

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA IV MEDAN DENGAN MENGGUNAKAN
*METODE BALANCE SCORECARD***

TUGAS AKHIR

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



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

NAMA : NADILLAH AKASYAH

NPM : 2205170126

PROGRAM STUDI : AKUNTANSI

KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 17 April 2026, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : NADILLAH AKASYAH
NPM : 2205170126
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PADA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN DENGAN
MENGUNAKAN METODE BALANCE SCORECARD

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

Irfan, S.E., M.M., Ph.D

Penguji II

Isna Ardila, S.E., M.Si

Pembimbing

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

Panitia Ujian

Ketua

Dr. Radfian, S.E., M.Si

Sekretaris



Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

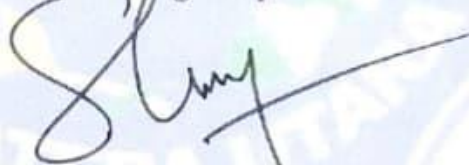
Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama Lengkap : NADILLAH AKASYAH
N.P.M : 2205170126
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Tugas Akhir : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PADA PT.
PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN DENGAN
MENGUNAKAN METODE *BALANCE SCORECARD*

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

Medan, April 2026

Pembimbing Skripsi

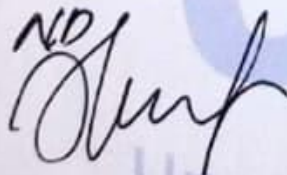


SITI AISYAH SIREGAR, S.E., M.Ak.

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



NABILLA DWI AGINTA, S.E., M.Sc.





Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



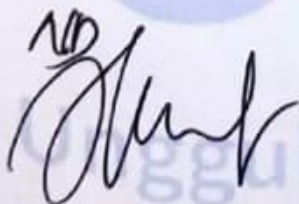
DR. RADIMAN, S.E., M.Si.

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Nadillah Akasyah
 NPM : 2205170126
 Dosen Pembimbing : Siti Aisyah Siregar, S.E., M. Ak.
 Program Studi : Akuntansi
 Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
 Judul Tugas Akhir : Analisis Pengukuran Kinerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard

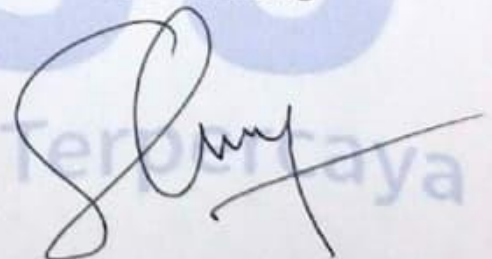
Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Perbaiki latar belakang masalah secara spesifik	26/1-2026	
Bab 2	Penambahan teori yg digunakan sesuai dengan judul penelitian	26/1-2026	
Bab 3	Perbaiki teknik pengumpulan data	28/1-2026	
Bab 4	Perbaiki analisa data penelitian susunan dengan aturan data lengkapi pembahasan	26/2-2026	
Bab 5	Perbaiki kesimpulan dan saran	6/3-2026	
Daftar Pustaka	Perbaiki susunan daftar pustaka dan tambahkan referensi	2/4-2026	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Aa sedang mngj hijau	4/4-2026	

Diketahui oleh:
 Ketua Program Studi



NABILA DWI AGINTHA, S.E., M.S.

Medan, 6 April 2026
 Dosen Pembimbing



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



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

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR



Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama Lengkap : NADILLAH AKASYAH
N.P.M : 2205170126
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Tugas Akhir : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PADA PT.
PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN DENGAN
MENGUNAKAN METODE BALANCE SCORECARD

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tugas akhir yang saya tulis secara keseluruhan adalah hasil penelitian karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

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

Yang Menyatakan



NADILLAH AKASYAH

ABSTRAK

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN DENGAN MENGGUNAKAN *METODE BALANCE SCORECARD*

NADILLAH AKASYAH

Program Studi Akuntansi

Email : nadillahakasyah@gmail.com

Penelitian yang dilakukan penulis bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengukuran kinerja perusahaan perusahaan dan untuk mengetahui dan menganalisis penyebab penurunan atas kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Penelitian yang dilakukan menggunakan penelitian deskriptif dengan jenis data kuantitatif dengan sumber data sekunder, dengan teknik pengumpulan data dokumentasi dan dengan teknik analisis data deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan berdasarkan pendekatan dengan *Balanced Scorecard*, dimana untuk Perspektif keuangan yang diukur dengan menggunakan rasio keuangan yaitu rasio profitabilitas dan rasio solvabilitas yang terdiri atas ROA dan DER berada dalam kategori belum baik, hal ini dikarenakan nilai rata-ratanya berada dibawah standar BUMN No : KEP-100/MBU/2002. Perspektif pelanggan dengan melihat penerimaan kas dari pelanggan dari tahun ke tahun bahwa penerimaan pelanggan berada dalam kategori cukup baik, karena mengalami penurunan di tahun terakhir. Perspektif proses bisnis internal melalui ketercapaian target dalam meningkatkan sarana dan prasarana perusahaan dapat dilihat bahwa kinerja perusahaan masih berada dalam kategori belum baik, dikarenakan perspektif proses bisnis internal tidak tercapai sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berada dalam kategori belum baik, karena selama 5 tahun terakhir tingkat perputaran karyawan yang cenderung mengalami penurunan. Penyebab penurunan atas kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan terjadi dikarenakan adanya peningkatannya hutang bahkan melebihi modal perusahaan dan menurunnya laba perusahaan serta dari sisi pelanggan yang cenderung menurun serta tidak mencapainya target dalam bisnis internal perusahaan.

Kata Kunci : Kinerja Perusahaan dan *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

PERFORMANCE MEASUREMENT ANALYSIS AT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN USING THE BALANCE SCORECARD METHOD

NADILLAH AKASYAH

Accounting Study Program

Email: nadillahakasyah@gmail.com

The research conducted by the author aims to determine and analyze the company's performance measurement and to determine and analyze the causes of the decline in the company's performance of PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. The research conducted using descriptive research with quantitative data types with secondary data sources, with documentation data collection techniques and descriptive data analysis techniques. The results of the study indicate that the company's performance measurement of PT. Perkebunan Nusantara IV Medan is based on the Balanced Scorecard approach, where for the financial perspective measured using financial ratios, namely the profitability ratio and solvency ratio consisting of ROA and DER are in the category of not good, this is because the average value is below the BUMN standard No: KEP-100 / MBU / 2002. Customer perspective by looking at cash receipts from customers from year to year that customer acceptance is in the category of quite good, because it has decreased in the last year. The perspective of internal business processes through the achievement of targets in improving company facilities and infrastructure can be seen that the company's performance is still in the category of not good, because the internal business process perspective is not achieved according to the targets set by the company. The growth and learning perspective is in the unfavorable category, as the employee turnover rate has tended to decline over the past five years. The decline in the company's performance at PT. Perkebunan Nusantara IV Medan is due to increased debt, even exceeding the company's capital, declining profits, and a decline in customers and failure to achieve targets in the company's internal business.

Keywords: Company Performance and Balanced Scorecard

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum wr. wb

Alhamdulillahirabbil'alamin, Puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpah Rahmat, Karunia dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul **“Analisis Pengukuran Kinerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan dengan menggunakan Metode *Balance Scorecard*”** dibuat sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan program sarjana (S1) pada Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) Medan.

Dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini penulis menyadari telah menerima banyak bimbingan, dorongan dan doa dari berbagai pihak. Seiring dengan rasa syukur yang tiada henti kehadirat ALLAH SWT, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Papa yang slalu menemani langkah penulis untuk menempuh Pendidikan dan Almh Mama yang sudah bahagia disana belum sempat penulis berikan kebahagiaan rasa bangga, belum sempat melihat anaknya menyelesaikan Pendidikan terakhirnya dan tidak bisa menemani sampai wisuda serta untuk Uncu (Dedi Arman) yang telah banyak memberikan semangat, motivasi dan doa kepada penulis, selain itu penulis juga mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Agussani M. AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
2. Bapak Dr. Radiman, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, SE., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak M. Shareza Hafiz, SE., M.Acc selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Nabilla Dwi Agintha, SE., M.Sc selaku Ketua Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak M. Firza Alpi, SE., M.Si selaku Sekretaris Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
7. Ibu Siti Aisyah Siregar, S.E., M.Ak selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan arahan, saran, bimbingan, bantuan serta petunjuk dalam perkuliahan untuk menyelesaikan penulisan Tugas Akhir ini.
8. Bapak dan Ibu dosen yang telah banyak berjasa memberikan ilmu dan mendidik penulis selama masa perkuliahan.
9. Kepada teman-teman seperjuangan dan sahabat-sahabat yang telah saling memotivasi dan memberikan semangat dalam penulisan Tugas Akhir ini.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini. Semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca.

Amin Ya Rabbal'alamin.

Medan. April 2026

Penulis

NADILLAH AKASYAH
2205170126

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	10
1.3 Rumusan Masalah	11
1.4 Tujuan Penelitian	11
1.5 Manfaat Penelitian	11
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	13
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Kinerja	13
2.1.1.1 Pengertian Kinerja.....	13
2.1.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja.....	14
2.1.1.3 Manfaat Penilaian Kinerja.....	16
2.1.1.4 Ukuran Kinerja.....	18
2.1.1.5 Syarat dan Indikator Pengukuran Kinerja	20
2.1.1.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	21

2.1.2	Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	22
2.1.2.1	Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	22
2.1.2.2	Tujuan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	24
2.1.2.3	Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	25
2.1.2.4	Empat Perspektif Menggunakan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.1.2.5	Hubungan Antar Perspektif.....	43
2.1.2.6	Indikator Pengukuran <i>Balance Scorecard</i>	44
2.2	Penelitian Terdahulu	46
2.3	Kerangka Berpikir	47
BAB 3	METODE PENELITIAN	50
3.1	Jenis Penelitian	50
3.2	Definisi Operasional Variabel.....	50
3.3	Tempat dan Waktu Penelitian	52
3.4	Jenis dan Sumber Data	53
3.5	Teknik Pengumpulan Data	53
3.6	Teknik Analisis Data.....	54
BAB 4	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	56
4.1	Hasil Penelitian	56
4.1.1	Gambaran Umum PTPN IV Regional II Medan	56
4.1.2	Data Keuangan Perusahaan	58
4.1.3	Data Non Keuangan Perusahaan	60
4.1.4	Analisis Data.....	62

4.2 Pembahasan.....	69
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	.78
5.1 Kesimpulan78
5.2 Saran79
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Laporan Keuangan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.....	5
Tabel 1.2	BSC Perspektif Pelanggan PT. Perkebunan Nusantara IV	7
Tabel 1.3	BSC Perspektif Bisnis Internal PT. Perkebunan Nusantara IV	8
Tabel 1.4	BSC Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	9
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	46
Tabel 3.1	Waktu Penelitian	53
Tabel 4.1	Data Keuangan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.....	58
Tabel 4.2	<i>Return On Asset</i> PT Perkebunan Nusantara IV	64
Tabel 4.3	<i>Debt to Equity Ratio</i> PT Perkebunan Nusantara IV.....	65
Tabel 4.4	BSC Perspektif Pelanggan PT. Perkebunan Nusantara IV	66
Tabel 4.5	BSC Perspektif Bisnis Internal PT. Perkebunan Nusantara IV	67
Tabel 4.6	BSC Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	49
------------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan. Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif ini, tantangan yang dihadapi oleh organisasi baik yang berorientasi laba maupun tidak menjadi semakin kompleks. Tantangan yang dihadapi tidak hanya berasal dari dalam perusahaan seperti tantangan sumber daya manusia, terbatasnya modal dan menurunnya produktivitas tetapi juga tantangan yang berasal dari luar perusahaan. Tantangan yang berasal dari luar perusahaan misalnya, semakin tingginya tuntutan dari pelanggan, adanya restitusi dan tekanan dari pemerintah serta perkembangan teknologi yang semakin canggih.

Perusahaan dituntut untuk lebih profesional dalam mengelola bisnisnya dan terus berupaya untuk merumuskan serta menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam usaha memenangkan persaingan. Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka kerja yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa depan. Selain itu, *Balanced Scorecard* juga menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan maupun non keuangan haruslah merupakan bagian dari sistem informasi seluruh karyawan baik manajemen tingkat atas maupun tingkat bawah (Andriani, 2017).

Menurut (Sumarsan, 2018) “*Balanced Scorecard* tidak hanya merupakan rerangka kerja yang menyediakan pengukuran kinerja, tetapi juga membantu perencana untuk mengidentifikasi apa yang harus dilakukan dan diukur”.

Balanced Scorecard dapat mengimplementasikan misi dan strategi ke dalam setiap penaksiran kinerja secara menyeluruh yang akan dapat menghasilkan kerangka kerja untuk sistem manajemen. *Balanced Scorecard system* (sistem pengukuran kinerja berimbang) merupakan sistem pengukuran yang efektif yang menjadi bagian proses manajemen yang dapat memotivasi peningkatan bidang-bidang penting seperti produk, proses produksi, kepuasan konsumen, serta pengembangan pasar.

Dalam persaingan usaha yang sangat ketat ini, tidak ada lagi pilihan bagi perusahaan selain meningkatkan kemampuan bersaing dalam jaringan pasar global. Oleh karena itu dengan adanya pengembangan strategi perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* akan membantu perusahaan untuk melakukan pengukuran kinerja secara akurat yaitu dengan memperhitungkan aspek keuangan maupun aspek non keuangan agar mampu mengoptimalkan pertumbuhan dan peningkatan kinerja usahanya.

Konsep *balance scorecard* pada dasarnya merupakan suatu sistem manajemen strategik yang dapat mendongkrak kemampuan organisasi. *Balance Scorecard* juga dapat dikatakan suatu pendekatan pengukuran kinerja yang dalam hal ini berusaha menerjemahkan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pengukuran kinerja dengan *balance scorecard* tetap mempertahankan data-data laporan keuangan, tetapi untuk dapat berhasil dimasa

yang akan datang, perusahaan/organisasi perlu mengadakan investasi, karyawan, proses teknologi dan inovasi sebagai faktor-faktor pemicu kinerja masa datang.

Pengukuran kinerja dengan pendekatan/metode *Balanced Scorecard* (BSC) menggambarkan kinerja jangka pendek dan juga jangka panjang, keuangan maupun non keuangan, baik internal maupun eksternal. Kaplan dan Norton (2000) telah memperkenalkan salah satu sistem atau alat ukur ataupun alat analisis pengukuran suatu kinerja yaitu *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* (BSC) adalah sebuah alat untuk menganalisis suatu pengukuran kinerja yang komprehensif dari berbagai aspek, bagi segi keuangan maupun non keuangan, aset yang tampak maupun yang tidak tampak (Devani & Setiawarnan, 2015).

Balance scorecard memiliki keunggulan-keunggulan, yaitu terukur, koheren, dan seimbang yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Sementara itu sistem manajemen strategik dalam manajemen kontemporer mencakup perspektif yang komprehensif, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, serta pertumbuhan dan pembelajaran, sehingga *balance scorecard* dapat memberikan rerangka yang lebih komprehensif untuk menerjemahkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategi. Berdasarkan pengalaman dalam perusahaan yang mengimplementasikan *balanced scorecard*, diketahui bahwa terjadi perbaikan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun (Sari & Arwinda, 2015).

Perusahaan yang menjadi objek penulis adalah PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. PT. Perkebunan Nusantara IV merupakan Badan Usaha Milik Negara

bidang perkebunan. PTPN IV (Persero) mengusahakan perkebunan dan pengelolaan komoditas kelapa sawit dan teh yang mencakup pengolahan areal tanaman. Perusahaan ini dalam berproduksi membutuhkan beberapa bahan baku, yaitu: kelapa sawit yang disebut dengan nama tandan buah segar (TBS) dan karet.

