paradigma customer value strategy ini, sasaran strategik di perspektif customer dirumuskan sebagai berikut:

- a. Produk/jasa bersaing di pasar global dengan basis kandungan pengetahuan yang terdapat didalamnya
- b. Produk dan jasa dipadukan menjadi satu dalam suatu tawaran (offer),
- c. Produk/jasa dihasilkan melalui jejaring organisasi,

- d. Produk/jasa disediakan bagi customer dengan mobilitas tinggi,
- e. Kualitas hubungan merupakan pelipatganda value yang diterima oleh customer.

Pengukuran kinerja pada perspektif ini digunakan untuk mengetahui bagaimana meningkatkan kepuasan pelanggan, serta menargetkan pelanggan yang dapat menghasilkan keuntungan terbesar bagi perusahaan.

### **3. Perspektif Internal**

Lingkungan bisnis kompetitif di jaman jejaring menuntut organisasi untuk melaksanakan improvement berkelanjutan terhadap proses yang digunakan untuk melayani customer, agar dapat bertahan dan bertumbuh di lingkungan seperti itu.

Perwujudan paradigma continuous improvement tersebut adalah:

- a. Proses bisnis didesain dengan memanfaatkan database engine, sehingga transaksi dilaksanakan pada kecepatan cahaya,
- b. Proses bisnis didesain dengan melibatkan berbagai organisasi dalam jejaring,
- c. Proses bisnis didesain untuk melayani customer customer dengan mobilitas tinggi. Pengukuran kinerja pada perspektif Internal untuk mengetahui bagaimana kualitas yang diberikan perusahaan terhadap pelanggannya, sehingga perusahaan mampu mengetahui apa yang harus diunggulkan perusahaan kepada pelanggannya.

Menurut Rudiantoro (2013) dalam perspektif ini perusahaan melakukan pengukuran terhadap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan demi menciptakan produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan.

#### **4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Lingkungan bisnis kompetitif di jaman jejaring menuntut organisasi untuk memilih sumber daya yang secara efektif dapat diandalkan sebagai daya saing. Di antara berbagai sumber daya yang dikelola oleh manajemen, sumber daya manusia lah yang secara efektif dapat diandalkan sebagai daya saing dalam lingkungan bisnis sekarang. Mengapa demikian? Dalam jaman jejaring ini, produk/jasa bersaing di pasar global berdasarkan kandungan pengetahuan yang terdapat di dalamnya. Siapa yang mengisi kandungan pengetahuan ke dalam produk/jasa yang dihasilkan oleh organisasi

Sumber daya manusia (manajer dan karyawan) adalah pengisi kandungan pengetahuan ke dalam produk/jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Dalam jaman jejaring, ilmu dan pengetahuan memiliki usia manfaat pendek, sehingga dibutuhkan kapabilitas personel untuk belajar dan tumbuh, agar senantiasa mampu memasukkan pengetahuan terkini ke dalam produk/jasa. Paradigma manajemen yang digunakan untuk mengelola sumber daya manusia adalah employee empowerment. Perwujudan paradigma tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Personel diberdayakan untuk mengaplikasikan pengetahuan ke dalam pekerjaan mereka.
- b. Personel diberdayakan untuk belajar berkelanjutan.
- c. Infrastruktur teknologi informasi dibangun untuk memberdayakan
- d. personel dan menjadikan produktif dan cost effective proses yang digunakan untuk menghasilkan produk/jasa bagi customer.
- e. Organisasi didesain nirbatas.

- f. Organisasi didesain dengan kapabilitas untuk belajar, kapasitas untuk berubah, dan akuntabilitas tinggi.
- g. Karyawan dikelola sebagai manusia.

Menurut David Parmenter konsep Balanced Scorecard terus berkembang dari tahun ke tahun sejalan dengan perkembangan dan pengimplementasian dari konsep tersebut, manajemen telah memahami bahwa kinerja perlu diukur dengan cara yang lebih holistik. Balanced Scorecard telah mengalami beberapa kali evolusi perkembangan atau perubahan, yaitu mempunyai fungsi (1) sebagai perbaikan atas system pengukuran kinerja para eksekutif (2) sebagai kerangka perencanaan strategik dan (3) sebagai basis sitem terpadu pengelolaan kinerja personel. Selanjutnya, hasil perbandingan ini kemudian dimanfaatkan melalui evaluasi atas kerja para eksekutif. Menurut David Parmenter, melalui pengkajian berbagai pengukuran yang telah menstransformasikan usaha perusahaan, sehingga David Parmenter telah mengembangkan sebuah metodologi yang sangat sederhana, tetapi sangat bermanfaat. Dikatakannya bahwa KPI merupakan mata rantai yang hilang antara fungsi Balanced Scorecard dengan kenyataan pengimplementasian ukuran kinerja pada sebuah organisasi dengan meminimalkan risiko.

#### **2.1.3.4 Pengukuran *Key Performance Indicators***

Salah satu jenis indikator kinerja utama atau KPI yang paling umum digunakan adalah KPI finansial. Seperti namanya, finansial, KPI jenis ini berhubungan dengan faktor keuangan. Indikator penilaian pencapaian target berdasarkan materi yang didapatkan oleh perusahaan.

Jenis ini mencakup berbagai perhitungan sebagai berikut (Marr, 2016):

1. KPI Laba Kotor (*Gross Profit*), adalah KPI yang mengukur sisa uang dari pendapatan setelah dikurangi Harga Pokok Penjualan (HPP).

Contoh : Sebuah perusahaan memiliki jumlah penjualan sebesar 1.000.000 dan Harga Pokok Penjualan sebesar 500.000, maka perhitungannya :

$$\text{Gross profit} = 1.000.000 - 500.000$$

$$\text{Gross profit} = 500.000$$

2. KPI Laba Bersih (*Net Profit*), adalah KPI yang mengukur jumlah uang yang tersisa dari pendapatan setelah dikurangi Harga Pokok Penjualan dan biaya-biaya bisnis lainnya seperti biaya bunga dan pajak.

Contoh : Sebuah perusahaan memiliki jumlah penjualan sebesar 1.000.000 dan Harga Pokok Penjualan sebesar 500.000 dan pembayaran pajak sebesar 10.000, maka perhitungannya :

$$\text{Gross profit} = 1.000.000 - (500.000 - 10.000)$$

$$\text{Gross profit} = 490.000$$

3. KPI Marjin Laba Kotor (*Gross Profit Margin*), adalah KPI yang mengukur nilai persentase yang diperoleh dengan membagi Laba Kotor dengan Pendapatan.