Dimana perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan dalam melakukan pengukuran kinerja belum menggunakan pengukuran dengan metode *Balance scorecard*, dimana perusahaan hanya melakukan pengukuran kinerja keuangan yang berdasarkan dengan perspektif keuangan, hal ini tentu cukup lemah dalam pengukuran kinerja, dimana perusahaan melihat tingkat keberhasilan perusahaan hanya berdasarkan dengan laporan keuangan, tanpa melihat dari kinerja pegawai dan tingkat kepuasan pelanggan yang dapat diukur dengan menggunakan perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Adapun strategi yang dilakukan perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan dalam mengembangkan kegiatan usahanya yaitu dengan pengolahan hasil perkebunan, dimana pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara IV Medan yang dilihat dari sisi keuangan dan pengukuran dari non keuangan. Namun bila dilihat dari strategi yang dilakukan masih terdapat beberapa kelemahan perusahaan dalam melakukan pengembangan usahanya. Dalam laporan keuangan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan untuk tahun 2019 sampai tahun 2023 dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1
Laporan Keuangan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan

Tahun	Total Aset	Total Hutang	Ekuitas	Laba Bersih
2019	17.941.799.354.311	10.834.307.748.175	7.107.491.606.136	(466.645.265.568)
2020	18.499.471.121.473	11.321.511.103.118	7.177.960.018.355	117.466.450.993
2021	21.189.385.028.896	11.284.761.180.818	9.904.623.848.078	2.862.921.605.266
2022	59.799.740.104.795	41.992.538.107.585	17.807.201.997.210	2.174.787.786.809
2023	62.661.786.248.027	41.468.245.797.113	21.193.540.450.914	1.185.282.053.212

Sumber : Laporan Keuangan yang diolah,

Dalam laporan keuangan dari PT. Perkebunan Nusantara IV Medan untuk jumlah total aset perusahaan ditahun 2019 sampai tahun 2023 mengalami peningkatan. Peningkatan atas total aset tentu baik bagi perusahaan, dimana peningkatan total aset menunjukkan bahwa jumlah aset perusahaan yang digunakan untuk kegiatan operasional mengalami peningkatan seperti peningkatan atas kas, piutang dan persediaan perusahaan. Semakin meningkat aset perusahaan, maka akan semakin meningkat pula kemampuan perusahaan dalam melunasi hutangnya. (Brigham & Houston, 2022).

Total aset adalah fondasi keuangan perusahaan yang mendukung kemampuannya membayar utang. Semakin besar dan likuid aset yang dimiliki perusahaan relatif terhadap total utangnya, semakin kuat kemampuan dan kredibilitas perusahaan dalam melunasi kewajibannya (Sariroh, 2021).

Sedangkan untuk hutang perusahaan ditahun 2021 dan tahun 2023 juga mengalami penurunan, bahkan ditahun 2019 sampai tahun 2023 hutang perusahaan melebihi dari ekuitas perusahaan, hal ini tentu tidak baik bagi perusahaan, dimana tingkat risiko yang terjadi diperusahaan juga mengalami peningkatan dikarenakan sebagian besar usaha perusahaan dibiayain dari hutang perusahaan. Menurut (Brigham & Houston, 2022) menyatakan bahwa pada dasarnya jika perusahaan

meningkatkan jumlah hutang sebagai sumber dananya, maka hal tersebut dapat meningkatkan resiko bagi keuangan perusahaan.

Hutang yang tinggi dan berisiko dapat menimbulkan beberapa dampak serius terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan dengan beban hutang besar mungkin kesulitan memenuhi kewajiban jangka pendeknya (likuiditas). Dalam jangka panjang, rasio solvabilitas yang buruk meningkatkan risiko gagal bayar (kebangkrutan) jika perusahaan tidak dapat menghasilkan kas yang cukup untuk menutupi total hutangnya. Secara ringkas, hutang yang berisiko dapat menghambat pertumbuhan, meningkatkan volatilitas pendapatan, dan dalam kasus ekstrem, mengancam kelangsungan hidup perusahaan (Jalil, 2018).

Laba perusahaan ditahun 2020 sampai tahun 2023 mengalami fluktuatif, ditahun 2023 laba perusahaan mengalami penurunan, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan kurang mampu memaksimalkan penggunaan sumber dana yang dimiliki perusahaan sehingga kemampuan perusahaan memperoleh keuntungan mengalami penurunan. Menurunnya laba perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan kurang mampu dalam menjaga stabilitas finansial perusahaan. Penurunan yang terjadi atas laba perusahaan dikarenakan besarnya biaya atas hutang yang dikeluarkan oleh perusahaan. Menurut (Kasmir, 2020) menyatakan bahwa tujuan akhir yang ingin dicapai suatu perusahaan yang terpenting adalah memperoleh laba atau keuntungan yang maksimal.

Menurunnya laba perusahaan adalah indikator kinerja utama yang dapat menimbulkan berbagai risiko signifikan. Laba yang lebih rendah sering kali menyebabkan investor kehilangan kepercayaan, yang mengakibatkan penurunan harga saham perusahaan. Menurunnya laba adalah sinyal peringatan dini yang

membutuhkan respons manajemen yang cepat dan strategis untuk memitigasi risiko jangka panjang terhadap kinerja dan kelangsungan hidup perusahaan (Suci & Wardayani, 2024).

Sedangkan untuk *Balance Scorecard* dalam perspektif Pelanggan pada PT Perkebunan Nusantara IV pada tahun 2019-2023, adapun data disajikan sebagai berikut:

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

No	BSC	2019	2020	2021	2022	2023
1	Penerimaan kas dari pelanggan	5.074	6.281	7.787	34.884	30.131

Sumber : Laporan Keuangan yang diolah,

Pada tabel di atas dijelaskan bahwa BSC dari perspektif pelanggan dengan menggunakan perbandingan jumlah penerimaan kas dari pelanggan, hal ini berarti terkait dengan penerimaan kas dari pelanggan dinilai belum begitu baik karena telah mengalami penurunan dari tahun sebelumnya di tahun 2023, menurut (Riyana, 2017) perspektif pelanggan dapat dinilai melalui perbandingan jumlah kas yang diterima tahun ini dan tahun sebelumnya, jika penerimaan kas tahun ini lebih besar dari tahun sebelumnya artinya terjadi peningkatan penerimaan kas dari pelanggan yang berarti perspektif pelanggan dianggap sudah baik.

Memaksimalkan nilai pelanggan yaitu meningkatkan pelanggan agar percaya kepada produk atau jasa perusahaan menjadi setia dengan jalan perusahaan menyajikan produk yang berkualitas, harga yang terjangkau, distribusi cepat dan layanan purna jual yang baik melebihi dari pesaing. Ukuran kinerja yang digunakan adalah kenaikan pendapatan pelanggan lama dan bertambahnya pelanggan baru. Mengukur perspektif pelanggan dengan mengukur penerimaan kas pelanggan yang

diterima kemudian membandingkan penerimaan kas pelanggan dengan periode sebelumnya (Soukotta, 2023).

Selanjutnya diuraikan *Balancescorecard* dalam perspektif bisnis internal yang mengacu pada penilaian resiko resiko pada PT Perkebunan Nusantara IV pada tahun 2019 sampai tahun 2023, adapun data disajikan sebagai berikut:

Tabel 1.2.
BSC Perspektif Bisnis Internal PT. Perkebunan Nusantara IV
Tahun 2019 s/d Tahun 2023

No	BSC	Target	Realisasi				
			2019	2020	2021	2022	2023
1	Inovasi Model Bisnis	20%	-	20,85%	19,54%	21,80%	18,74%
2.	Kepemimpinan Teknologi	20%	-	10,67%	10,11%	10,00%	10,90%
3.	Pengembangan Investasi	20%	-	7,74%	9,13%	8,92%	7,57%
4.	Pengembangan Talenta	20%	-	21,20	16,44%	15,99%	15,96%

Sumber : Laporan Keuangan yang diolah,

Pada tabel di atas dijelaskan bahwa BSC dari perspektif bisnis internal yang membahas resiko terkait dengan sertifikasi lahan produktif untuk mendukung fokus komoditi utama dan optimalisasi aset lahan dan bangunan gedung serbaguna ditahun 2019 sampai tahun 2023 cenderung mengalami penurunan bahkan ditahun 2021 sampai tahun 2023 belum tercapai karena tidak mencapai realisasi yang ditargetkan, hal ini menjadi fenomena karena tidak sejalan dengan teori (Putri & Supriyadi, 2023) bahwa dalam perspektif bisnis internal perusahaan harus mampu meningkatkan inovasi, sarana dan prasarana pendukung untuk peningkatan kinerja perusahaan.

Menentukan kriteria kinerja dari perspektif proses bisnis internal ini, manajemen perusahaan harus terlebih dahulu melakukan inovasi, sarana prasarana dan proses operasi, upaya untuk memenuhi kebutuhan produk dan layanan pelanggan dengan secara efisien, konsisten dan tepat waktu (Komara & Setiawan, 2025).

Selanjutnya diuraikan *Balancescorecard* dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PT Perkebunan Nusantara IV pada tahun 2023, adapun data disajikan sebagai berikut:

Tabel 1.4.
BSC Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
PT. Perkebunan Nusantara IV Tahun 2023

Tahun	Jumlah Karyawan	Pertumbuhan (%)
2019	18.726	-
2020	18.352	-1,99%
2021	16.775	-8,59%
2022	18.149	8,19%
2023	16.976	-6,46%

Sumber : Laporan Keuangan yang diolah,

Pada tabel di atas dijelaskan bahwa BSC dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terkait dengan jumlah karyawan yang bekerja di perusahaan, dapat dilihat ditahun 2019 sampai tahun 2023 cenderung mengalami penurunan, bahkan ditahun 2021 dan tahun 2023 jumlah karyawan yang bekerja mengalami penurunan yang cukup besar. Perpektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki sumber utama yaitu dari manusia, yaitu dapat dilihat dari kinerja karyawannya dan jumlah karyawan yang tetap bertahan dan bekerja di perusahaan, dimana bila jumlah karyawaan yang terjadinya penurunan, hal ini tentu tidak bagi bagi perusahaan, dimana perusahaan dapat dikatakan tidak mampu mempertahankan karyawannya (R. M. Putri et al., 2023).

Menurut (Kaplan & Norton, 2015) dalam perpektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki sumber utama yaitu dari manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Hal ini dilakukan perusahaan dengan melakukan investasi dengan melatih ulang para karyawan, meningkatkan teknologi dan sistem informasi yang sesuai dengan perusahaan.

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

Karena melihat pentingnya manfaat dari analisa kinerja perusahaan dengan pendekatan *balance scorecard* pada perusahaan serta di tunjang data-data dan teori maka penulis tertarik ingin mengangkat dengan judul **“Analisis Pengukuran Kinerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan dengan menggunakan Metode *Balance Scorecard*.”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang dikemukakan diatas, maka dapat diidentifikasi masalah adalah:

1. Total hutang tahun 2020 dan tahun 2022 mengalami peningkatan
2. Laba perusahaan ditahun 2019, tahun 2022 dan tahun 2023 mengalami penurunan, bahkan ditahun 2019 perusahaan mengalami kerugian.
3. BSC dari perspektif pelanggan mengalami penurunan di tahun 2023
4. BSC dari perspektif bisnis internal di tahun 2021 dan 2023 belum mencapai target yang ditetapkan perusahaan.
5. BSC dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ditahun 2019 sampai 2023 cenderung mengalami penurunan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka penulis merumuskan masalah yaitu:

1. Bagaimana pengukuran kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan berdasarkan pendekatan dengan *Balanced Scorecard*?
2. Apakah yang menyebabkan penurunan atas kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan?

1.4 Tujuan Penelitian

Dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengukuran kinerja perusahaan perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan berdasarkan pendekatan dengan *Balanced Scorecard*.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis penyebab penurunan atas kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

1.5 Manfaat Penelitian

Dengan tujuan dari penelitian diatas, maka manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Bagi Peneliti
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan bagi peneliti dalam menyusun karya tulis ilmiah dalam mengukur kinerja perusahaan berdasarkan pengukuran dengan *Balanced Scorecard*.

2. Manfaat Bagi Perusahaan

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

3. Manfaat Bagi Peneliti Selanjutnya,

Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengangkat penelitian dengan masalah yang akan datang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya (Mulyadi, 2018).

Menurut (Horngren, Charles et al., 2021) menyatakan bahwa : “Kinerja adalah suatu tingkat keberhasilan yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang diazaskan atas pengalaman dan kesungguhan”. Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya (Lufriansyah, 2020).

Menurut (Hani, 2015) menilai keberhasilan perusahaan tidak cukup hanya melihat kondisi internal, karena lingkungan eksternal juga sangat mempengaruhi kelangsungan usaha, sehingga manajemen perusahaan perlu membuat perbandingan keberhasilan usaha dengan pihak lain seperti pesaing

kelompok industri atau standart tertentu yang dapat menilai atau mengukur kinerja perusahaan tersebut dalam kondisi yang baik, sehat atau sebaliknya

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya memberikan penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Dengan adanya penilaian kinerja, maka manajemen puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat memberikan motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Dari pengertian kinerja diatas dijelaskan untuk mendapatkan kinerja baik, maka seorang manajer harus mampu melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan dan juga harus dapat bertanggung jawab terhadap hasil yang didapatnya, sehingga memberikan motivasi yang sangat kuat dan efektif yang berarti bagi organisasi.

2.1.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan utama penilaian kinerja (Mulyadi, 2018) adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Penilaian kinerja karyawan memiliki beberapa tujuan yang harus dicapai. (Elbadiansyah, 2019) mengemukakan tujuan penilaian kinerja secara umum yaitu sebagai berikut:

1. Melakukan peninjauan terhadap kinerja karyawan dimasa lalu.
2. Mendapatkan data yang sesuai fakta dan sistematis dalam menetapkan nilai dari suatu pekerjaan.
3. Mengidentifikasi kemampuan organisasi.
4. Menganalisa kemampuan karyawan secara individual.
5. Menyusun sasaran dimasa mendatang.
6. Melihat prestasi dari kinerja karyawan secara realistis.
7. Mendapatkan keadilan dalam sistem pemberian upah dan gaji yang diterapkan didalam organisasi.
8. Memperoleh data untuk menetapkan struktur pengupahan dan penggajian yang sesuai dengan pemberlakuan secara umum.
9. Membantu pihak manajemen dalam melakukan pengukuran dan pengawasan secara lebih akurat terhadap biaya yang digunakan oleh perusahaan.
10. Memungkinkan manajemen dalam melakukan negosiasi secara rasional dan obyektif dengan serikat pekerja maupun secara langsung dengan karyawan.
11. Membuat kerangka berpikir dan standar dalam pelaksanaan peninjauan yang dilakukan berkala pada sistem pemberian upah dan gaji.
12. Mengarahkan pihak manajemen agar bersikap obyektif dalam memperlakukan karyawan sesuai dengan prinsip organisasi.

13. Menjadi acuan organisasi dalam mempromosikan, memutasi, memindahkan, dan meningkatkan kualitas karyawan.
14. Memperjelas kembali tugas utama, fungsi, wewenang, dan tanggung jawab serta satuan kerja didalam organisasi. Hal tersebut jika dilakukan sesuai dengan aturan dan berjalan baik akan memberikan manfaat bagi organisasi terutama untuk menghindari overlapping pada pemberian tugas/program/kegiatan dalam organisasi.
15. Meminimalisir keluhan karyawan yang berakibat banyaknya karyawan yang resign. Dengan adanya penilaian kinerja karyawan maka karyawan akan merasa diperhatikan dan dihargai dalam setiap kerjanya.
16. Menyelaraskan penilaian kinerja dengan keberjalanan bisnis sehingga pergerakan dalam sebuah organisasi khususnya organisasi nirlaba selalu sesuai dengan tujuan usaha.
17. Mengidentifikasi pelatihan apa yang diperlukan oleh karyawan

2.1.1.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telah dianalisisakan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuanpara manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi (Gaspersz, 2019). Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.

2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku yang diharapkan itu.

Manfaat dari penilaian kinerja bagi manajemen perusahaan (Mulyadi, 2018) adalah sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.
6. Penghargaan digolongkan dalam dua (2) kelompok, yaitu:
 - a. Penghargaan intrinsik, berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu dengan menggunakan berbagai

teknik seperti pengayaan pekerjaan, penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan.