Contoh : Sebuah perusahaan memiliki jumlah penjualan sebesar 1.000.000 dan Harga Pokok Penjualan sebesar 500.000 dan pembayaran pajak sebesar 10.000, sehingga diketahui laba kotornya sebesar 500.000, maka perhitungannya :

$$\text{GPM} = \text{Laba Kotor} / \text{Pendapatan}$$

$$\text{GPM} = 500.000 / 1.000.000$$

$$\text{GPM} = 50\%$$

4. KPI Marjin Laba Bersih (*Net Profit Margin*), maksudnya adalah KPI yang mengukur nilai persentase yang diperoleh dengan membagi laba bersih berdasarkan pendapatannya.

Contoh : Sebuah perusahaan memiliki jumlah penjualan sebesar 1.000.000 dan Harga Pokok Penjualan sebesar 500.000 dan pembayaran pajak sebesar 10.000, sehingga diketahui laba bersihnya sebesar 490.000, maka perhitungannya :

$$\text{NPM} = \text{Laba Bersih/Pendapatan}$$

$$\text{NPM} = 490.000/1.000.000$$

$$\text{NPM} = 49\%$$

5. KPI Rasio Lancar (*Current Ratio*), adalah KPI yang mengukur kinerja keuangan neraca likuiditas dengan membagikan aktiva lancar (*current assets*) dengan Kewajiban lancar (*current liabilities*).

Contoh : Sebuah perusahaan memiliki aktiva lancar sebesar 1.000.000 dan kewajiban lancar sebesar 500.000, maka perhitungannya :

$$\text{Current ratio} = \text{Aktiva lancar/kewajiban lancar}$$

$$\text{Current ratio} = 700.000/500.000$$

$$\text{Current ratio} = 1,4 \text{ kali}$$

Key Performance Indicator (KPI) merupakan suatu sistem penilaian kinerja perusahaan berdasarkan perhitungan kuantitatif yang digunakan oleh perusahaan untuk mengukur serta sebagai alat pembanding kinerja dalam pemenuhan tujuan dan operasional perusahaan yang ingin dicapai (Kho, 2018). Setiap perusahaan memiliki visi dan misi serta tujuan yang berbeda dengan perusahaan lainnya, hal itu terjadi karena terdapat perbedaan terhadap masing-



masing kebutuhan perusahaan. Oleh karena itu, sebelum menetapkan KPI, perusahaan harus melakukan beberapa persiapan berikut:

1. Menetapkan tujuan yang hendak dicapai.
2. Memiliki bisnis proses yang telah terdefinisi dengan jelas.
3. Menetapkan ukuran kuantitatif dan kualitatif sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.
4. Memonitor setiap kondisi yang terjadi serta melakukan perubahan yang diperlukan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

KPI membutuhkan perencanaan yang matang. Selain itu juga harus didukung oleh ketersediaan data dan informasi yang akurat serta konsisten. Di sinilah peran penting sistem informasi bagi sebuah perusahaan. KPI dibedakan menjadi *Lagging Indicator* dan *Leading Indicator*.

Dalam kamus ekonomi, pengertian dari *Leading Indicator* (indikator periode mendatang) adalah suatu rangkaian data statistik periode lalu yang menunjukkan kecenderungan yang mencerminkan perubahan-perubahan pada waktu mendatang dalam beberapa sektor ekonomi terkait atau sebagai sinyal kejadian di masa depan. Singkatnya *Leading Indicator* merupakan beberapa variabel ekonomi yang bergerak mendahului pergerakan variabel utama ekonomi (Laksmita, 20 2011).

Sedangkan *Lagging indicator* atau yang disebut juga sebagai indikator periode lalu adalah suatu rangkaian data statistik pada periode lalu dan telah menunjukkan kecenderungan yang mencerminkan perubahan-perubahan pada waktu lalu dalam beberapa sektor ekonomi yang saling berkaitan (Laksmita,

2011). Lagging indicator memungkinkan kita untuk melihat apakah perusahaan sudah mencapai tujuan atau belum. Sedangkan Leading Indicator membantu kita memahami apa yang perlu dilakukan dalam rangka memenuhi tujuan tersebut. Setelah memahami variabel (proses) di dalam Leading Indicator, yang perlu dilalui untuk memastikan target terpenuhi, kita akan dapat mulai memeriksa daftar tersebut (Moehariono, 2012).

**Tabel 2.1. Indikator Kinerja Perusahaan Menggunakan KPI**

<b>TUJUAN STRATEGIS</b>	<b>KEY PERFORMANCE OUTCOME(LAG INDICATOR)</b>	<b>KEY PERFORMANCE DRIVER(LEAD INDICATORS)</b>
<b>PERSPEKTIF FINANSIAL</b> 1. Kemampuan memperoleh laba 2. Investasi Perusahaan yang efektif	a. Tingkat pertumbuhan penjualan b. Tingkat keuntungan/laba c. Return on Capital Employed (ROCE) d. Tingkat penggunaan investasi	a. Tingkat penjualan b. Market share c. Tingkat pendapatan d. Total asset e. Investasi/pendanaan
<b>PERSPEKTIF PELANGGAN</b> 1. Menguasai pasardomestik dan global 2. Pertumbuhan pelanggan yang tinggi 3. Kepuasan pelanggan yang tinggi 4. Kesetiaan dan dukungan pelanggan yang tinggi	a. Laba bersih pelanggan b. Pangsa pasar domestik dan global c. Persentase penjualan global d. Persentase pertumbuhan pelanggan e. Tingkat kepuasan pelanggan f. Tingkat pemenuhan keluhan pelanggan g. Tingkat loyalitas pelanggan	a. Keuntungan/profit pelanggan b. Penjualan produk c. Data base pasar d. Data base pesaing e. Jumlah pelanggan f. Rancangan survei g. Respons time/Akurasi data h. Dukungan administrasi
<b>PERSPEKTIF BISNIS INTERNAL</b> 1. Meningkatkan sistem proses kerja yang lebih baik 2. Meningkatkan proses manufaktur yang efektif 3. Pengembangan dan riset yang tangguh 4. Meningkatkan kualitas produk	a. Persentase jenis produk atas pengakuan internasional b. Presentase produk cacat c. Jumlah produk baru d. Rasio biaya yang dikeluarkan	a. Pengakuan internasional b. Standarisasi mutu c. Kualitas produk d. Produk cacat e. Manufacturing cycle f. Waktu proses g. Perancangan produk h. Investasi R&D

(Sumber : Moehariono, 2012)

KPI menggantikan ukuran hasil, yang secara khas melihat aktivitas kegiatan secara bulanan atau kuartal. Sekarang Key Performance Indicator dan indikator kinerja bercirikan dengan ukuran yang fokus, baik pada ukuran masa lalu, saat ini, ataupun masa mendatang.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Adapun beberapa penelitian terdahulu di uraikan dalam tabel berikut ini :

**Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul	Hasil
1	(Bayhaqi, 2020)	PERANCANGAN KEY PERFORMANCE INDICATORS SEBAGAI SISTEM PENILAIAN KINERJA DI PT. INTI ISAWIT SUBUR	Hasil perancangan sistem penilaian kinerja diperoleh 11 Key Performance Indicators kinerja utama. Perspektif keuangan terdiri dari 2 indikator yaitu meningkatkan profit dan meningkatkan investasi, perspektif pelanggan terdiri dari 3 indikator yaitu meningkatkan kepuasan konsumen, loyalitas konsumen, dan bertambah jumlah konsumen, perspektif proses internal terdiri dari 3 indikator yaitu meningkatkan jumlah produksi, mengurangi tingkat kecelakaan kerja, dan kehadiran karyawan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari 3 indikator yaitu meningkatkan kepuasan pegawai, meningkatkan kompetensi pegawai, dan penghargaan.
2	(Hardono & Ponda, 2018)	PERANCANGAN KEY PERFORMANCE INDICATORS KINERJA SUPPLY CHAIN PT. XYZ DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD	Identifikasi KPI Supply Chain PT XYZ dilakukan melalui studi literatur seperti buku, jurnal, ulasan dari website serta brainstorming dengan manajemen Perusahaan. Hasil identifikasi teridentifikasi 24 KPI dalam 4 perspektif indikator SCM. Dari 24 KPI yang teridentifikasi diuji validitasnya dengan metode Product Moment Correlation Pearson (r), serta dilakukan pengujian reliabilitas dengan menggunakan rumus Rulon. Hasil validasi menunjukkan adanya pengurangan jumlah KPI menjadi 20 KPI. KPI yang dihilangkan adalah respon terhadap keluhan pelanggan, Order fulfillment lead time, ROTA dan EVA
3	(Isputrawan, 2018)	KESIAPAN ORGANISASI TERHADAP KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)	Proyek Balance Scorecard di PT. Kebayoran Pharma membuktikan divisi Hoslab berperan aktif dalam mencapai visi dan misi perusahaan., Balance Scorecard dapat mendeteksi prioritas

		DENGAN PERANCANGAN PERFORMANCE DASHBOARD	strategik objektif dan potensial strategik objektif yang perlu dikembangkan oleh divisi Hoslab PT. Kebayoran Pharma di masa mendatang. Implementasi Key Performance Indicator dengan metode Balance Scorecard menjadi panduan sehingga memampukan karyawan di Hoslab Division melewati proses perubahan yang sedang dijalani.
--	--	------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 2.3 Kerangka Berfikir

Di beberapa perusahaan banyak yang sudah menerapkan *key performance indicators* ini sebagai panduan tolak ukur pencapaian penilaian terhadap hasil kinerja perusahaan. Pemilihan KPI's secara tepat akan mempermudah perusahaan untuk memberikan gambaran mengenai hasil produksi yang memerlukan perbaikan, peluang perbaikan, dan mengetahui efektivitas upaya perbaikan yang telah dilakukan (Soemohadiwidjojo, 2015). Hasil produksi pencapaian KPI's menjadi dasar untuk memberikan penghargaan (reward) dan konsekuensi sehingga KPI's bermanfaat untuk mendorong motivasi bekerja dan perilaku yang baik dari karyawan.

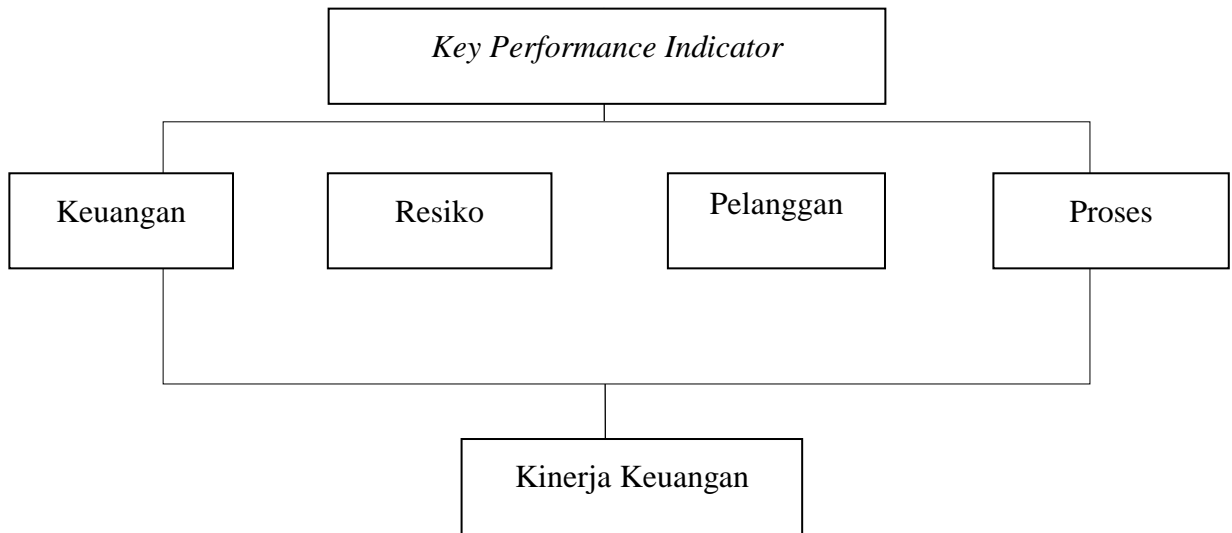
Pada KPI disajikan serangkaian ukuran yang lebih fokus pada aspek-aspek kinerja organisasi serta lebih mementingkan tentang keberhasilan organisasi pada saat ini dan waktu yang akan datang. Dengan memonitor capaian KPI, seorang manajer dapat mengetahui kondisi unit yang dipimpinnya dan dapat mengambil langkah-langkah strategis untuk melakukan perbaikan dalam meningkatkan produktivitas. Selain untuk mengetahui kinerja, KPI juga berguna untuk membandingkan nilai yang diharapkan (*expected value*) dengan nilai aktual yang dicapai, untuk meningkatkan target kinerja dari periode ke periode, untuk menghindari ketidaknyamanan pelanggan, dan untuk menjaga kualitas yang telah

ada sehingga pelanggan tidak akan merasa kecewa dengan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi.