- b. Penghargaan ekstrinsik, terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik yang berupa kompensasi langsung (gaji, honorarium lembur dan hari lembur, pembagian laba, pembagian saham, dan bonus), kompensasi tidak langsung (asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, dan tunjangan masa sakit), dan kompensasi non keuangan (ruang kerja yang memiliki lokasi istimewa, peralatan kantor yang istimewa, dan tempat parkir luas), dimana ketiganya memerlukan data kinerja karyawan agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh karyawan yang menerima penghargaan tersebut.

Menurut (Riniwati, 2016) adapun manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Penyesuaian penyesuaian kompensasi
2. Perbaikan Kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
5. Untuk kepentingan penelitian karyawan
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain karyawan

2.1.1.4 Ukuran Kinerja

Terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk menilai secara kuantitatif (Mulyadi, 2018), yaitu:

1. Ukuran Kriteria Tunggal

Ukuran kriteria tunggal adalah suatu ukuran kinerja yang hanyamenggunakansatu ukuran untuk menilai kinerja manajer. Dengan digunakannya satu ukuran kinerja, manajer cenderung untuk memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria yang lain, yang mungkin sama pentingnya dalam menentukan sukses tidaknya perusahaan atau bagiannya. Sebagai contoh apabila seorang manajer produksi yang diukur kinerjanya dari tercapainya kuantitas produk yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu, dan kemungkinan mengabaikan pertimbangan lain, misal tentang mutu, biaya pemeliharaan peralatan, dan sumber daya manusia.

2. Ukuran Kriteria Beragam

Ukuran kriteria beragam adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Kriteria beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria tunggal dalam pengukuran kinerja.

Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriteria-kriterianya sehingga seorang manajer diukur kinerjanya dengan beragam kriteria. Tujuannya adalah agar manajer yang diukur kinerjanya mengarahkan usahanya pada berbagai kinerja. Sebagai contoh seorang manajer divisi diukur kinerjanya dengan kriteria produktivitas, profitabilitas, dan pangsa pasar.

3. Ukuran Kriteria Gabungan

Ukuran kriteria gabungan adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan bobot masing-

masing ukuran kinerja, dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajer. Karena disadari bahwa beberapa tujuan lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan yang lain, beberapa perusahaan memberikan bobot angka tertentu pada beragam kriteria kinerja untuk mendapatkan ukuran tunggal kinerja manajer, setelah memperhitungkan bobot beragam kriteria kinerja masing-masing.

2.1.1.5 Syarat dan Indikator Pengukuran Kinerja

Menurut (Hartati et al., 2022) Pengukuran kinerja baik kuantitatif dan kualitatif harus dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan (*ex-ante*), tahap pelaksanaan (*on going*), maupun tahap setelah kegiatan selesai (*expost*). Menurut (Hartati et al., 2022) terdapat syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam pengukuran kinerja, yaitu :

1. Spesifik dan jelas untuk menghindari kesalahan interpretasi.
2. Dapat diukur secara obyektif baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
3. Menangani aspek-aspek yang relevan.
4. Harus penting atau berguna untuk menunjukkan keberhasilan *input*, *output*, hasil/*outcome*, manfaat maupun dampak serta proses.
5. Fleksibel dan sensitif terhadap perubahan pelaksanaan.
6. Efektif, dalam arti datanya mudah diperoleh, diolah, dianalisis dengan biaya yang tersedia.

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

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

2.1.1.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja secara langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja perusahaan menurut (Hartati et al., 2022) ialah sebagai berikut :

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan;
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh perusahaan;
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan dan kebersihan;
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam perusahaan;
5. Kepemimpinan sebagai upaya mengendalikan karyawan perusahaan;

6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan dan lain-lainnya.

Pengukuran kinerja yang efektif akan memungkinkan organisasi untuk mengetahui :

1. Seberapa baik organisasi berjalan
2. Apakah organisasi telah mencapai tujuan
3. Apakah para pengguna layanan kantor pelayanan pajak merasa puas.
4. Apakah proses yang diselenggarakan sesuai dengan standar yang ditetapkan.
5. Apakah ada perbaikan dalam sistem kantor pelayanan pajak dan dimana.

2.1.2 Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

2.1.2.1 Pengertian *Balanced Scorecard* (BSC)

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition*, dimana telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Alat ukur kinerja tradisional yang memfokuskan pada pengukuran keuangan tentunya harus bergeser menyesuaikan dengan tuntutan agar memberikan arah yang lebih baik bagi perusahaan.

Menurut (Devani & Setiawarnan, 2015) *Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan . Menurut (Tunggal, 2020) *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan Kumpulan ukuran

kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* (BSC) memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer diseluruh organisasi.

Balanced Scorecard (BSC) yang menunjukkan bagaimana perusahaan menyempurnakan prestasi keuangannya (Kaplan & Norton, 2015) *Balance Scorecard* (BSC) merupakan Suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. *Balanced scorecard* (BSC) menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi.

Menurut Luis dan Biromo (Gultom, 2009) menyatakan bahwa :“*Balanced Scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat”.

Menurut (Sari, 2017) *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan alat manajemen yang sangat penting dan strategis yang membantu sebuah organisasi tidak hanya untuk mengukur kinerja, tetapi juga memutuskan/mengelola strategi, yang diperlukan untuk diadopsi/dimodifikasi sehingga tujuan jangka panjang tercapai. *Balanced Scorecard* (BSC) adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan.

Menurut (Ariana, 2016) *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu alat manajemen strategi yang terdiri dari satu rangkaian pengukuran yang dapat memberikan gambaran non keuangan. *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan suatu sistem management strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap 4 (*empat*) perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* yang dirancang dengan baik mengkombinasikan antara pengukuran keuangan dari kinerja masa lalu dengan pemicu pengukuran kinerja masa depan perusahaan. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi, sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial (Jumingan, 2019).

2.1.2.2 Tujuan *Balanced Scorecard* (BSC)

Menurut (Tunggal, 2020) adapun kegunaan dari *balanced scorecard* adalah :

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsesus tentang strategi.
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
4. Mengaitkan berbagai tujuan strategik dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
5. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategik.

6. Melaksanakan peninjauan ulang strategik secara periodik dan sistematis.
7. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi"

Misi dan strategi harus diterjemahkan oleh *Balanced Scorecard* menjadi suatu tujuan dan ukuran yang nyata. Kata "*Balanced*" disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor :

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi stakeholder dan konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis, inovasi dan proses belajardan tumbuh.
2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
3. Keseimbangan antara unsur obyektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subyektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Tujuan dan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* (BSC) bukan hanya penggabungan dalam ukuran - ukuran keuangandan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas -bawah (*top - down*). Berdasarkan misi dan strategi dalam unit usaha, misi danstrategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata.

2.1.2.3 Keunggulan *Balanced Scorecard* (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berada secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional (Mulyadi, 2018). Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaransasaran yang bersifat

keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* (BSC) menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan (Andriani, 2017).

Menurut (Mulyadi, 2018) keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam sistem perencanaan strategik adalah :

1. Komprehensif

Balanced Scorecard (BSC) menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain yaitu : perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Koheren

Balanced Scorecard (BSC) mewajibkan personil untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, koherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personil untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Kekoherenan sasaran strategik yang

menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperlihatkan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik di keempat perspektif.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif non keuangan. Dengan *Balanced Scorecard*, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik di perspektif non keuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

2.1.2.4 Empat Perspektif Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) menyajikan suatu kerangka, suatu bahasa, yang menyajikan visi, misi dan strategi perusahaan. Hal ini berguna untuk memberikantolok ukur bagi karyawan dalam menentukan arah perusahaan sehingga mencapaikesuksesan di masa kini dan mendatang. Menurut (Tunggal, 2020) menyatakan bahwa: *Balanced Scorecard* memiliki beberapa karakteristik, sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan yang menggambarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang diambil dalam ketiga perspektiflainnya.
2. Perspektif pelanggan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar dimana unit usaha akan bersaing.
3. Perspektif proses bisnis internal melukiskan proses internal diperlukan untuk memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kapabilitas diperlukan induk organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan.

Menurut (Kaplan & Norton, 2015) hubungan keempat perspektif dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) yaitu :perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard menggunakan perspektif keuangan karena penilaian kinerja merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan. Menurut (Herlianti & Yusmaniarti, 2025) menyatakan bahwa ukuran *financial* yaitu ukuran yang menjadi fokus dari berbagai tujuan strategis yang menjadi bagian dari keterkaitan hubungan sebab akibat yang memuncak dipeningkatan kinerja financial seperti profitabilitas, nilai saham, rasio-rasio keuangan dan lain sebagainya. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu :

a. Bertumbuh (*growth*)

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumberdaya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan.

b. Tahap Bertahan (*Sustain*)

Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam tahap bertahan, dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanam investasi, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal cukup tinggi. Kebanyakan bisnis ditahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial dengan profitabilitas.

Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis seperti ini menyelaraskan laba akuntansi dengan tingkat investasi yang ditanamkan, ukuran seperti pengembalian investasi, *return on capital employed* dan nilai tambah ekonomis yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis tahap ini.

c. Tahap Pengembangan (*Harvest*)

Dalam tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin “menuai” investasi yang dibuat pada dua tahap berikutnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan

berbagai kapabilitas baru. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang definitif dan singkat.

Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Dalam *balanced scorecard* perspektif keuangan juga dapat diukur dengan mengukur kinerja keuangan dengan alat ukur berupa analisis rasio, yaitu rasio likuiditas, rasio profitabilitas, rasio solvabilitas dan rasio aktivitas.

1) Rasio Likuiditas

Menurut (Munawir, 2022) menyatakan likuiditas adalah kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya yang harus segera dipenuhi, atau kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban pada saat ditagih. Menurut (Kasmir, 2020) likuiditas (rasio likuiditas) adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban (utang) jangka pendeknya yang sudah jatuh tempo, baik kepada pihak internal maupun eksternal, dengan membandingkan aset lancar dengan kewajiban lancar. Dalam rasio likuiditas dapat diukur dengan melakukan perhitungan terhadap rasio lancar, rasio kas, rasio cepat dan perputaran rasio kas. Menurut (Kasmir, 2020) Jenis rasio likuiditas yang dapat digunakan perusahaan untuk mengukur kemampuan, yaitu :

a) **Rasio Lancar (*Current Ratio*)**

Menurut (Kasmir, 2020) menyatakan bahwa *current ratio* adalah rasio yang mengukur kemampuan perusahaan membayar kewajiban jangka pendek atau utang yang segera jatuh tempo pada saat ditagih secara keseluruhan. Perhitungan rasio lancar dilakukan dengan membandingkan antara total aktiva lancar dengan total aktiva lancar. Rasio lancar dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

b) **Rasio Kas (*Cash Ratio*)**

Menurut (Kasmir, 2020) menyatakan bahwa “Rasio Kas merupakan perbandingan antara kas dengan total hutang lancar. Atau dapat juga dihitung dengan mengikutsertakan surat-surat”. Kas dan surat berharga merupakan alat likuid yang paling dipercaya. Rasio kas dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Rasio Kas} = \frac{\text{Kas+Bank}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

c) **Rasio Cepat (*Quick Ratio*)**

Menurut (Kasmir, 2020) Rasio ini disebut juga *acid test ratio* yang juga digunakan untuk mengukur kemampuan suatu perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Penghitungan *quick ratio* dengan mengurangi aktiva lancar dengan persediaan. Yang dapat dihitung dengan rumus :

$$\text{Rasio Cepat} = \frac{\text{Asset Lancar-Persediaan}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

2) Rasio Profitabilitas

Menurut (Kasmir, 2020) yang menyatakan bahwa Rasio profitabilitas merupakan rasio untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan. Dalam prakteknya, jenis-jenis rasio profitabilitas yang dapat digunakan menurut (Syamsuddin, 2020) adalah:

a) *Gross Margin on Sales (GPM)*

Menurut (Munawir, 2022) *Gross Profit Margin* atau Margin Laba Kotor merupakan rasio atau pertimbangan antara laba kotor yang diperoleh perusahaan dengan tingkat penjualan yang telah dicapai pada periode yang sama. Rumus yang digunakan untuk menghitung *Gross Profit Margin* adalah:

$$GPM = \frac{\text{laba kotor}}{\text{penjualan bersih}} \times 100\%$$

b) *Net Profit Margin (NPM)*

Menurut (Darsono & Ashari, 2020) “*Net Profit Margin* adalah salah satu rasio profitabilitas. Rasio ini menggambarkan besarnya laba bersih yang diperoleh oleh perusahaan pada setiap penjualan yang dilakukan.

Rumus yang digunakan untuk menghitung *Net Profit Margin* adalah :

$$NPM = \frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{penjualan bersih}} \times 100\%$$

c) *Return on Assets (ROA)*

Menurut (Horngren, Charles et al., 2021) “ROA mengukur efektivitas keseluruhan dalam menghasilkan laba melalui aktiva yang tersedia; daya untuk menghasilkan laba dari modal yang diinvestasikan”.

Rumus yang digunakan untuk menghitung *Return on Asset* adalah :

$$ROA = \frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

d) Return On Equity (ROE)

Menurut (Kasmir, 2020) *Return On Equity* adalah rasio untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri. Semakin tinggi hasil pengembalian ekuitas berarti semakin tinggi pula jumlah laba bersih yang dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam ekuitas.

Rumus *Return On Equity (ROE)* adalah sebagai berikut :

$$ROE = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{modal sendiri}} \times 100\%$$

e) Earning Per Share (EPS)

Menurut (Fahmi, 2018) mendefinisikan earning per share sebagai berikut : “*Earning Per Share (EPS)* adalah bentuk pemberian keuntungan yang diberikan kepada para pemegang saham dari setiap lembar saham yang dimiliki.” *Earning Per Share (EPS)* dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$Earning Per Share = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Jumlah Saham Beredar}}$$

3) Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas digunakan untuk mengukur kemampuan suatu perusahaan dalam membayar semua hutang-hutangnya, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut (Riyanto, 2021) mendefinisikan tentang solvabilitas, yaitu: “solvabilitas suatu perusahaan menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi segala kewajiban finansialnya apabila sekiranya perusahaan tersebut pada saat itu dilikuidasikan”. Menurut

(Sutrisno, 2020) menyatakan bahwa ada lima rasio solvabilitas yang bisa dimanfaatkan oleh perusahaan yakni sebagai berikut:

a) *Total debt to total asset ratio*

Total debt to total asset ratio adalah rasio yang digunakan untuk menghitung seberapa jauh dana yang disediakan oleh kreditur. Semakin tinggi rasio ini menunjukkan perusahaan semakin berisiko. Semakin berisiko, kreditur meminta imbalan semakin tinggi. Untuk menghitung *total debt to total asset ratio* bisa menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Debt\ to\ Ratio = \frac{Total\ Hutang}{Total\ Aktiva} \times 100\%$$

b) *Debt to equity ratio*

Debt to equity ratio adalah imbalan antara hutang yang dimiliki perusahaan dengan modal sendiri. Semakin tinggi rasio ini berarti modal sendiri semakin sedikit dibanding dengan hutangnya. Untuk menghitung *debt to equity ratio* bisa menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Debt\ to\ Equity = \frac{Total\ Hutang}{Ekuitas} \times 100\%$$

c) *Times interest earning ratio*

Times interest earning ratio yang sering disebut *coverage ratio* merupakan ratio antara laba sebelum bunga dan pajak dengan beban bunga. Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan memenuhi beban tetapnya berupa bunga dengan laba yang diperolehnya, atau mengukur berapa kali besarnya laba bisa menutup beban bunganya. Untuk menghitung *times interest earning ratio* bisa menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Times interest earned} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Biaya Bunga}}$$

d) Fixed charge coverage ratio

Fixed charge coverage ratio adalah rasio yang mengukur kemampuan perusahaan untuk menutup beban tetapnya termasuk pembayaran deviden saham preferen, bunga, angsuran pinjaman, dan sewa. Untuk menghitung *Fixed charge coverage ratio* bisa menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Fixed charge} = \frac{\text{EBIT} + \text{Biaya Bunga} + \text{Kewajiban Sewa}}{\text{Biaya Bunga} + \text{Kewajiban Sewa}}$$

e) Debt service ratio

Debt service ratio merupakan kemampuan perusahaan dalam memenuhi beban tetapnya termasuk angsuran pokok pinjaman. Untuk menghitung debt service ratio bisa menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Debt service ratio} = \frac{\text{Laba sebelum Bunga dan Pajak}}{\text{Bunga} + \text{Sewa} + \text{Angsuran Bunga dan pajak} / (1 - \text{tarif Pajak})}$$

4) Rasio Aktivitas

Menurut (Fahmi, 2018) rasio aktivitas adalah : “Rasio yang menggambarkan sejauh mana suatu perusahaan mempergunakan sumber daya yang dimilikinya guna menunjang aktivitas perusahaan, di mana penggunaan aktivitas ini dilakukan sangat maksimal dengan maksud memperoleh hasil yang maksimal.” Menurut (Fahmi, 2018) jenis rasio aktivitas yang dapat digunakan perusahaan untuk mengukur kemampuan, yaitu :

a) Perputaran Aktiva (Total Assets Turnover)

Menurut (Kasmir, 2020) total perputaran aktiva atau total assets turnover merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perputaran semua aktiva yang dimiliki perusahaan dan mengukur berapa jumlah penjualan yang diperoleh dari tiap rupiah aktiva. *Total assets turn over* dihitung sebagai berikut:

$$\text{Perputaran Total Asset} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} = \dots \text{ kali}$$

b) Perputaran Modal Kerja (*Working Capital Turnover*)

Menurut (Kasmir, 2020) Perputaran modal kerja adalah sebagai berikut: “Rasio yang mengukur atau menilai keefektifan modal kerja perusahaan selama periode tertentu.” Rumus yang digunakan untuk mencari perputaran modal kerja adalah sebagai berikut:

$$\text{Perputaran Modal Kerja} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Modal kerja}} = \dots \text{ kali}$$

c) Rasio Perputaran Aktiva Tetap (*Fixed Assets Turnover*)

Menurut (Kasmir, 2020) perputaran aktiva tetap atau fixed assets turnover merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur berapa kali dana yang ditanamkan dalam aktiva tetap berputar dalam satu periode. Rumus untuk mencari *Fixed Assets Turn Over* yaitu sebagai berikut :

$$\text{Perputaran Aktiva Tetap} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva Tetap}} = \dots \text{ kali}$$

d) Rasio Perputaran Persediaan (*Inventory Turnover*)

Menurut (Kasmir, 2020) perputaran persediaan (*Inventory Turnover*) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur berapa kali

dana yang ditanam dalam persediaan (inventory) ini berputar dalam satu periode. Rumusan untuk mencari perputaran persediaan dihitung dengan dua cara sebagai berikut :

$$\text{Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Harga Pokok penjualan}}{\text{Rata-rata Persediaan}}$$

Menurut (Horne & Wachowicz, 2021)

$$\text{Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Persediaan}}$$

e) Rata-rata Umur Piutang

Menurut (Kasmir, 2020) Rasio ini mengukur efisiensi pengelolaan piutang perusahaan, serta menunjukkan berapa lam waktu yang diperlukan untuk melunasi piutang atau merubah piutang menjadi kas. Rata-rata piutang ini dapat dirumuskan sebagai berikut

$$\text{Rata-rata Umur Piutang} = \frac{\text{Piutang}}{\text{Penjualan Perhari}}$$

d) Perputaran Piutang (*Account Receivable Turnover*)

Rasio Perputaran Piutang memberikan wawasan tentang kualitas piutang perusahaan (piutang dagang) dan kesuksesan perusahaan dalam mengumpulkan piutang dagang tersebut (Kasmir, 2020). Perputaran piutang dapat diukur dengan rumus :

$$\text{Rata-rata Umur Piutang} = \frac{\text{Penjualan Kredit}}{\text{Piutang Rata-rata}}$$

2. Perspektif Pelanggan

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relative lebih tinggi dari pada pengorbanan

yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Dan suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan pelanggan (Lufriansyah, 2020).

Kepuasan pelanggan dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3 (Zuniawan et al., 2020). Pengukuran yang dilakukan pada perspektif pelanggan adalah sebagai berikut (Riyana, 2017):

- a. *Customer Retention* (retensi pelanggan), untuk meningkatkan market share dalam targeted customer segmen adalah dengan mempertahankan keberadaan pelanggan dalam segmen tersebut.
- b. *On Time Delivery*, tujuan dilakukan pengukuran ini adalah untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan pada perusahaan.
- c. *Number of Complaints* (keluhan konsumen), merupakan semua keluhan dari konsumen tentang produk yang dihasilkan perusahaan.
- d. *Sales Return*, tujuan dilakukan pengukuran ini adalah untuk meningkatkan kualitas barang yang dihasilkan perusahaan.
- e. Akuisisi Pelanggan, dapat diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan baru dengan seluruh pelanggan yang ada saat ini.
- f. Penerimaan Kas Pelanggan, yaitu pelanggan yang memberi tingkat keuntungan maksimum harus dipelihara dengan hati-hati agar tidak meninggalkan perusahaan, hal ini dapat digunakan dengan membandingkan penerimaan kas sebelumnya dengan penerimaan kas saat ini.

3 Perspektif Proses Internal Bisnis

Dalam perspektif proses internal bisnis, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham. Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Kinerja perusahaan dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut.

Berdasarkan identifikasi kebutuhan konsumen, perusahaan mendesain kemudian mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh konsumen (fase ini termasuk fase untuk pasar) setelah itu perusahaan mulai memproduksi kemudian memasarkan dan melakukan pelayanan purna jual (fase nilai penawaran). Hal ini guna memenuhi kepuasan pelanggan. Masing-masing perusahaan memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum (Kaplan & Norton, 2015) membaginya menjadi 3 prinsip dasar yaitu :

a. Inovasi

Inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai di mana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini. Kemudian dengan

melanjutkan gelombang panjang penciptaan dan pertumbuhan nilai, perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang baru teridentifikasi.

b. Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepatwaktu.

c. Layanan purna jual

Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran.

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih bersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses operasi, langkah utama kedua dalam rantai nilai internal generik, adalah tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan. Pelaksanaan operasi yang baik dan penghematan biaya dalam berbagai proses manufaktur dan layanan jasa tetap merupakan tujuan yang penting.

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

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

4 Perspektif Pembelajaran dan Bertumbuh

Proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari 3 prinsip yaitu *people, system, dan organizational procedure* (Kaplan & Norton, 2015) yaitu :

1) *People*

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu,

dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya yang dimiliki. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* yaitu :

a) Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

b) Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya.

c) Produktivitas Karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

2) *System*

Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Karyawan di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itulah karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

3) *Organizational Procedure*

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang melimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan bertindak.

2.1.2.5 Hubungan Antar Perspektif

Konsep hubungan sebab akibat memegang peranan yang sangat penting dalam *Balanced Scorecard* terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif. Empat perspektif yang telah disebutkan diatas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan.

Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan bertumbuh dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan

komitmen personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan.

Dan pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan *costeffectiveness*, dan peningkatan return. Jadi dari masing – masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu pembelajaran dan bertumbuh, pelanggan, serta internal bisnis. Berawal dari meningkatnya komitmen dan produktivitas dalam perusahaan yang akan meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dan pada akhirnya akan menciptakan kepercayaan terhadap pelanggan.

Kepercayaan merupakan modal yang sangat penting bagi perusahaan dalam menunjang keberhasilan dimasa yang akan datang. Tanpa adanya dukungan dari pelanggan perusahaan akan mengalami kesulitan, hal ini disebabkan karena pelanggan merupakan salah satu faktor penunjang yang sangat penting. Pada akhirnya semua itu bermuara pada perspektif keuangan yang berdampak pada peningkatan return perusahaan ditandai dengan meningkatnya laba perusahaan.

2.1.2.6 Indikator Pengukuran *Balance Scorecard*

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

1. Menghitung score perspektif keuangan yang berkaitan dengan laporan keuangan perusahaan dengan menggunakan ROA dan DER .

- a. *Return On Assets* (ROA)

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

$$\text{Return On Assets (ROA)} : \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Assets}} \times 100 \%$$

- b. *Debt To Equity Ratio* (DER)

Debt to equity ratio adalah rasio utang dengan ekuitas menunjukan sejauh mana pendanaan dari utang digunakan jika dibandingkan dengan pendanaan *ekuitas*.” Semakin tinggi rasio ini berarti semakin besar penggunaan modal melalui hutang. Bagi perusahaan sebaiknya penggunaan hutang tidak melebihi modal sendiri. Rasio ini dibagi dengan membagi total hutang terhadap total ekuitas (Horne & Wachowicz, 2021).

$$\text{Debt to equity ratio} \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100 \%$$

2. Menghitung score perspektif pelanggan. Hal ini dapat dilakukan dengan profitabilitas pelanggan yaitu membandingkan jumlah penerimaan kas dari pelanggan dengan periode sebelumnya (Riyana, 2017).
3. Menghitung score perspektif proses bisnis internal Hal ini dapat dilakukan dengan dengan pencapaian hasil operating profit yang menggambarkan efisiensi biaya penjualan dan biaya produksi.

4. Menghitung score perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Hal ini dilakukan dengan melakukan perbandingan kinerja laba bersih yang diterima per karyawan atau pengukuran Income/Employee . Dengan peningkatan rasio tersebut maka produktivitas karyawan memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan bagi perusahaan.

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

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang diangkat telah diangkat oleh peneliti sebelumnya, yang membedakan penelitian ini terlihat dari tempat dan periode penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu dapat dilihat dibawah ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
(Kawengian et al., 2024)	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balance Scorecard Pada PT Casa Diva Manado	Variabel Penelitian : perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan	Hasil yang dicapat dalam penelitian ini adalah PT. Casa Diva Manado mampu menunjukkan keefektifan kinerja yang berjalan pada tahun 2020, 2021, dan 2022 yang telah dibuktikan dari metode Balance Scorecard dengan perspektif keuangan.
(Andriani, 2017)	Analisis Balance Scorecard (BSC) Sebagai Alat Pengukur Kinerja Pada PT. Novell Pharmaceutical Laboratories Cabang Pekanbaru Cabang Pekanbaru	Variabel Penelitian : perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan	Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif keuangan masih dianggap cukup , sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah baik. Maka, Balanced Scorecard cocok untuk diterapkan pada PT. Novell Pharmaceutical Laboratories Cabang Pekanbaru karena Balanced Scorecard dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh.
(Lidani & Widyawati, 2023)	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced	Variabel Penelitian : perspektif keuangan,	Hasil penelitian sebelum dan sesudah pandemi dengan menggunakan metode Balance Scorecard menunjukkan bahwa pada perspektif

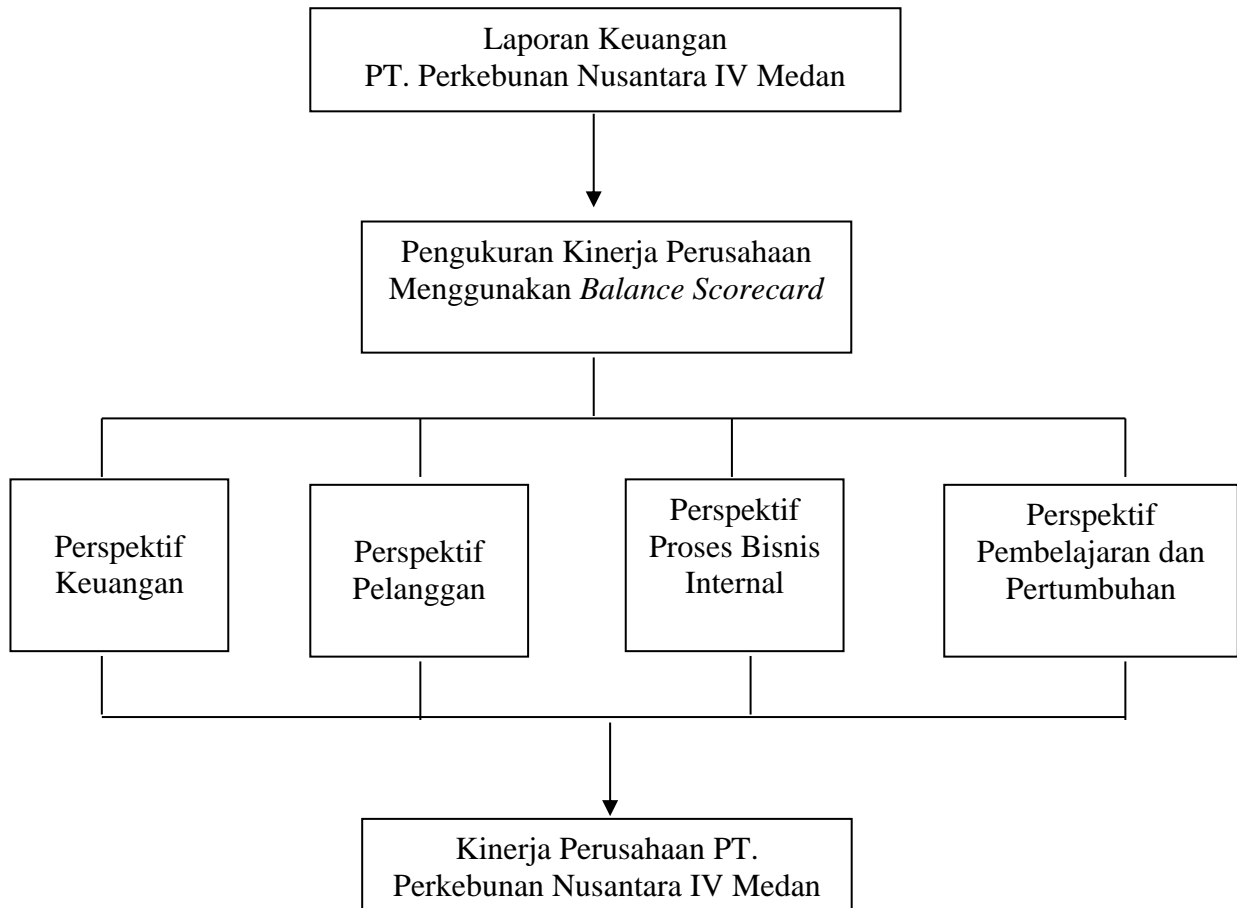
	Score Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Surabaya Sebelum Dan Masa Pandemi	perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan	keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terjadi penurunan setiap tahunnya. Hal ini disebabkan karena penyebaran virus COVID-19 yang semakin meluas serta adanya kebijakan pemerintah untuk membatasi kegiatan di luar ruangan sehingga berdampak pada alat transportasi umum kereta api serta berkurangnya kinerja karyawan. Namun, pada perspektif bisnis internal menunjukkan bahwa jumlah pelayanan di stasiun dan di kereta semakin bertambah setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya memberikan pelayanan yang baik demi kenyamanan dan keamanan penumpang
(R. M. Putri et al., 2023)	Balanced Scorecard: Model Pengukuran Kinerja PT. Daya Cipta Perdana	Variabel Penelitian : Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard	Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa PT. Daya Cipta Perdana memiliki kinerja yang baik. Secara spesifik pengukuran kinerja menunjukkan nilai yang sangat baik untuk perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pada perspektif keuangan dinilai baik karena beberapa rasio keuangan yang diukur mengalami penurunan setiap tahunnya
(Wagiswari & Dewi, 2024)	Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT X	Variabel Penelitian : Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard	Hasil dari penelitian ini menunjukkan kinerja PT X yang diukur dengan empat perspektif dalam metode balanced scorecard dinilai cukup baik dengan tetap perlu ditingkatkan.