Dengan adanya KPI dapat melakukan pengukuran kinerja dengan cara monitoring dan evaluasi dengan lebih tepat. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu organisasi di dalam perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan mampu menggambarkan kondisi perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati.

Adapun alat ukur keuangan dalam KPI diantaranya menggunakan aspek keuangan, resiko, pelanggan dan proses, dalam hal keuangan menggunakan analisis laba kotor, analisis laba bersih, analisis margin laba kotor, analisis margin laba bersih dan analisis rasio lancar, analisis kinerja keuangan ini digunakan untuk melihat performa kinerja keuangan pada perusahaan. Penelitian-penelitian terkait kinerja keuangan sudah banyak dilakukan seperti yang pernah dilakukan oleh (Irma, 2019), (Hafsah, 2018), (I. A. Ardila & Fadhila, 2021), (Saragih, 2017), (Siregar & Lufriansyah, 2018) dan (Hanum, 2015) namun dalam penelitian tersebut belum ada yang menggunakan *key performance indicator* dalam menganalisa kinerja keuangan

Kerangka berpikir digunakan untuk menggambarkan arah penelitian dan analisis data yang akan dilakukan, adapun kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan 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. Oleh karena itu, penelitian ini akan mendeskripsikan kinerja belanja daerah dalam laporan realisasi anggaran instansi pemerintahan.

#### **3.2 Definisi Operasional**

Definisi operasional itu adalah definisi yang menjelaskan bagaimana variabel itu dapat di ukur, dengan memberi arti atau penjelasan kegiatan dengan tujuan untuk melihat pentingnya variabel yang di gunakan dalam penelitian ini dan juga untuk mempermudah pemahaman dan membahas penelitian nantinya (Marr, 2016).

##### **1. Perspektif Keuangan**

###### **a. Laba Kotor**

adalah KPI yang mengukur sisa uang dari pendapatan setelah dikurangi Harga Pokok Penjualan (HPP)

Adapun rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\text{Laba Kotor} = \text{Penjualan} - \text{HPP}$$

**b. Laba Bersih**

adalah KPI yang mengukur jumlah uang yang tersisa dari pendapatan setelah dikurangi Harga Pokok Penjualan dan biaya-biaya bisnis lainnya seperti biaya bunga dan pajak.

$$\text{Laba Bersih} = \text{Penjualan} - (\text{HPP} + \text{biaya lainnya})$$

**c. Marjin Laba Kotor (*Gross Profit Margin*)**

adalah KPI yang mengukur nilai persentase yang diperoleh dengan membagi Laba Kotor dengan Pendapatan.

$$\text{GPM} = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

**d. Marjin Laba Bersih (*Net Profit Margin*)**

adalah KPI yang mengukur nilai persentase yang diperoleh dengan membagi laba bersih berdasarkan pendapatannya

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

**e. Rasio Lancar (*Current Ratio*)**

adalah KPI yang mengukur kinerja keuangan neraca likuiditas dengan membagikan aktiva lancar (*current assets*) dengan Kewajiban lancar (*current liabilities*).

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$$



### 3.3. Tempat dan Waktu Penelitian

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian dan pengambilan data dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) yang berlokasi di Jalan Ltejen Soeprapto No.2, Medan, Sumatera Utara.

#### 3.3.2. Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian direncanakan dari bulan Agustus sampai dengan November 2023 , dengan rencana sebagai berikut :

**Tabel 3.1 Jadwal Rencana Penelitian**

NO	Proses Penelitian	Waktu Penelitian															
		Agustur				September				Oktober				November			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Pengajuan Judul	■	■														
2.	Penyusunan Proposal		■	■	■	■	■	■									
3.	Bimbingan Proposal					■	■	■	■	■	■	■					
4.	Seminar Proposal										■						
5.	Revisi Proposal										■	■					
6.	Pengumpulan Data										■	■	■				
7.	Penyusunan Skripsi											■	■	■	■		
8.	Bimbingan Skripsi													■	■	■	■
9.	Sidang Meja Hijau															■	■

### **3.4. Jenis dan Sumber Data**

#### **3.4.1 Jenis Data**

Dalam menyelesaikan penelitian ini, penulis menggunakan jenis data yaitu:

- a. Data Kuantitatif merupakan data yang berbentuk bilangan atau nominal.  
Data yang berupa data struktur organisasi dan kinerja PT Perkebunan Nusantara IV
- b. Data Kualitatif merupakan data yang tidak berbentuk bilangan atau nominal.  
Data yang berupa observasi langsung ke PT Perkebunan Nusantara IV

#### **3.4.2 Sumber Data**

Dalam penelitian ini menggunakan sumber data primer, sumber data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung dari narasumber objek penelitian.

### **3.5. Teknik Pengumpulan Data**

(Sugiyono, 2016) menyebutkan bahwa penelitian kualitatif pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah). Teknik pengumpulan data sekunder (dokumentasi). Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah dengan cara:

- a) Studi dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengumpulkan data-data berkaitan dengan internal perusahaan yang diperoleh langsung dari perusahaan, hal ini berupa struktur organisasi dan proses manajemen resiko yang diperoleh dari PT Perkebunan Nusantara IV untuk keperluan pembahasan penelitian.

- b) Wawancara, yaitu melakukan komunikasi langsung dua arah kepada narasumber dan informan, dalam hal ini pihak SDM di PT Perkebunan Nusantara IV. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi tambahan terkait penyebab-penyebab yang terjadi di perusahaan yang berhubungan dengan kinerja keuangan.

**Tabel 3.2 Kisi-kisi Wawancara**

No	Pertanyaan
1	Apa yang menyebabkan penjualan tidak mencapai target?
2	Apa yang menyebabkan laba bersih tidak mencapai target?
3	Bagaimana cara perusahaan meminimalisir biaya yang dikeluarkan?
4	Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi ketercapaian target laba yang diharapkan?
5	Bagaimana evaluasi kinerja yang dilaksanakan perusahaan?