2.3 Kerangka Berpikir

Balance scorecard adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif: keuangan, customer, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kata “*balanced*” dalam *balance scorecard* berarti bahwa dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan (*balance*) antara ukuran keuangan dan ukuran non keuangan (ukuran operasional). Manajer dituntut untuk menghasilkan kinerja keuangan yang diakibatkan dari kinerja operasional.

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

Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat persepektif, yaitu perspektif keuangan, persepektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan dan implementasinya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan manajer untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi pada pelanggan dan pasar yang nantinya akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar. Kemudian Perspektif proses bisnisinternal memberikan informasi menyangkut proses internal perusahaan yang akanberdampak kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Penggunaan kinerja dapat dilihat di gambar bawah ini :



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan deskriptif, (Sugiyono, 2022) 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 kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan atau scoring (Sugiyono, 2022). Penulis menggunakan jenis penelitian kuantitatif deskriptif karena penelitian ini akan menggambarkan atau mendeskripsikan keadaan kinerja perusahaan dengan empat perspektif dengan konsep *balanced scorecard* yang dinyatakan dengan skor total pada PT Perkebunan Nusantara IV.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif adalah sebagai berikut :

1. Kinerja adalah hasil/prestasi yang dicapai oleh perusahaan selama periode tertentu mencerminkan tingkat kesehatan dari perusahaan tersebut. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan dilihat dari kinerja keuangan dan kinerja non keuangan, yang dilakukan dengan pendekatan *balanced scorecard* yang terdiri dari empat perspektif yaitu:

a. Perspektif keuangan

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

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

$$\text{Return On Assets (ROA)} : \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Assets}} \times 100 \%$$

Debt to equity ratio adalah rasio utang dengan ekuitas menunjukan sejauh mana pendanaan dari utang digunakan jika dibandingkan dengan pendanaan *equitas*.” Semakin tinggi rasio ini berarti semakin besar penggunaan modal melalui hutang. Bagi perusahaan sebaiknya penggunaan hutang tidak melebihi modal sendiri. Rasio ini dibagi dengan membagi total hutang terhadap total ekuitas (Horne & Wachowicz, 2021).

$$\text{Debt to equity ratio} \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100 \%$$

b. Perspektif Pelanggan

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

meningkatkan kepuasan pelanggan dan kepercayaan pelanggan. Adapun pengukuran dari perspektif pelanggan dapat dilakukan dengan profitabilitas pelanggan yaitu membandingkan jumlah penerimaan kas dari pelanggan dengan periode sebelumnya

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

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

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kapabilitas diperlukan induk organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka Panjang dan perbaikan melalui proses penilaian perusahaan untuk memberikan pelayanan khususnya yang baik dari sumber daya manusia (pegawai/karyawan), operator produksi dan laba tahun berjalan. Dengan peningkatan rasio tersebut maka produktivitas karyawan memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan bagi perusahaan.

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

3.3 Tempat Penelitian dan Waktu Penelitian

Tempat Penelitian

Tempat di dalam penelitian ini dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan yang beralamat di jalan Letjen Soeprapto No.2, Medan, Sumatera Utara.

Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada bulan Oktober 2025 sampai April 2026.

Tabel 3.1
Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Okt				Nov				Des				Jan				Feb				Mar				Apr		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
1	Pengajuan judul	■	■	■																								
2	Pengambilan data		■	■	■																							
3	Penyusunan Proposal					■	■	■	■	■	■	■	■															
4	Seminar Proposal													■														
5	Riset														■	■	■											
6	Pengolahan data															■	■	■	■	■	■							
7	Penulisan Skripsi																		■	■	■	■	■	■	■			
8	Bimbingan Skripsi																					■	■	■	■	■	■	■
9	ACC Skripsi																									■	■	■
10	Sidang Skripsi																											■

3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis data adalah klasifikasi informasi berdasarkan sifat, sumber, atau bentuknya (Sugiyono, 2022). Jenis Data yang digunakan adalah data kuantitatif yaitu data yang berbentuk angka. Penelitian ini menggunakan sumber data sekunder. Data sekunder yaitu data yang diperoleh melalui dari laporan tahunan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan dari tahun 2019-2023, dan juga dari studi dokumentasi dengan mempelajari berbagai tulisan-tulisan dan skripsi yang berhubungan dengan penelitian.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah prosedur sistematis untuk mendapatkan data yang diperlukan, teknik ini merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian dengan tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono, 2022). Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah :

1. Dokumentasi, metode dokumentasi adalah suatu cara pengumpulan data yang diperoleh berupa struktur organisasi perusahaan, laporan keuangan, catatan dan formulir. (Sugiyono, 2022)
2. Wawancara, metode ini digunakan untuk melengkapi hasil penelitian dengan menanyakan hal-hal yang berhubungan dengan *balancescorecard* kepada narasumber.

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik Analisa data merupakan teknik yang digunakan untuk mendapatkan hasil penelitian dengan berbagai metode (Sugiyono, 2022). Penelitian kali ini menggunakan teknik analisis deskriptif yaitu analisis yang dilakukan dengan melakukan penganalisisan, mengklasifikasikan dan menggambarkan suatu keadaan.

1. Mengumpulkan data dan informasi dari laporan keuangan perusahaan berupa data laporan laba rugi dan laporan neraca dan juga data non keuangan yang dimiliki perusahaan.
2. Menganalisis kinerja perusahaan yang dilakukan dengan menggunakan *balanced scorecard*, yang dapat diukur dengan 4 persepektif yaitu:
 - a. Menghitung score perspektif keuangan yang berkaitan dengan laporan keuangan perusahaan dengan menggunakan ROA dan DER, dimana standar industri yang digunakan yaitu untuk Return On Asset (ROA) sebesar 18%, dan Debt To Equity Ratio (DER) sebesar 30% s/d 40% dari Standar tandar BUMN No : KEP-100/MBU/2002.
 - b. Menghitung score perspektif pelanggan. Hal ini dapat dilakukan dengan profitabilitas pelanggan yaitu membandingkan jumlah penerimaan kas dari pelanggan dengan periode sebelumnya.

- c. Menghitung score perspektif proses bisnis internal Hal ini dapat dilakukan dengan dengan pencapaian hasil operating profit yang menggambarkan efisiensi biaya penjualan dan biaya produksi.
 - d. Menghitung score perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Hal ini dilakukan dengan melakukan perbandingan kinerja laba bersih yang diterima per karyawan atau pengukuran Income/Employee. Dengan peningkatan rasio tersebut maka produktivitas karyawan memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan bagi perusahaan
3. Melakukan analisis dan mengambil kesimpulan dari hasil penelitian. Sehingga dapat dihasilkan penilaian atau pengukuran dengan empat perspektif ini nanti yang dapat mempertimbangkan berbagai faktor agar strategi yang diambil perusahaan kedepannya dapat lebih tepat.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan

PT Perkebunan Nusantara IV Regional II adalah hasil peleburan 3 (tiga) Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu PT Perkebunan Nusantara III, PT Perkebunan Nusantara IV, dan PT Perkebunan Nusantara V yang seluruh kebunnya berada di Provinsi Sumatera utara. Peleburan ketiga BUMN tersebut ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.9 Tahun 1996. Selanjutnya, ketiga BUMN yang dilebur dinyatakan bubar dan segala hak dan kewajibannya beralih kepada Perusahaan. PT Perkebunan Nusantara IV Regional II didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 1996, seperti yang dinyatakan dalam Akta Pendirian No. 37 tanggal 11 Maret 1996, yang dibuat di hadapan Notaris Harun Kamil, S.H., dan telah memperoleh pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia melalui Surat Keputusan Nomor C2 8332.HT.01.01.Th.96 tanggal 8 Agustus 1996 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No.81 tanggal 8 Oktober 1996, serta Tambahan Berita Negara No.8675/1996.

Lalu pada bulan desember 2023 pemerintah Melakukan restrukturisasi yang dimana restrukturisasi ini merupakan proses dimana sebuah organisasi atau perusahaan melakukan perubahan dalam struktur, strategi atau operasionalnya untuk meningkatkan efesiensi, mengatasi masalah keuangan atau manajemen, atau mengikuti perubahan eksternal. Dari restrukturisasi ini pemerintah

melakukan penggabungan beberapa ptpn yaitu berupa PTPN III,PTPN IV,PTPN V menjadi PTPN IV Regional I Medan dengan mengelola hasil kelapa sawit.

Anggaran Dasar Perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan, perubahan terakhir sehubungan dengan persetujuan pemegang saham atas perubahan jenis saham, dan perubahan anggaran dasar sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris Nanda Fauz Iwan, S.H, M.KN., Nomor 10 tanggal 25 Juli 2019. Perubahan tersebut telah mendapatkan persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia melalui Surat Keputusan Nomor AHU-AH.01.03-0316502 Tanggal 23 Agustus 2019. Perubahan tersebut telah mendapatkan persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia melalui Surat Keputusan Nomor AHU-AH.01.03-0316502 Tanggal 23 Agustus 2019. Untuk mencapai maksud dan tujuan Perseroan dapat melaksanakan usaha utama sebagai berikut:

1. Perkebunan kelapa sawit
2. Pertanian tanaman untuk bahan minuman
3. Industri minyak mentah dan lemak nabati
4. Industri minyak mentah kelapa sawit (crude palm oil)
5. Industri minyak mentah inti kelapa sawit (crude palm kernel oil)
6. Industri pemisahan/fraksinasi minyak mentah
7. Industri pemurnian minyak mentah kelapa sawit dan minyak mentah inti kelapa sawit
8. Industri pemisahan/fraksinasi minyak murni kelapa sawit
9. Industri pemisahan/fraksinasi minyak murni inti kelapa sawit
10. Industri minyak goreng kelapa sawit

11. Industri margarine
12. Industri pengolahan teh
13. Perdagangan besar buah yang mengandung minyak
14. Perdagangan besar kopi, teh dan kakao
15. Perdagangan besar minyak dan lemak nabati

4.1.2 Data Keuangan Perusahaan

Penilaian kinerja dalam suatu perusahaan tidak terlepas dari keterkaitannya untuk mencapai tujuan perusahaan, yaitu meningkatkan nilai yang dimiliki oleh perusahaan. Kinerja perusahaan dapat menunjukkan kondisi finansial perusahaan selama periode waktu tertentu. Salah satu pengukuran kinerja keuangan dapat dilihat dari laporan keuangan perusahaan dengan menggunakan *balancescorecard*.

Adapun ikhtisar keuangan yang dilihat dari laporan neraca dan laporan laba rugi dari PT Perkebunan Nusantara IV ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1
Data Keuangan
PT. Perkebunan Nusantara IV Medan Tahun 2019-2023
(dalam Jutaan Rupiah)

Tahun	Total Aset	Total Hutang	Ekuitas	Penjualan	Laba Bersih
2019	17.941.799	10.834.307	7.107.491	4.753.412	(466.645)
2020	18.499.471	11.321.511	7.177.960	6.349.127	117.466
2021	21.189.385	11.284.761	9.904.623	9.328.796	2.862.921
2022	59.799.740	41.992.538	17.807.201	33.820.734	2.174.787
2023	62.661.786	41.468.245	21.193.540	30.770.302	1.185.282

Sumber : Annual Report PT. Perkebunan Nusantara IV

Pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa aset perusahaan ditahun 2019 sampai tahun 20223 mengalami peningkatan. Peningkatan aset ini mencerminkan perusahaan cukup mampu dalam meningkatkan kapasitas produksi dan

mengembangkan bisnisnya sehingga jumlah aset baik aset lancar maupun aset tetap mengalami peningkatan.

Untuk hutang perusahaan pada tahun 2019-2023 terjadi peningkatan dari tahun ke tahun, bahkan hutang di tahun 2019 sampai tahun 2023 melebihi dari jumlah ekuitas perusahaan, hal ini dapat dilihat untuk jumlah hutang perusahaan ditahun 2023 sebesar 41.468.245 sedangkan ekuitas perusahaan sebesar 21.193.540. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian kegiatan operasional perusahaan dibiayai oleh utang perusahaan. Hal ini tidak baik bagi perusahaan, karena menyebabkan tingkat risiko keuangan yang ditanggung perusahaan akan semakin besar.

Peningkatan hutang terjadi karena banyak faktor beberapa diantaranya yaitu terkait dengan pertumbuhan perusahaan, stuktur aset, dan likuiditas. Perusahaan yang memiliki pertumbuhan yang tinggi dapat berarti menghasilkan laba yang tinggi pula. Dimana semakin tinggi laba yang diekspektasikan, maka akan semakin tinggi keputusan perusahaan untuk menggunakan dana yang bersumber dari hutang.

Pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pada tahun 2019 terjadi penurunan penjualan dan penurunan laba pada perusahaan, dimana pada tahun 2019 penjualan sebesar 4.753.412, kemudian laba pada tahun 2019 mengalami kerugian sebesar 466.645, selain itu juga terlihat di tahun 2023 penjualan mengalami penurunan sebesar 30.770.302 dengan laba perusahaan yang juga mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya menjadi 1.185.282. Namun pada tahun 2020 sampai tahun 2022 PT Perkebunan Nusantara IV berhasil meningkatkan penjualannya sehingga meningkatkan laba perusahaan.

4.1.3 Data Non Keuangan Perusahaan

Berdasarkan dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada pihak perusahaan terkait dengan kinerja yang ada di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan, dapat dijelaskan bahwasannya perusahaan dalam mengukur kinerja perusahaan salah satu nya dilihat dari keuangan perusahaan dan manajemen dalam pengelolaan perusahaan. Dimana disini peneliti mengilustrasikan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Dalam perspektif keuangan, dimana perusahaan PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan dalam pengukuran kinerja terkait tujuan strategis melalui beberapa rasio yang sering diminta oleh manajemen seperti pertumbuhan biaya produksi, *cash cost*, NPM, GPM dan SJI. Itu rasio umum yang digunakan PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan untuk mengetahui pertumbuhan kinerja keuangannya. Alasan memakai *cash cost* karna ingin mengetahui berapa pengeluaran yang harus diberikan untuk 1 minyak sawit dan inti sawit.

Selain itu dalam pengukuran kinerja keuangan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan umumnya menggunakan KPI terkait berapa nilai penjualan, berapa *cash cost* yang digunakan dan untuk target dari tahun 2019-2023 selalu mencapai target. Karna di tahun 2023 sudah termasuk merger menjadi *palmco* maka itu juga yg menjadi alasan pencapaian target disetiap tahunnya.

2. Dalam perspektif pelanggan, dimana perusahaan PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan dalam mengukur kepuasan pelanggan dapat ditinjau

dari apakah ada keluhan dari pelanggan, apakah pelanggan melakukan *repeat order* selama bekerjasama dengan perusahaan, yang dapat dilihat juga dari ketepatan waktu pengiriman barang kepada pelanggan ini tepat waktu atau tidak. Perusahaan juga meminta *feedback* pada pelanggan apa yang menjadi kekurangan selama bekerjasama.

Selain itu untuk membantu meningkatkan nilai yang diberikan kepada pelanggan dapat dilihat dari perusahaan mampu mengidentifikasi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan jadi dengan BSC bisa tahu bahwa pelanggan ingin seperti apa melalui indikator kepuasan, loyalitas dan *market share*.

3. Dalam perspektif proses bisnis internal, dimana perusahaan PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan memiliki kunci internal untuk semua bagian memiliki proses nya sendiri. Untuk bagian keuangan itu terkait penggunaan biaya, harga pokok produksi dan *cash cost*. Jadi dari sisi keuangan itu menjadi pengendalian internal terkait efisiensi dan efektivitas penggunaan biaya. Untuk korelasi itu pasti apalagi ketika harga pokok dibawah target karna berharap margin yang diberikan itu lebih besar dari target yang di tetapkan. Margin juga merupakan selisih yg diharapkan dari laba perusahaan.
4. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dimana perusahaan PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan memiliki tujuan untuk mendorong pengembangan karyawan, seperti hal nya yaitu karyawan dipaksa untuk melakukan 40 JPL (jam pelajaran) perorangnya, secara manusiawi tidak bisa mengikuti 40 JPL tersebut karna juga memiliki kegiatan operasional lainnya. Untuk mencapai hal tersebut melalui BSC ini

dilakukan lah sesi *sharing station*. Dalam *sharing station* ini perusahaan merangkul asisten, krani- krani yang kurang dalam berkomunikasi. maka mereka akan dipaksa untuk mengkomunikasikan suatu hal yang nantinya akan dihitung sebagai pembelajaran, dari situlah BSC mendorong karyawan untuk mengembangkan dirinya.