### **3.6. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif. Menurut (Sugiyono, 2012) “Teknik analisis deskriptif adalah metode yang berusaha mengumpulkan data yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, mengelola, menganalisis, menginterpretasikan data yang yang diperoleh sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai keadaan yang diteliti serta informasi dalam mengambil keputusan. Metode deskriptif adalah metode analisis dengan mengumpulkan data terlebih dahulu yang kemudian diklarifikasi, dianalisis yang selanjutnya diinterpretasikan sehingga memberikan gambaran yang jelas mengenai keadaan yang di teliti.

Adapun tahapan dalam analisis data sebagai berikut :

1. Mengumpulkan data terkait dengan standar, proses, kinerja dan struktur dari PT Perkebunan Nusantara IV
2. Mencari teori sesuai dengan penelitian

3. Menganalisis data menggunakan pengukuran *key performance indicator*
4. Melakukan interpretasi data atas pengukuran *key performance indicator*
5. Memberikan keterangan mengenai data yang penulis peroleh
6. Menarik kesimpulan dan memberikan saran.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **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.

## **2. Hasil Wawancara Penelitian**

Dalam mendapatkan hasil penelitian, peneliti melakukan wawancara kepada Bapak Handoko (narasumber) yang merupakan pegawai yang memiliki wewenang pada bagian keuangan yang memahami topik yang akan diteliti.

Pada pertanyaan terkait dengan “Apa yang menyebabkan penjualan dan laba tidak mencapai target? Jawab : *Penjualan tidak mencapai target disebabkan oleh harga sawit yang terus anjlok dari semula di tahun 2018 sebesar Rp. 7.400/kg menjadi Rp. 6.500/kg, hal ini juga disertai penurunan permintaan teh dan kelapa sawit serta adanya fenomena pandemi covid yang memberikan dampak kepada proses produksi yang terkendala serta distribusi yang terhambat ke daerah-daerah. Namun PT Perkebunan Nusantara IV dapat bangkit melalui pemaksimalan pendapatan dari peningkatan produksi.*

Pada pertanyaan terkait dengan “Bagaimana cara perusahaan meminimalisir biaya yang dikeluarkan? Jawab : *Perusahaan melakukan penaksiran biaya melalui unit-unit terkait , dari mulai bagian kebun sampai dengan bagian penjualan dan pemasaran, perusahaan melakukan analisa berdasarkan informasi dari laporan unit dibawahnya kemudian memberikan*

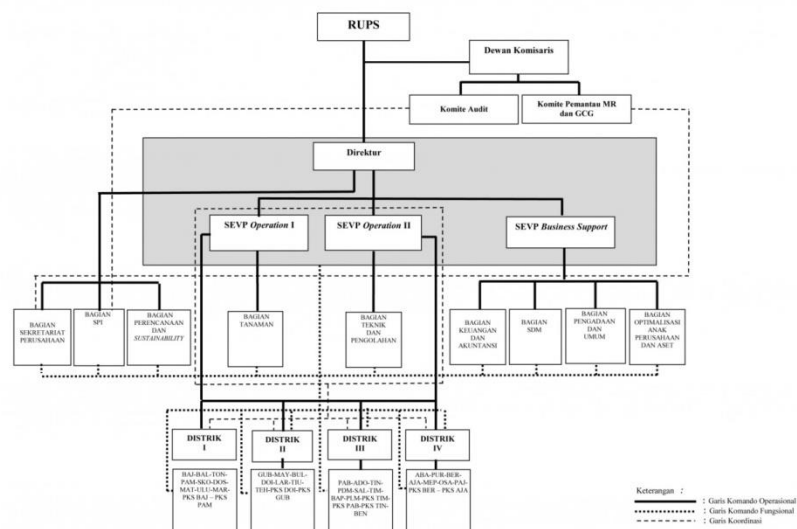
*keputusan melalui rapat atas perencanaan anggaran yang disusun menjadi Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP).*

Pada pertanyaan terkait dengan “Faktor apa saja yang mempengaruhi ketercapaian target laba? Jawab : *Dalam hal ini faktor-faktor yang mempengaruhi ketercapaian target laba adalah dalam hal permintaan, penjualan, harga jual serta penekanan biaya-biaya produksi dan pemasaran yang kian hari kian meningkat, kebijakan pemerintah dan situasi politik juga menjadi salah satu penyebab tidak tercapainya target laba, dengan adanya perubahan-perubahan pada struktural organisasi di Perusahaan memberikan dampak kebijakan-kebijakan yang berubah-ubah.*

Pada pertanyaan terkait dengan “Bagaimana evaluasi kinerja yang dilaksanakan perusahaan? Jawab : *dalam melakukan evaluasi kinerja di awali dengan proses manajemen resiko dilakukan oleh Komite Pemantau Manajemen Resiko dan Good Corporate Governance. Komite Pemantau Manajemen Risiko dan GCG dibentuk untuk membantu tugas pengawasan dan penasihat Dewan Komisaris dalam upaya melakukan identifikasi, pemetaan, analisis, dan mitigasi risiko atas seluruh proses bisnis Perusahaan yang ditujukan untuk mencegah dan meminimalisasi risiko dari seluruh proses manajemen, serta memantau dan memastikan diterapkannya GCG dilingkungan Perusahaan. Komposisi Anggota Komite Pemantau MR & GCG terdiri dari satu atau lebih Anggota Dewan Komisaris maupun pihak luar yang independen yang memiliki keahlian, pengalaman serta kualitas dalam mengelola risiko.*

### 3. Analisis Data

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)**  
**Labarugi Konsolidasian (Rp juta)**  
 Consolidated Profit and Loss (Rp million)