Selain itu dalam penggunaan sistem IT sampai saat ini bisa digunakan tapi ranah nya dibagian holding (JKT) karena urutannya *holding, sub holding* dan *regional*. Untuk bagian holding mereka KPI yang namanya *Land Box Stellan*, untuk PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan juga mempunyai hal yang sama tapi dalam *base on* mereka. Sistem IT yang saat ini dikembangkan adalah mereka mencoba menyocok kan BSC dengan kebutuhan-kebutuhan talent, seperti : jabatan kepala bagian SDM kosong biasanya perusahaan melakukan *assessment*, melakukan indentifikasi pengalaman, dan lain-lain. Namun saat ini sedang dikembangkan sistem IT yang mendukung pemilihan talent jadi ketika mencari jabatan kepala bagian maka akan muncul talent- talent yang sekiranya bisa mengisi bagian tersebut dan disitu juga dijelaskan sudah berapa lama karyawan tersebut berkerja dan berapa persen kemungkinan karyawan tersebut bisa diangkat menjadi kepala bagian.

4.1.4 Analisis Data

1. Hasil Analisis Perspektif Keuangan

Profitabilitas merupakan rasio yang digunakan untuk menilai kinerja melalui perspektif keuangan dalam mengetahui suatu keuntungan. Rasio ini memberikan ukuran tingkat keefektifan manajemen suatu perusahaan yang

ditunjukkan dengan laba yang dihasilkan dari penjualan dan pendapatan (Kasmir, 2020).

Rasio solvabilitas digunakan untuk mengukur kemampuan suatu perusahaan dalam membayar semua hutang-hutangnya, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut (Riyanto, 2021) mendefinisikan tentang solvabilitas, yaitu: “solvabilitas suatu perusahaan menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi segala kewajiban finansialnya apabila sekiranya perusahaan tersebut pada saat itu dilikuidasikan”. Adapun standar rasio profitabilitas dan solvabilitas menurut standar BUMN No : KEP-100/MBU/2002 sebagai berikut :

No.	Rasio	Nilai Minimum
1.	ROA	18%
2.	DER	30 s/d 40%

Sumber : BUMN No : KEP-100/MBU/2002

a. ***Return On Asset***

Return On Asset (ROA) menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari aktiva yang digunakan perusahaan dengan seluruh modal yang ada didalamnya untuk menghasilkan keuntungan. Semakin besar *return on asset* suatu perusahaan, semakin besar pula tingkat keuntungan yang dicapai perusahaan tersebut dan semakin baik pula posisi perusahaan tersebut dari segi penggunaan assetnya (Hafsah, 2017).

$$\text{Return On Assets (ROA)} : \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Assets}} \times 100 \%$$

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

$$\text{ROA 2019} : \frac{(466.645)}{17.941.799} \times 100\%$$

: (2,60%)

$$\text{ROA 2020} : \frac{117.466}{18.499.471} \times 100\%$$

: 0,63%

$$\text{ROA 2021} : \frac{2.862.921}{21.189.385} \times 100\%$$

: 13,51%

$$\text{ROA 2022} : \frac{6.016.981}{149.155.850} \times 100\%$$

: 3,63%

$$\text{ROA 2023} : \frac{1.022.306}{143.899.755} \times 100\%$$

: 1,89%

Tabel 4.2
Return On Asset PT Perkebunan Nusantara IV

Tahun	Aset	Laba	ROA
2019	17.941.799	(466.645)	(2,60%)
2020	18.499.471	117.466	0,63%
2021	21.189.385	2.862.921	13,51%
2022	59.799.740	2.174.787	3,63%
2023	62.661.786	1.185.282	1,89%
Rata-Rata			3,41%

Sumber : Annual Report

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwasannya pada tahun 2019, ROA sebesar (2,60%), kemudian mengalami peningkatan di tahun 2020 menjadi 0,63%, pada tahun 2021 meningkat menjadi 13,51%, dan pada tahun 2022 menurun menjadi 3,63% kemudian di tahun 2023 mengalami penurunan yang cukup signifikan menjadi 1,89%, dimana dari data tersebut menunjukkan bahwa ROA pada perusahaan PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan mengalami penurunan dan berada dibawah standar BUMN No : KEP-100/MBU/2002 yaitu 18%..

b. Debt to equity ratio

Debt to equity ratio adalah imbalan antara hutang yang dimiliki perusahaan dengan modal sendiri. Semakin tinggi rasio ini berarti modal sendiri semakin sedikit dibanding dengan hutangnya. Untuk menghitung *debt to equity ratio* bisa menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Debt to Equity} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

Adapun *Debt to Equity* pada PT Perkebunan Nusantara IV diuraikan sebagai berikut :

$$\text{DER 2019} : \frac{10.834.307}{7.107.491} \times 100\%$$

$$: 152,4\%$$

$$\text{DER 2020} : \frac{11.321.511}{7.177.960} \times 100\%$$

$$: 157,7\%$$

$$\text{DER 2021} : \frac{11.284.761}{9.904.623} \times 100\%$$

$$: 113,9\%$$

$$\text{DER 2022} : \frac{41.992.538}{17.807.201} \times 100\%$$

$$: 235,8\%$$

$$\text{DER 2023} : \frac{41.468.245}{21.193.540} \times 100\%$$

$$: 195,6\%$$

Tabel 4.3

Debt to Equity Ratio PT Perkebunan Nusantara IV

Tahun	Total Utang	Ekuitas	DER
2019	10.834.307	7.107.491	152,4%
2020	11.321.511	7.177.960	157,7%
2021	11.284.761	9.904.623	113,9%
2022	41.992.538	17.807.201	235,8%
2023	41.468.245	21.193.540	195,6%
Rata-Rata			171,08%

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwasannya pada tahun 2019, DER sebesar 152,4%, kemudian mengalami peningkatan di tahun 2020 menjadi 157,7%, pada tahun 2021 menurun menjadi 113,9%, dan pada tahun 2021 peningkatan menjadi 235,8% kemudian di tahun 2023 mengalami penurunan menjadi 195,6%. Dimana dari data tersebut menunjukkan bahwa DER pada perusahaan PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan mengalami penurunan dan dalam keadaan yang tidak baik karena berada diatas tandar BUMN No : KEP-100/MBU/2002 yaitu diantara 30 s/d 40%.

2. Hasil Analisis Perspektif Pelanggan

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

Tabel 4.4
BSC Perspektif Pelanggan PT. Perkebunan Nusantara IV

No	BSC	Satuan	2019	2020	2021	2022	2023
1	Penerimaan kas dari pelanggan	Rp (Trilyunan)	5.074	6.281	7.787	34.884	30.131

Sumber : *PT Perkebunan Nusantara IV*

Pada tabel di atas dijelaskan bahwa BSC dari perspektif pelanggan dari tahun 2019-2021 BSC pelanggan di PTPN mengalami peningkatan, namun di 2022 mengalami peningkatan yang cukup signifikan dan di tahun 2023 mengalami penurunan yang cukup jauh.

3. Hasil Analisis Perspektif Bisnis Internal

Selanjutnya diuraikan *Balancescorecard* dalam perspektif bisnis internal yang mengacu pada penilaian resiko pada PT Perkebunan Nusantara IV pada tahun 2019 sampai tahun 2023, adapun data disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.5
BSC Perspektif Bisnis Internal PT. Perkebunan Nusantara IV
Tahun 2019 s/d Tahun 2023

No	BSC	Target	Realisasi				
			2019	2020	2021	2022	2023
1	Inovasi Model Bisnis	20%	-	20,85%	19,54%	21,80%	18,74%
2.	Kepemimpinan Teknologi	20%	-	10,67%	10,11%	10,00%	10,90%
3.	Pengembangan Investasi	20%	-	7,74%	9,13%	8,92%	7,57%
4.	Pengembangan Talenta	20%	-	21,20	16,44%	15,99%	15,96%

Sumber : *PT Perkebunan Nusantara IV*

Pada tabel di atas dijelaskan bahwa BSC dari perspektif bisnis internal yang membahas resiko terkait dengan inovasi model bisnis, kepemimpinan teknologi, pengembangan investasi dan pengembangan talenta pada tahun 2021 inovasi model bisnis dinilai sudah mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan, sedangkan untuk kepemimpinan teknologi, pengembangan investasi dan pengembangan talenta belum mampu mencapai target perusahaan.

Ditahun 2021 perspektif bisnis internal terkait dengan inovasi model bisnis, kepemimpinan teknologi, pengembangan investasi dan pengembangan talenta perusahaan belum mampu mencapai target, ditahun 2022 kembali perusahaan untuk inovasi model bisnis dinilai sudah mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan, sedangkan untuk kepemimpinan teknologi, pengembangan investasi dan pengembangan talenta belum mampu mencapai target perusahaan dan ditahun 2023 perspektif bisnis internal terkait dengan inovasi model bisnis, kepemimpinan teknologi, pengembangan investasi dan pengembangan talenta kembali lagi belum mampu mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan.

4. Hasil Analisis Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Selanjutnya diuraikan *Balancescorecard* dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.6
BSC Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
PT. Perkebunan Nusantara IV Tahun 2023

Tahun	Jumlah Karyawan	Pertumbuhan (%)
2019	18.726	-7,54%
2020	18.352	-1,99%
2021	16.775	-8,59%
2022	18.149	8,19%
2023	16.976	-6,46%

Sumber : Laporan Keuangan yang diolah,

Pada tabel di atas dijelaskan bahwa BSC dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terkait dengan jumlah karyawan yang bekerja di perusahaan, dapat dilihat ditahun 2019 memperoleh jumlah karyawan sebanyak 18.726 dengan tingkat pertumbuhan (-7,54%), hal ini terjadi dikarenakan terjadinya penurunan jumlah karyawan ditahun 2019 dibandingkan dengan tahun 2018, selain itu juga terlihat dari jumlah karyawan di tahun 2020 mengalami penurunan menjadi 18.352 dengan tingkat pertumbuhan (1,99%), hal ini terjadi dikarenakan terjadinya penurunan jumlah karyawan ditahun 2020 dibandingkan dengan tahun 2019.

Ditahun 2021 jumlah karyawan mengalami penurunan menjadi 16.775 dengan tingkat pertumbuhan (-8,59%), hal ini terjadi dikarenakan terjadinya penurunan jumlah karyawan ditahun 2021 dibandingkan dengan tahun 2020. Pada tahun 2022 jumlah karyawan mengalami peningkatan menjadi 18.149 dengan tingkat pertumbuhan (8,19%), hal ini terjadi dikarenakan terjadinya peningkatan jumlah karyawan ditahun 2022 dibandingkan dengan tahun 2021. Di tahun 2023 jumlah karyawan kembali mengalami penurunan menjadi 16.967 dengan tingkat pertumbuhan (-6,46%), hal ini terjadi dikarenakan

terjadinya penurunan jumlah karyawan ditahun 2023 dibandingkan dengan tahun 2022.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengukuran kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV

Medan berdasarkan pendekatan dengan *Balanced Scorecard*

1. *Balancescorecards* Perpektif Keuangan PT Perkebunan Nusantara IV

Perspektif keuangan yang menggambarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang diambil dalam ketiga perspektif lainnya. *Balanced Scorecard* menggunakan perspektif keuangan karena penilaian kinerja merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan, dimana ukuran keuangan yaitu ukuran yang menjadi fokus dari berbagai tujuan strategis yang menjadi bagian dari keterkaitan hubungan sebab akibat yang memuncak dipeningkatan kinerja financial seperti profitabilitas, nilai saham, rasio-rasio keuangan dan lain sebagainya

Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwasannya kinerja PT Perkebunan Nunsantara IV diukur melalui perspektif keuangan dalam konsep *balancescorecards* dengan menggunakan rasio keuangan yaitu rasio profitabilitas dan rasio solvabilitas yang terdiri atas ROA dan DER ditahun 2019 sampai tahun 2023 mengalami penurunan dan dalam kategori kurang bail baik, hal ini dikarenakan nilai rata-rata ROA dan DER berada dibawah standar BUMN No : KEP-100/MBU/2002.

Perspektif Keuangan dalam penerapannya digunakan untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan berdasarkan aspek keuangan. Perspektif Keuangan digunakan untuk mengetahui pandangan pemegang saham tentang

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

2. *Balancescorecards* Perspektif Pelanggan PT Perkebunan Nusantara IV

Dari perspektif pelanggan, Perspektif pelanggan adalah suatu proses bagaimana perusahaan melayani dan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam memberikan produk atau jasa. Diukur menggunakan tingkat kepuasan pelanggan dan akuisisi pelanggan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menggunakan konsep *balancescorecards* melalui perspektif pelanggan dengan melihat penerimaan kas dari pelanggan dari tahun ke tahun bahwa penerimaan pelanggan berada dalam kategori cukup baik, karena mengalami penurunan di tahun terakhir.

BSC dari perspektif pelanggan dari tahun 2019-2021 BSC pelanggan di PTPN mengalami peningkatan, namun di 2022 mengalami peningkatan yang cukup signifikan dan di tahun 2023 mengalami penurunan yang cukup jauh, dimana menurut (Riyana, 2017) perspektif pelanggan dapat dinilai melalui perbandingan jumlah kas yang diterima tahun ini dan tahun sebelumnya, jika penerimaan kas tahun ini lebih besar dari tahun sebelumnya artinya terjadi

peningkatan penerimaan kas dari pelanggan yang berarti perspektif pelanggan dianggap sudah baik. Adapun tindakan yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk dapat meningkatkan pelanggan dengan cara meningkatkan kualitas dari hasil produksi khususnya *Crude Palm Oil* (CPO) yang dimiliki perusahaan sehingga membuat pelanggan merasa puas dengan hasil yang dimiliki perusahaan.

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

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

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

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menggunakan konsep *balancescorecards* melalui perspektif proses bisnis internal melalui ketercapaian target dalam meningkatkan sarana dan prasarana perusahaan dapat dilihat bahwa kinerja perusahaan sudah berada dalam belum cukup baik, dikarenakan pada tahun 2023 tidak terdapat pencapaian target di beberapa komponen dalam proses internal bisnis sehingga hal ini tentunya dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dalam hal kegiatan operasional, hal ini tentu dapat memberikan kekhawatiran dalam menurunkan kinerja operasional perusahaan. Jika target yang diharapkan perusahaan tercapai tentunya akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan karena telah tersedianya sarana prasarana penunjang aktivitas operasional perusahaan.

Adapun tindakan yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk dapat meningkatkan proses bisnis internal dengan cara meningkatkan inovasi dalam proses budidaya, panen, hingga pengolahan hasil perkebunan untuk meningkatkan kualitas produk. Selain itu perusahaan dapat melakukan penetapan indikator kinerja utama (KPI) yang valid dan andal untuk mengukur efektivitas operasional, seperti laju produksi dan efisiensi pabrik kelapa sawit.

Menentukan kriteria kinerja dari perspektif proses bisnis internal ini, manajemen perusahaan harus terlebih dahulu melakukan inovasi, sarana prasarana dan proses operasi, upaya untuk memenuhi kebutuhan produk dan layanan pelanggan dengan secara efisien, konsisten dan tepat waktu (Komara & Setiawan, 2025).