Uraian Description	2018	2019	2020	2021	2022	Pertumbuhan Growth (CAGR) %
Penjualan Sales	5.224.598	4.753.412	6.349.127	9.328.796	10.478.409	14,93
Beban Pokok Penjualan Cost of Goods Sold	(3.018.281)	(3.040.427)	(3.587.441)	(4.432.573)	(5.502.804)	12,76
Laba Bruto Gross Profit	2.206.316	1.712.985	2.761.686	4.896.223	4.975.605	17,66
Laba Usaha Operating Profit	1.045.954	707.882	1.443.249	3.173.681	3.184.932	24,94
Laba Sebelum Pajak Penghasilan Profit Before Income Tax	790.591	301.273	935.970	2.855.323	2.939.805	29,28
Laba Tahun Berjalan Profit for The Year	483.402	117.401	553.543	2.117.664	2.174.788	35,09
Total Penghasilan/(Rugi) Komprehensif Tahun Berjalan Total Comprehensive Revenue/(Loss) for the 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 Description	2018	2019	2020	2021	2022	Pertumbuhan Growth (CAGR) %
Aset Lancar Current Assets	1.891.422	1.964.565	2.268.379	4.804.052	6.149.481	26,59
Aset Tidak Lancar Non-current Assets	15.139.476	15.977.235	16.231.092	16.385.333	16.851.745	2,17
Jumlah Aset Total Assets	17.030.899	17.941.799	18.499.471	21.189.385	23.001.226	6,19
Liabilitas Jangka Pendek Short-term Liabilities	1.980.365	2.507.331	3.009.760	2.928.841	3.419.977	11,55
Liabilitas Jangka Panjang Long-Term Liabilities	7.312.507	8.326.976	8.311.751	8.355.920	7.790.586	1,27
Jumlah Liabilitas Total Liabilities	9.292.873	10.834.308	11.321.511	11.284.761	11.210.563	3,82
Jumlah Ekuitas Total Equity	7.738.026	7.107.492	7.177.960	9.904.624	11.790.663	8,79
Modal Kerja Bersih Net Working Capital	(88.943)	(542.766)	(741.381)	(1.875.211)	(2.729.504)	98,33
Belanja Modal 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, struktur 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.

### 3. Analisis *Key Performance Indicator* PT Perkebunan Nusantara IV

KPI adalah sistem penilaian yang diberikan kepada para pegawai yang mencapai suatu tujuan dengan hasil yang terbaik. Semakin baik sistem KPI dalam suatu organisasi, maka kinerja yang dihasilkan akan sesuai dengan yang diharapkan dan menjadi lebih baik. Pemberian penghargaan pada setiap orang harus disesuaikan dengan hak dan kewajibannya. Dan perlu ditekankan bahwa penghargaan tidak hanya diukur dengan materi, tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antara manusia dengan lingkungan organisasi, pada saat tertentu manusia terangsang dengan insentif ekonomi atau materi dan keuntungan ekonomi. Konsep ini dapat mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang dan biasanya akan membuat mereka melakukan perbuatan yang baik secara berulang-ulang.

Sistem yang efektif untuk pemberian KPI kepada pegawai harus memenuhi kebutuhan pegawai, dibandingkan dengan KPI yang diberikan oleh organisasi lain, didistribusikan secara wajar dan adil serta dapat diberikan dalam berbagai bentuk yang akan dikaitkan dengan prestasi yang dihasilkan.

#### 1. Perspektif Keuangan

##### a. Laba Kotor

adalah KPI yang mengukur sisa uang dari pendapatan setelah dikurangi Harga Pokok Penjualan (HPP)

Adapun rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\text{Laba Kotor} = \text{Penjualan} - \text{HPP}$$

$$\begin{aligned} \text{Laba Kotor 2018} &= 5.224.598 - 3.018.281 \\ &= 2.206.316 \end{aligned}$$

$$\text{Laba Kotor 2019} = 4.753.412 - 3.040.427$$

	= 1.712.985
Laba Kotor 2020	= 6.349.127-3.587.441
	= 2.761.686
Laba Kotor 2021	= 9.328.796-4.432.573
	= 4.896.223
Laba Kotor 2022	= 10.478409 -5.502.804
	= 4.975.605

#### **b. Laba Bersih**

adalah KPI yang mengukur jumlah uang yang tersisa dari pendapatan setelah dikurangi Harga Pokok Penjualan dan biaya-biaya bisnis lainnya seperti biaya bunga dan pajak.

$$\text{Laba Bersih} = \text{Penjualan} - (\text{HPP} + \text{biaya lainnya})$$

Laba Bersih 2018	= 5.224.598-(3.018.281+1.722.915)
	= 483.402
Laba Bersih 2019	= 4.753.412-(3.040.427+1.595.584)
	= 117.401
Laba Bersih 2020	= 6.349.127-(3.587.441+2.208.143)
	= 553.543
Laba Bersih 2021	= 9.328.796-(4.432.573+2.78.559)
	= 2.117.664
Laba Bersih 2022	= 10.478409 -(5.502.804+2.800.817)
	= 2.174.788

**c. Marjin Laba Kotor (*Gross Profit Margin*)**

adalah KPI yang mengukur nilai persentase yang diperoleh dengan membagi Laba Kotor dengan Pendapatan.

$$GPM = \frac{Laba\ Kotor}{Pendapatan} \times 100\%$$

$$GPM\ 2018 = \frac{2.206.316}{5.224.598} \times 100\%$$

$$= 20,02\%$$

$$GPM\ 2019 = \frac{1.712.985}{4.753.412} \times 100\%$$

$$= 14,89\%$$

$$GPM\ 2020 = \frac{2.761.686}{6.349.127} \times 100\%$$

$$= 22,73\%$$

$$GPM\ 2021 = \frac{4.896.223}{9.328.796} \times 100\%$$

$$= 34,02\%$$

$$GPM\ 2022 = \frac{4.975.605}{10.478.409} \times 100\%$$

$$= 30,40\%$$

**d. Marjin Laba Bersih (*Net Profit Margin*)**

adalah KPI yang mengukur nilai persentase yang diperoleh dengan membagi laba bersih berdasarkan pendapatannya

$$NPM = \frac{Laba\ Bersih}{Pendapatan} \times 100\%$$

$$NPM\ 2018 = \frac{483.402}{5.224.598} \times 100\%$$

$$= 25,26\%$$

$$NPM\ 2019 = \frac{117.401}{4.753.412} \times 100\%$$

$$= -9,82\%$$

$$\text{NPM 2020} = \frac{553.543}{6.349.127} \times 100\%$$

$$= 1,85\%$$

$$\text{NPM 2021} = \frac{2.117.664}{9.328.796} \times 100\%$$

$$= 30,69\%$$

$$\text{NPM 2022} = \frac{2.174.788}{10.478.409} \times 100\%$$

$$= 18,00\%$$

**e. Rasio Lancar (*Current Ratio*)**

adalah KPI yang mengukur kinerja keuangan neraca likuiditas dengan membagikan aktiva lancar (*current assets*) dengan Kewajiban lancar (*current liabilities*).

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$$

$$\text{CR 2018} = \frac{1.891.422}{1.980.365} \times 100\%$$

$$= 0,96$$

$$\text{CR 2019} = \frac{1.964.546}{2.507.331} \times 100\%$$

$$= 0,78$$

$$\text{CR 2020} = \frac{2.268.379}{3.009.760} \times 100\%$$

$$= 0,09$$

$$\text{CR 2021} = \frac{4.804.052}{2.928.841} \times 100\%$$

$$= 2,49$$

$$\text{CR 2022} = \frac{6.149.481}{3.419.977} \times 100\%$$

$$= 1,80$$

**Tabel 4.3. KPI Perspektif Keuangan PT. Perkebunan Nusantara IV**

Tahun	Gross Profit	Net Profit	GPM	NPM	CR
2018	1,045,954	1,319,680	20.02%	25.26%	0.96
2019	707,882	(466,645)	14.89%	-9.82%	0.78
2020	1,443,249	117,466	22.73%	1.85%	0.09
2021	3,173,681	2,862,922	34.02%	30.69%	2.49
2022	3,184,932	1,886,039	30.40%	18.00%	1.80
Rata-Rata	1,911,140	1,143,892	24.41%	13.20%	1.22
Keterangan	Fluktuatif	Fluktuatif	Belum Baik	Belum Baik	Belum Baik

Sumber : *Annual Report* PT. Perkebunan Nusantara IV

Pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa nilai gross profit dan net profit dalam penilaian KPI perspektif keuangan berfluktuatif dari tahun ke tahun, kemudian nilai GPM dinilai belum baik karena rata-rata penjualan hanya mampu menghasilkan laba kotor sebesar 24,41% dari penjualan, kemudian NPM dinilai belum baik karena rata-rata penjualan hanya mampu menghasilkan laba bersih sebesar 13,20% dari penjualan dan CR juga dinilai belum baik karena rata-ratanya sebesar 1,22 yang artinya hutang lancar 1,22 kali lebih besar dari aktiva lancarnya.

Selanjutnya diuraikan *key performance indicator* dalam perspektif resiko pada PT Perkebunan Nusantara IV pada tahun 2022, adapun data disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.4. KPI Perspektif Resiko PT. Perkebunan Nusantara IV**

No	KPI	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)	%	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 (2023)

Pada tabel di atas dijelaskan bahwa KPI dari perspektif 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.

Selanjutnya diuraikan *key performance indicator* dalam perspektif Pelanggan pada PT Perkebunan Nusantara IV pada tahun 2022, adapun data disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.5. KPI Perspektif Pelanggan PT. Perkebunan Nusantara IV**

No	KPI	Satuan	2021	2022	Keterangan
1	Penerimaan kas dari pelanggan	Rp Triliun	7,79	10,99	Meningkat 29,15%
2	Survey kepuasan pelanggan	Opini	Sangat Puas	Sangat Puas	Konstan
3	Penjelasan tentang produk, kegiatan promosi, penanganan keluhan, dan edukasi.	Opini	Sangat baik	Sangat baik	Konstan

Sumber : PT Perkebunan Nusantara IV (2023)

Pada tabel di atas dijelaskan bahwa KPI dari perspektif pelanggan terkait dengan Penerimaan kas dari pelanggan, survey kepuasan pelanggan serta pelayanan informasi pelanggan dinilai sudah baik karena telah mencapai target.

Selanjutnya diuraikan *key performance indicator* dalam perspektif Proses pada PT Perkebunan Nusantara IV pada tahun 2022, adapun data disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.6. KPI Perspektif Proses PT. Perkebunan Nusantara IV**

No	KPI	Satuan	Target	Realisasi	Keterangan
1	Implementasi Mekanisme Pemupukan	%	100	100	Tercapai
2	Implementasi Digital Farming	Unit	6	6	Tercapai
3	Produksi Teh Kering per HA	Ton/ha	2,8	2,47	Belum tercapai

Sumber : PT Perkebunan Nusantara IV (2023)



Pada tabel di atas dijelaskan bahwa KPI dari perspektif proses terkait dengan Implementasi Mekanisme Pemupukan dan Implementasi Digital Farming dinilai sudah baik karena telah mencapai target. Namun pada aktivitas Produksi Teh Kering per HA dinilai belum mencapai target.

## **B. Pembahasan**

### **1. Kinerja Keuangan PT Perkebunan Nusantara IV menggunakan KPI**

KPI 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 KPI kepada pegawai harus memenuhi kebutuhan pegawai, dibandingkan dengan KPI yang diberikan oleh organisasi lain, didistribusikan secara wajar dan adil serta dapat diberikan dalam berbagai bentuk yang akan dikaitkan dengan prestasi yang dihasilkan. KPI atau Key Performance Indicator adalah metrik yang digunakan untuk mengukur performa suatu bisnis atau organisasi. Ada 2 jenis KPI yang dapat digunakan untuk tujuan tersebut, dan pemilihan jenis KPI harus disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai. Adapun jenis KPI diantaranya KPI finansial dan KPI 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 paradig manajemen ini, sasaran strategik yang cocok untuk memasuki lingkungan bisnis di jaman jejaring adalah kinerja keuangan luar biasa berkesinambungan (sustainable outstanding financial performance).

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.

Nilai gross profit dan net profit dalam penilaian KPI perspektif keuangan berfluktuatif dari tahun ke tahun hal ini menunjukkan bahwa , kemudian nilai GPM dinilai belum baik karena rata-rata penjualan hanya mampu menghasilkan laba kotor sebesar 24,41% dari penjualan, kemudian NPM dinilai belum baik karena rata-rata penjualan hanya mampu menghasilkan laba bersih sebesar 13,20% dari penjualan dan CR juga dinilai belum baik karena rata-rata nya sebesar 1,22 yang artinya hutang lancar 1,22 kali lebih besar dari aktiva lancarnya.

## **2. Evaluasi Kinerja Keuangan PT Perkebunan Nusantara IV**

Peneliti melakukan wawancara kepada pihak SDM dan mendapatkan hasil bahwa ketidaktercapaian penjualan ada beberapa tahun disebabkan oleh keadaan oleh harga sawit yang terus anjlok dari semula di tahun 2018 sebesar Rp. 7.400/kg menjadi Rp. 6.500/kg, hal ini juga disertai penurunan permintaan teh dan kelapa

sawit serta adanya fenomena pandemi covid yang memberikan dampak kepada proses produksi yang terkendala serta distribusi yang terhambat ke daerah-daerah. Hal inilah yang juga menjadi penyebab menurunnya laba perusahaan pada tahun 2019.

Adapun cara yang dilakukan perusahaan dalam hal ini dengan pemaksimalan pendapatan dari peningkatan produksi dan rendemen tanaman, peremajaan, serta menekan angka pencurian sawit.