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

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, sasaran yang dilakukan pada perspektif ini lebih terpusat terhadap karyawan, karyawan perusahaan merupakan salah satu sumber daya yang sangat penting bagi perusahaan karena tanpa karyawan maka dapat dikatakan keseluruhan produksi tidak akan berjalan sesuai yang direncanakan oleh perusahaan. Terlebih ditengah globalisasi sekarang ini, perusahaan harus mampu membina dan mengembangkan SDM-nya.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menggunakan konsep *balancescorecards* melalui perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat bahwa berada dalam kategori belum begitu baik. Selama 5 tahun terakhir yang dilakukan pengukuran terhadap Tingkat perputaran karyawan yang cenderung mengalami penurunan dan dapat dinyatakan tingkat perputaran karyawan dinyatakan belum maksimal.

Penurunan jumlah karyawan terjadi dikarenakan meningkatnya jumlah karyawan keluar yang tidak bekerja kembali di perusahaan. Kemampuan perusahaan tidak mampu untuk dapat mempertahankan pekerjaterbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya. Selama 5 tahun terakhir yang dilakukan pengukuran terhadap Tingkat perputaran karyawan yang cenderung mengalami penurunan dan dapat dinyatakan tingkat perputaran karyawan dinyatakan belum maksimal.

Pada perspektif ini perusahaan sangat serius dalam pengembangan sarana dan prasarana serta kualitas karyawannya, sehingga semua target yang

ditetapkan terkait pembelajaran dan pertumbuhan terkait dengan implementasi proses pemupukan yang berkualitas. Pencapaian ini sangat membantu perusahaan dalam melakukan aktifitas operasional dalam meningkatkan penjualan dan laba. Jika target ini tidak tercapai maka akan berdampak kepada kualitas SDM yang akan kalah bersaing dengan SDM di perusahaan lain terkait kompetensi dan perkembangan keilmuan dan ilmu pengetahuan dalam dunia kerja.

Adapun tindakan yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk dapat meningkatkan pembelajaran dan pertumbuhan dengan melaksanakan pelatihan rutin mengenai budidaya tanaman (pembibitan, pemeliharaan, panen) untuk meningkatkan keahlian teknis pekerja lapangan. Meningkatkan keterampilan manajemen bagi staf menengah dan atas untuk pengelolaan usaha perkebunan yang lebih efisien. Meningkatkan fasilitas tempat kerja dan perilaku manajemen yang aman, guna mengurangi risiko kerja dan meningkatkan motivasi karyawan.

Menurut (Kaplan & Norton, 2015) dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki sumber utama yaitu dari manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Hal ini dilakukan perusahaan dengan melakukan investasi dengan melatih ulang para karyawan, meningkatkan teknologi dan sistem informasi yang sesuai dengan perusahaan.

4.2.2 Penyebab penurunan atas kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

Penyebab penurunan atas kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan dapat dilihat dari peningkatannya hutang dan penurunannya laba perusahaan, hal ini dapat dijelaskan bahwa :

1. Meningkatnya Hutang Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV

Medan

Hutang perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan untuk tahun 2019 sampai tahun 2023 mengalami peningkatan dan melebihi modal perusahaan. Hutang perusahaan yang besar terjadi dikarenakan besarnya kebutuhan atas biaya operasional perusahaan, serta penggunaan atas hutang perusahaan digunakan untuk penambahan atas asset tetap perusahaan yang dibiayai juga dengan menggunakan hutang perusahaan, sedangkan modal yang dimiliki perusahaan tidak mampu dalam membiayai kegiatan operasional perusahaan, meningkatnya hutang perusahaan juga dapat berdampak dengan keuntungan perusahaan, dimana perusahaan harus berusaha untuk dapat membayar hutang-hutangnya dengan menggunakan keuntungan yang dimiliki perusahaan.

Dapat dijelaskan bahwa hutang perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan yang meningkat dapat berdampak dengan keuntungan perusahaan, dimana perusahaan harus berusaha untuk dapat membayar hutang-hutangnya dengan menggunakan keuntungan yang dimiliki perusahaan.

Dari hasil penelitian maka dapat dijelaskan juga bahwa menurunnya laba PT. Perkebunan Nusantara IV Medan disebabkan oleh beberapa hal diantaranya kurang maksimalnya penjualan perusahaan, besarnya jumlah biaya operasional dan utang yang dikeluarkan oleh perusahaan serta kurang maksimalnya pengelolaan asset yang dimiliki perusahaan.

Menurut (Brigham & Houston, 2022) menyatakan bahwa dengan semakin tinggi tingkat hutang akan dapat mempengaruhi besarnya laba yang dicapai oleh perusahaan. Jika biaya hutang lebih besar akan berakibat dengan keuntungan perusahaan semakin kecil, demikian sebaliknya.

Dari hasil penelitian maka dapat di jelaskan bahwa menurunnya laba usaha perusahaan disebabkan karena pendapatan perusahaan yang tidak maksimal dan besarnya beban yang dikeluarkan perusahaan. Jadi untuk mendapatkan laba usaha yang optimal, perlu di tingkatkan pendapatan dan menurunkan beban. Hal ini dapat di lihat bahwa nilai laba usaha pada mengalami penurunan yang diikuti dengan penjualan perusahaan yang juga mengalami penurunan, selain itu juga perusahaan belum mampu mengefesiansikan beban operasionalnya. Hal ini dapat di lihat dari bahwa beban operasionalnya mengalami peningkatan setiap tahunnya, sehingga mengakibatkan penjualan yang tidak maksimal.

Menurunnya laba perusahaan adalah indikator kinerja utama yang dapat menimbulkan berbagai risiko signifikan. Laba yang lebih rendah sering kali menyebabkan investor kehilangan kepercayaan, yang mengakibatkan penurunan harga saham perusahaan. Menurunnya laba adalah sinyal peringatan dini yang membutuhkan respons manajemen yang cepat dan strategis untuk memitigasi risiko jangka panjang terhadap kinerja dan kelangsungan hidup perusahaan (Suci & Wardayani, 2024).

2. Menurunnya Jumlah Pelanggan, Bisnis Internal dan Pertumbuhan & Pembelajaran Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan

Dari hasil penelitian maka dapat di jelaskan juga bahwa kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan terjadi dikarenakan menurunnya jumlah pelanggan dari PT. Perkebunan Nusantara IV Medan, masih kurangnya inovasi yang dilakukan oleh perusahaan guna dalam pengembangan teknologi yang dilakukan oleh perusahaan, serta terjadinya penurunan jumlah karyawan yang disebabkan karena meningkatnya jumlah karyawan keluar yang tidak bekerja kembali di perusahaan. Kemampuan perusahaan tidak mampu untuk dapat mempertahankan pekerjaterbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya.

Penelitian ini pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, Putri et al (2023) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa konsep Balanced Scorecard dapat ditarik kesimpulan bahwa PT. Daya Cipta Perdana memiliki kinerja yang baik. Secara spesifik pengukuran kinerja menunjukkan nilai yang sangat baik untuk perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajran. Pada perspektif keuangan dinilai baik karena beberapa rasio keuangan yang diukur mengalami penurunan setiap tahunnya.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian lapangan dan analisis data berdasarkan penilaian kinerja keuangan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* cenderung mengalami penurunan, Maka dapat disimpulkan sebagai berikut

1. Pengukuran kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan berdasarkan pendekatan dengan *Balanced Scorecard* dapat dijelaskan :
 - a. Dari perspektif keuangan dengan menggunakan rasio keuangan yaitu rasio profitabilitas dan rasio solvabilitas yang terdiri atas ROA dan DER berada dalam kategori belum baik, dikarenakan nilai rata-ratanya berada dibawah standar BUMN No : KEP-100/MBU/2002
 - b. Dari perspektif pelanggan, dinyatakan berada dalam kategori cukup baik, karena di tahun 2023.
 - c. Dari perspektif proses bisnis internal, kinerja perusahaan masih berada dalam kategori belum baik, dikarenakan belum mencapai target ditetapkan perusahaan.
 - d. Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berada dalam kategori belum baik, karena selama 5 tahun terakhir yang dilakukan pengukuran terhadap tingkat perputaran karyawan yang cenderung mengalami penurunan dan dapat dinyatakan tingkat perputaran karyawan dinyatakan belum maksimal
2. Penyebab penurunan atas kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan terjadi dikarenakan adanya peningkatannya hutang, menurunnya laba

perusahaan serta dari sisi pelanggan yang cenderung menurun dan tidak mencapainya target dalam bisnis internal perusahaan.

5.2 Saran

Setelah memperhatikan kinerja PT. Perkebunan Nusantara IV Medan berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*, penulis ingin memberikan beberapa masukan perihal yang perlu diperhatikan oleh pihak manajemen PT. Perkebunan Nusantara IV Medan:

1. Kepada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan
 - a. Sebaiknya PT. Perkebunan Nusantara IV Medan menerapkan konsep *Balanced Scorecard* sebagai alternatif pengukuran kinerjanya, agar mampu bersaing dalam persaingan bisnis yang kian ketat.
 - b. Dalam membangun konsep *Balanced Scorecard*, sebaiknya PT. Perkebunan Nusantara IV Medan lebih banyak melibatkan para karyawannya dalam pengambilan keputusan yang akan diambil, karena karyawanlah yang banyak mengetahui masalah-masalah yang terdapat di lapangan.
 - c. Untuk mengatasi utang jangka panjang sebagai sumber investasi, maka perusahaan perlu meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan aset melalui perencanaan dan pemeliharaan yang lebih baik dan melakukan peningkatan penjualan serta pengendalian biaya operasional.
2. Kepada Penelitian Selanjutnya
Peneliti selanjutnya diharapkan mampu menambah indikator - indikator pernyataan dalam masing - masing variabel yang mampu mengarah kedalam permasalahan yang diteliti sehingga hasilnya akan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ananda, N., Yovita, M., & Pandin, R. (2023). Metode Balanced Scorecard (BSC) Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT Unilever Indonesia Tbk. *Menur Pumpungan, Kec. Sukolilo, Kota SBY, 1(2)*.
- Andriani, D. (2017). Analisis Balance Scorecard (BSC) Sebagai Alat Pengukur Kinerja Pada PT. Novell Pharmaceutical Laboratories Cabang Pekanbaru Cabang Pekanbaru. *Jurnal Adminisrasi Bisnis, 1(1)*.
- Ariana, R. (2016). Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Pendidikan Ekonomi & Bisnis, 5(2)*, 1–23.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2022). *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. Salemba Empat.
- Darsono, & Ashari. (2020). *Pedoman Praktis Memahami Laporan Keuangan* (3rd ed.). Andi.
- Devani, V., & Setiawarnan, A. (2015). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri, 13(1)*, 83–90.
- Elbadiansyah, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV IRDH.
- Fahmi, I. (2018). *Analisis Laporan Keuangan*. Mitra Wacana Media.
- Gaspersz, V. (2019). *Total Quality Management (untuk Praktisi Bisnis dan Industri)*. Penebar Swadaya.
- Gultom, D. R. (2009). *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard Studi Kasus pada Perusahaan Perkebunan Negara III (Persero) Medan*. Universitas Sumatera Utara.
- Hafsah. (2017). Analisis Penerapan Rasio Keuangan Sebagai Alat Ukur Kinerja Keuangan Pada Suatu Perusahaan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, 1(1)*, 1–8.
- Hani, S. (2015). *Teknik Analisa Laporan Keuangan*. Umsu Press.
- Hartati, A., Fanggidae, H. C., Binawati, E., Aisyah, S., Fanggidaae, F. O., Ala, H., Rosari, R., Lake, F. L., Sitinjak, C., & Lerrick, Y. F. (2022). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik : Teori Dan Aplikasi*. In Media Sains Indonesia.
- Herlianti, W., & Yusmaniarti. (2025). Literature Review: Konsep Pengukuran Kinerja Dengan Balance Scorecard. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE), 2(2)*, 1945–1953.

- Horne, J. C. Van, & Wachowicz, J. M. (2021). *Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan* (13th ed.). Salemba Empat.
- Hornngren, Charles, T., Srikant, Datar, M., & George, F. (2021). *Akuntansi Biaya*. Erlangga.
- Jalil, M. (2018). Pengaruh Risiko Bisnis Dan Struktur Aktiva Terhadap Struktur Modal Pada Perusahaan Makanan Dan Minuman Yang Terdaftar Di BEI. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 7(2), 1–8.
- Jumingan, J. (2019). *Analisa Laporan Keuangan*. PT. Bumi Aksara.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2015). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga.
- Kasmir. (2020). *Analisis Laporan Keuangan*. PT Raja Grafindo Persada.
- Kawengian, N., Ilat, V., & Pinatik, S. (2024). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balance Scorecard Pada PT Casa Diva Manado. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)*, 8(1), 71–82.
- Komara, L. A. F., & Setiawan, D. (2025). Analisis Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Balance Scorecard Pada CV. Jaudy Media Ciamis. *Great: Jurnal Manajemen Dan Bisnis Islam*, 2(2), 135–150.
- Lidani, Z. P., & Widyawati, D. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Score Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Surabaya Sebelum Dan Masa Pandemi. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 12(2), 1–17.
- Lufriansyah, L. (2020). Balance Scorecard dalam Mengukur Kinerja Perusahaan PT Pertamina (PERSERO). *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 98–105.
- Marr, B. (2016). *Key Performance Indicators (KPI): The 75+ Measures Every Manager Needs to Know*. Pearson Education.
- Mulyadi. (2018). *Balance Scorecard: alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat.
- Munawir, S. (2022). *Analisis Laporan Keuangan*. Liberty.
- Putri, M. O., & Supriyadi, S. G. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada LKP X. *Jurnal Riset Akuntansi*, 1(1), 103–110.

- Putri, R. M., Pusparini, H., & Mariadi, Y. (2023). Balanced Scorecard: Model Pengukuran Kinerja PT. Daya Cipta Perdana. *Valid Jurnal Ilmiah*, 20(2), 74–85.
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM)*. UB Press.
- Riyana H, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Jurnal Sekuritas Prodi Manajemen Unpam. *Jurnal Sekurita*, 11(22), 42–53.
- Riyanto, B. (2021). *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*. BPEE-Yogyakarta.
- Sari, M., & Arwinda, T. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt. Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 15(1), 28–42.
- Sari, N. I. (2017). Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singosari. *El Muhasaba: Jurnal Akuntansi*, 8(1), 126.
- Sariroh, H. (2021). Pengaruh Likuiditas, Leverage, Profitabilitas, Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Financial Distress Di Sektor Trade, Service, And Investment. *Jurnal Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya*, 9(3), 1227–1240.
- Soukotta, A. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard PT. Matahari Departemen Store Tbk Tahun 2018-2022. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 25821–25830.
- Suci, Q. P., & Wardayani. (2024). Analisis Kinerja Keuangan PT Fast Food Indonesia Tbk Pasca Cancel Culture. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(2), 6811–6823.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif Penelitian Kualitatif R dan D*. Alfabeta.
- Sumarsan, T. (2018). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Indeks.
- Sutrisno. (2020). *Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi*. Ekonisia.
- Syamsuddin, L. (2020). *Manajemen Keuangan Perusahaan*. Raja Grafindo Persada.
- Tunggal, A. W. (2020). *Pokok-Pokok Performance Measurement dan Balanced Scorecard*. Harvarindo.

Wagiswari, N. N. N., & Dewi, D. A. S. (2024). Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT X. *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 6(5), 2210–2217.

Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., & Ikatrinasari, Z. F. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Di Perusahaan Engineering (Study Case PT. MSE). *Journal Industrial Servicess*, 5(2), 251–256.