Dalam hal ini faktor-faktor yang mempengaruhi ketercapaian target laba adalah dalam hal permintaan, penjualan, harga jual serta penekanan biaya-biaya produksi dan pemasaran yang kian hari kian meningkat, kebijakan pemerintah dan situasi politik juga menjadi salah satu penyebab tidak tercapainya target laba, dengan adanya perubahan-perubahan pada struktural organisasi di Perusahaan memberikan dampak kebijakan-kebijakan yang berubah-ubah.

Manajemen risiko merupakan sesuatu yang perlu diperhatikan dalam sebuah proyek konstruksi karena dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi selama pekerjaan konstruksi berlangsung, dan dapat berpengaruh terhadap segi biaya, waktu, kualitas pekerjaan, teknis pekerjaan, dan evaluasi pada proyek.

Adapun pada PT Perkebunan Nusantara IV, bahwa dalam melakukan evaluasi kinerja diawali dengan proses manajemen resiko dilakukan oleh Komite Pemantau Manajemen Resiko dan Good Corporate Governance. Komite Pemantau Manajemen Risiko dan GCG dibentuk untuk membantu tugas pengawasan dan penasihat Dewan Komisaris dalam upaya melakukan identifikasi, pemetaan, analisis, dan mitigasi risiko atas seluruh proses bisnis Perusahaan yang ditujukan untuk mencegah dan meminimalisasi risiko dari

seluruh proses manajemen, serta memantau dan memastikan diterapkannya GCG dilingkungan Perusahaan. Komposisi Anggota Komite Pemantau MR & GCG terdiri dari satu atau lebih Anggota Dewan Komisaris maupun pihak luar yang independen yang memiliki keahlian, pengalaman serta kualitas dalam mengelola risiko.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Adapun kesimpulan yang dapat ditarik dalam penelitian ini adalah :

1. Kinerja keuangan PT Perkebunan Nusantara IV melalui KPI yaitu pada nilai gross profit dan net profit dalam penilaian KPI perspektif keuangan berfluktuatif dari tahun ke tahun hal ini menunjukkan bahwa , kemudian nilai GPM dinilai belum baik karena rata-rata penjualan hanya mampu menghasilkan laba kotor sebesar 24,41% dari penjualan, kemudian NPM dinilai belum baik karena rata-rata penjualan hanya mampu menghasilkan laba bersih sebesar 13,20% dari penjualan dan CR juga dinilai belum baik karena rata-rata nya sebesar 1,22 yang artinya hutang lancar 1,22 kali lebih besar dari aktiva lancarnya.
2. Ketidaktercapaian penjualan ada beberapa tahun disebabkan oleh keadaan oleh harga sawit yang terus anjlok, hal ini juga disertai penurunan permintaan teh dan kelapa sawit serta adanya fenomena pandemi covid yang memberikan dampak kepada proses produksi yang terkendala serta distribusi yang terhambat ke daerah-daerah
3. PT Perkebunan Nusantara telah memiliki perencanaan dan evaluasi kinerja yang baik dengan memanfaatkan tim manajemen resiko dalam merencanakan dan mengawasi rencana dan target yang diharapkan

#### **B. Saran**

Adapun saran-saran penelitian yang dapat diberikan yaitu :

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

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggriani, A. E. (2021). *Pengaruh Kinerja Keuangan Berbasis Value For Money (Ekonomi, Efisiensi, Dan Efektivitas) Terhadap Alokasi Belanja Modal (Sensus pada Pemerintah Provinsi di Indonesia Tahun 2015-2019)*. Universitas Siliwangi.
- Ardila, I. A., & Fadhila, N. (2021). Analisis Rasio Aktivitas Untuk Menilai Kinerja Keuangan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 572–576.
- Ardila, I., & Putri, A. A. (2015). Analisis kinerja keuangan dengan pendekatan value for money pada pengadilan Negeri Tebing Tinggi. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 15(1).
- Bayhaqi, I. (2020). Perancangan Key Performance Indicators sebagai Sistem Penilaian Kinerja Di PT Inti Sawit Subur. *Journal of Industrial View*, 2(2), 1–11.
- Hafsah. (2018). Analisis Penerapan Rasio Keuangan Sebagai Alat Ukur Kinerja Keuangan Pada Suatu Perusahaan. *Ekonomikawan FEB UMSU*.
- Haholongan, R. ... Yusuf, M. (2022). Pengaruh Key Performance Indicators terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Peralatan Rumah Tangga. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(8), 2763–2768.
- Hani, S. (2015). *Teknik Analisa Laporan Keuangan* (U. Press (ed.)). UMSU Press.
- Hanum, Z. (2015). Pengaruh Profitabilitas Terhadap Modal Kerja Pada Perusahaan Makanan Dan Minuman Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis UMSU*, 11(2).
- Hardono, J., & Ponda, H. (2018). Perancangan Key Performance Indicators Kinerja Supply Chain PT. XYZ dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Journal Industrial Manufacturing*, 3(1).
- Irma, C. (2019). Pengaruh Kinerja Keuangan dan Manajemen Modal Kerja Terhadap Return Saham pada Jakarta Islamic Index. *Festifal Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi*.
- Isputrawan, M. F. (2018). Kesiapan Organisasi Terhadap Key Performance Indicator (KPI) Dengan Perancangan Performance Dashboard. *JBASE-Journal of Business and Audit Information Systems*, 1(2).
- Jumingan. (2014). *Analisis Laporan Keuangan*. Bumi Aksara.
- Kasmir. (2015). *Analisis Laporan Keuangan*. PT Raja Grafindo Persada.

- Marr, B. (2016). *Key Performance Indicators yang harus diketahui*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Munawir, S. (2014). *Analisis Laporan Keuangan*. Ekonesia.
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Erlangga.
- Saragih, F. (2017). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pemerintahan Dan Kualitas Informasi Akuntansi Terhadap Good Government Governance Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Keuangan Pada Skpd Se Kota Medan. *Jurnal UMSU*, 8.
- Siregar, S. A., & Lufriansyah, L. (2018). Analisis Determinan Profitabilitas Di Bursa Efek Indonesia. *Kumpulan Penelitian Dan Pengabdian Dosen*, 1(1).
- Soemohadiwidjojo, A. T. (2015). *Panduan Praktis Menyusun KPI*. Raih Asa Sukses.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metodologi Penelitian*. Alfabeta.