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2019
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)**

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF
FINANCIAL POSITION
As of December 31, 2019
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)**

(Disajikan kembali - tidak diaudit
(Catatan 47))/
(As restated - unaudited (Notes 47))

				1 Januari 2018/ 31 Desember 2017/ January 1, 2018/ December 31, 2017	
	Catatan/ Notes	31 Desember 2019/ December 31, 2019	31 Desember 2018/ December 31, 2018		
ASET					ASSETS
ASET LANCAR					CURRENT ASSETS
Kas dan setara kas	4	298.934.840.147	299.567.095.518	764.585.535.542	Cash and cash equivalents
Piutang usaha - neto	5				Trade receivables - net
Pihak ketiga		17.700.645.812	256.471.554.001	19.104.180.182	Third parties
Pihak-pihak berelasi	6	41.053.277.198	71.111.472.028	35.669.061.474	Related parties
Piutang lain-lain - neto	7				Other receivables - net
Pihak ketiga		5.218.529.785	3.633.195.596	4.787.948.816	Third parties
Pihak-pihak berelasi	6	219.420.488.234	177.059.658.419	146.698.006.767	Related parties
Persediaan	8	643.523.001.829	507.651.634.497	506.227.281.534	Inventories
Aset Biologis	9	87.512.304.113	55.775.577.817	78.837.927.597	Biological assets
Pajak dibayar di muka	22a	636.155.824.570	511.802.123.544	420.344.052.084	Prepaid taxes
Aset lancar lainnya	10	15.047.745.861	8.350.130.891	6.853.718.338	Other current assets
Total Aset Lancar		1.964.564.657.549	1.691.422.442.311	1.983.107.712.314	Total Current Assets
ASET TIDAK LANCAR					NON-CURRENT ASSETS
Piutang lain-lain jangka panjang - neto	11				Other long-term receivables - net
Pihak ketiga		138.209.183.242	118.808.144.237	98.757.231.733	Third parties
Pihak-pihak berelasi	6	2.448.843.127.676	2.095.103.016.566	-	Related parties
Investasi saham - neto	12	289.459.583.343	339.001.864.275	181.221.864.275	Investments in shares of stock - net
Aset pajak tangguhan - neto	22f	433.772.381.801	275.900.880.982	366.592.478.551	Deferred tax assets - net
Aset tetap - neto	13	11.719.337.452.908	11.611.585.005.758	11.154.383.099.833	Fixed assets - net
Properti investasi	14	414.086.000.000	356.475.632.632	287.352.500.000	Investment property
Beban tangguhan hak atas tanah - neto	15	130.997.844.677	136.668.535.493	140.347.982.313	Deferred charges landrights - net
Pembibitan	16	38.994.721.943	26.756.652.727	42.912.834.992	Seedlings
Tagihan pajak dan keberatan atas hasil pemeriksaan pajak	22b	319.414.225.574	155.516.873.699	158.733.405.121	Claims for tax refund and objection to the result of the tax assessment
Aset tidak lancar lainnya - neto	17	44.120.175.598	23.659.520.565	20.376.905.793	Other non-current assets - net
Total Aset Tidak Lancar		15.977.234.696.762	15.139.476.126.934	12.450.678.302.611	Total Non-current Assets
TOTAL ASET		✓ 17.941.799.354.311	17.030.898.569.245	14.433.786.014.925	TOTAL ASSETS



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

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

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN (lanjutan)
Tanggal 31 Desember 2019
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)**

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF
FINANCIAL POSITION (continued)
As of December 31, 2019
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)**

	Catatan/ Notes	31 Desember 2019/ December 31, 2019	(Disajikan kembali - tidak diaudit (Catatan 47))/ (As restated - unaudited (Notes 47))		1 Januari 2018/ 31 Desember 2017/ January 1, 2018/ December 31, 2017	
			31 Desember 2018/ December 31, 2018	1 Januari 2018/ January 1, 2018		
LIABILITAS DAN EKUITAS						LIABILITIES AND EQUITY
LIABILITAS						LIABILITIES
LIABILITAS JANGKA PENDEK						CURRENT LIABILITIES
Utang bank jangka pendek	18,43	750.000.000.000	500.000.000.000	200.000.000.000		Short-term bank loan
Utang usaha	19,43					Trade payables
Pihak ketiga		396.169.677.454	540.583.484.340	405.534.933.739		Third parties
Pihak-pihak berelasi	6	163.547.859.410	329.099.758.135	16.228.484.899		Related parties
Utang lain-lain	20,43					Other payables
Pihak ketiga		28.018.756.900	27.695.039.759	27.934.025.316		Third parties
Pihak-pihak berelasi	6	211.557.036.120	23.183.905.544	28.132.859.969		Related parties
Uang muka pelanggan	21	178.831.281.145	209.196.724.705	205.724.725.754		Advances from customers
Utang pajak	22c	41.146.112.854	72.082.102.610	149.023.617.547		Taxes payable
Biaya masih harus dibayar	23,43	390.493.122.036	256.658.651.005	460.087.068.972		Accrued expenses
Bagian pendapatan diterima di muka jangka panjang yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun		401.481.833	613.636.364	613.636.364		Current maturities of long-term unearned revenue
Bagian utang jangka panjang yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun	24,43	347.166.000.000	19.250.000.000	693.340.000.000		Current maturities of long-term debts
Bagian utang lain-lain jangka panjang yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun	6,25,43	-	2.002.084.171	2.272.519.543		Current maturities of other long-term debts
Total Liabilitas Jangka Pendek		2.507.331.327.752	1.980.365.386.633	2.188.891.872.103		Total Current Liabilities
LIABILITAS JANGKA PANJANG						NON CURRENT LIABILITIES
Utang jangka panjang - setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun	24,43	5.112.967.447.879	5.088.741.170.444	2.779.624.171.493		Long-term debts - net of current maturities
Utang lain-lain jangka panjang - setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun	6,25,43	510.640.902.855	6.005.582.489	8.061.596.159		Other long-term debts - net of current maturities
Pendapatan diterima di muka - setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun		2.733.750.000	602.181.835	869.318.199		Long-term unearned revenue - net of current maturities
Liabilitas imbalan kerja karyawan	26	2.684.508.007.582	2.201.707.536.461	2.640.116.192.908		Employee benefits liabilities
Liabilitas pajak tangguhan - neto	22f	16.126.312.107	15.450.891.151	14.134.068.789		Deferred tax liabilities - net
Total Liabilitas Jangka Panjang		8.326.976.420.423	7.312.507.362.380	5.442.805.347.548		Total Non-Current Liabilities
TOTAL LIABILITAS	✓	10.834.307.748.175	9.292.872.749.013	7.631.697.219.651		TOTAL LIABILITIES

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

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

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN (lanjutan)
Tanggal 31 Desember 2019
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)**

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF
FINANCIAL POSITION (continued)
As of December 31, 2019
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)**

	Catatan/ Notes	(Disajikan kembali - tidak diaudit (Catatan 47))/ (As restated - unaudited (Notes 47))			
		31 Desember 2019/ December 31, 2019	31 Desember 2018/ December 31, 2018	1 Januari 2018/ 31 Desember 2017/ January 1, 2018/ December 31, 2017	
EKUITAS					EQUITY
Ekuitas Yang Dapat Diatribusikan					Equity Attributable to Owner
Kepada Pemilik Entitas Induk					of the Parent Entity
Modal saham - nilai nominal					Share capital - par value
Rp1.000.000 per saham					Rp1,000,000 per share
Modal dasar - 11.700.000 saham					Authorized - 11,700,000 shares
Modal ditempatkan dan disetor					Issued and fully paid -
penuh - 2.942.116 saham	27	2.942.116.000.000	2.942.116.000.000	2.942.116.000.000	2,942,116 shares
Komponen ekuitas lainnya	12	45.658.487.854	-	-	Other components of equity
Penghasilan komprehensif lain	29	3.093.307.866.479	3.093.273.566.479	2.605.497.567.293	Other comprehensive income
Saldo laba					Retained earnings
Ditentukan penggunaannya		3.123.069.217.967	2.748.786.428.836	2.367.453.239.551	Appropriated
Belum ditentukan penggunaannya		(2.110.608.248.665)	(1.125.419.466.001)	(1.218.515.353.887)	Unappropriated
Total ekuitas yang dapat Diatribusikan		7.093.543.323.635	7.658.756.529.314	6.696.551.452.957	Total equity Attributable to
kepada Pemilik Entitas Induk					Owners of the Parent Entity
Kepentingan Non-pengendali	30	13.948.282.501	79.269.290.918	105.537.342.317	Non-controlling interests
TOTAL EKUITAS		7.107.491.606.136	7.738.025.820.232	6.802.088.795.274	TOTAL EQUITY
TOTAL LIABILITAS DAN EKUITAS		17.941.799.354.311	17.030.898.569.245	14.433.786.014.925	TOTAL LIABILITIES AND EQUITY

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

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

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN
KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN
Untuk Tahun yang Berakhir
pada Tanggal 31 Desember 2019
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)**

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF PROFIT OR LOSS
AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME
For the Year Ended
December 31, 2019
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)**

Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember/
Year Ended December 31,

	2019	Catatan/ Notes	(Disajikan kembali - tidak diaudit (Catatan 47)/ (As restated - unaudited (Notes 47))	2018	
PENJUALAN	✓ 4.753.412.187.519	31	5.224.597.530.217		SALES
BEBAN POKOK PENJUALAN	(3.040.426.647.924)	32	(3.018.281.450.672)		COST OF GOODS SOLD
LABA BRUTO	1.712.985.539.595		2.206.316.079.545		GROSS PROFIT
Laba/(rugi) yang timbul dari perubahan nilai wajar aset biologis	31.736.726.296	9	(23.062.349.780)		Gain/(loss) arising from change in fair value of biological assets
Beban pemasaran dan penjualan	(120.983.192.002)	33	(132.982.758.351)		Marketing and selling expenses
Beban umum dan administrasi	(967.072.361.194)	34	(907.954.995.758)		General and administrative expenses
Pendapatan operasi lain	205.974.095.655	35	129.401.973.322		Other operating income
Beban operasi lain	(154.759.011.593)	36	(225.763.631.934)		Other operating expenses
LABA USAHA	707.881.796.757		1.045.954.317.044		OPERATING PROFIT
Bagian rugi entitas asosiasi	(65.095.080.172)	12	-		Share in loss of associate
Penghasilan keuangan	169.020.262.739	6	44.301.264.689		Finance income
Pajak final atas penghasilan keuangan	(1.641.589.910)		(8.860.252.938)		Final tax related to finance income
Beban keuangan	(508.892.340.994)	37	(290.804.026.913)		Finance costs
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	301.273.048.420		790.591.301.882		PROFIT BEFORE INCOME TAX EXPENSE
BEBAN PAJAK PENGHASILAN	(183.871.824.602)	22d	(307.189.060.517)		INCOME TAX EXPENSE
LABA TAHUN BERJALAN	117.401.223.818		483.402.241.365		PROFIT FOR THE YEAR
Penghasilan/(rugi) komprehensif lain: Pos-pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi:					Other comprehensive income (loss): Items that will not be reclassified to profit or loss:
Keuntungan/(kerugian) pengukuran kembali atas liabilitas imbalan pasti - neto	(778.774.385.848)	26	385.737.464.383		Gain/(loss) on remeasurement of defined benefit liability - net
Pajak penghasilan terkait pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi	194.693.596.462	22f	(96.434.366.098)		Income tax related to items that will not be reclassified to profit or loss
Surplus revaluasi aset tetap	34.300.000	13,29	544.101.937.060		Surplus revaluation of fixed assets
Surplus revaluasi properti investasi	-	14	2.872.358.360		Surplus revaluation of investment property
Penghasilan/(rugi) komprehensif lain setelah pajak	(584.046.489.386)		836.277.393.705		Other comprehensive income/(loss) - net of tax
TOTAL PENGHASILAN/(RUGI) KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN	✓ (466.645.265.568)		1.319.679.635.070		TOTAL OTHER COMPREHENSIVE INCOME/(LOSS) FOR THE YEAR

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

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

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN ARUS KAS KONSOLIDASIAN
Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal
31 Desember 2019**

(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF CASH FLOWS
For the Year Ended
December 31, 2019**

(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)

	2019	Notes	2018	
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI				CASH FLOWS FROM OPERATING
✓Penerimaan kas dari pelanggan	✓5.074.614.846.230		4.944.805.636.071	Cash received from customers
Pembayaran kas kepada pemasok, karyawan dan operasi	(4.360.377.840.527)		(3.337.718.882.137)	Cash paid to suppliers, employees and operations
Kas yang diperoleh dari operasi	714.237.005.703		1.607.086.753.934	Cash generated from operations
Penerimaan kas lainnya	21.720.580.660		34.973.297.664	Other cash receipts
Pembayaran pajak penghasilan	(292.912.698.104)		(375.851.816.256)	Payments for income taxes
Pembayaran beban keuangan	(511.950.274.184)		(358.818.906.237)	Payment for financial expenses
Penerimaan penghasilan keuangan	153.213.049.143		50.951.010.965	Receipt of financial income
Pembayaran tantiem	(13.000.000.000)		(21.798.450.000)	Payments for tantiem
Pembayaran Program Kemitraan dan Bina Lingkungan	(33.265.564.009)		(24.137.285.299)	Payments for Program Kemitraan dan Bina Lingkungan
Kas neto yang diperoleh dari/ aktivitas operasi	38.042.099.209		912.404.604.771	Net cash provided by/ operating activities
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI				CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES
Penerimaan dividen kas	31.875.000.000	12	40.500.000.000	Receipts of cash dividends
Penambahan aset tidak lancar lainnya	(5.735.705.907)	17	(23.186.843.014)	Additions to other non-current assets
Penambahan investasi pada entitas asosiasi	(35.000.000.000)	12	(57.780.000.000)	Additional investments in associated entity
Penambahan pembibitan	(25.438.697.235)	16	(22.983.791.666)	Addition of nursery
Penambahan piutang lain-lain - Plasma	(32.417.964.681)	11	(20.050.912.504)	long-term receivables - Plasma
Perolehan aset tetap	(745.924.030.154)	13	(634.728.133.043)	Acquisition of fixed assets
Penerimaan dari aset lainnya	2.308.870.191		1.223.021.182	Receipts of other assets
Kas neto yang digunakan untuk aktivitas investasi	(810.332.527.786)		(717.006.659.045)	Net cash used in investing activities
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN				CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES
Penerimaan dari pinjaman bank	1.121.258.768.901	18,24	2.884.626.998.951	Proceeds from bank loans
Penerimaan dari pinjaman pihak berelasi	655.642.956.463		5.500.000.000	Proceeds from related parties loans
Pembayaran sewa pembiayaan	(2.049.619.437)	24	(2.326.449.042)	Payments of finance lease
Pembayaran dividen kepada Entitas Non-pengendali	(3.263.546.501)		(2.409.420.828)	Payments of dividends to the Non-controlling Entity
Pembayaran dividen kepada Pemerintah	(20.628.388.988)	28	(38.133.318.928)	Payments of dividends to the Government
Pembayaran utang bank	(19.116.491.466)	18,24	(949.600.000.000)	Payments of bank loans
Pemberian pinjaman jangka panjang kepada pihak berelasi	(951.950.241.961)		(2.221.684.038.941)	Granting of long-term loans to the related parties
Pembayaran dividen kepada entitas induk	-	27	(343.199.870.358)	Payments of dividends to the parent entity

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

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

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

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2021
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)**

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF
FINANCIAL POSITION
As of December 31, 2021
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)**

	Catatan/ Notes	31 Desember 2021/ December 31, 2021	31 Desember 2020/ December 31, 2020	
ASET				ASSETS
ASET LANCAR				CURRENT ASSETS
Kas dan setara kas	4,34a	1.640.318.348.852	676.769.637.514	Cash and cash equivalents
Kas dan deposito yang dibatasi penggunaannya	5,34b	73.894.721.948	10.000.000.000	Restricted cash and time deposit
Piutang usaha	6			Trade receivables
Pihak ketiga		22.684.314.944	10.887.945.927	Third parties
Pihak-pihak berelasi		1.456.996.908.074	151.078.293.914	Related parties
Persediaan	7	664.641.861.929	459.011.547.500	Inventories
Aset Biologis	8	113.698.025.027	100.312.321.726	Biological assets
Piutang lain-lain	9			Other receivables
Pihak ketiga		308.281.689	8.068.130.514	Third parties
Pihak-pihak berelasi		218.700.378.158	72.025.035.714	Related parties
Pajak dibayar di muka	21a	341.179.558.206	764.365.433.740	Prepaid taxes
Aset lancar lainnya	16	260.865.740.932	15.860.720.782	Other current assets
Total Aset Lancar		4.793.288.139.759	2.268.379.067.331	Total Current Assets
ASET TIDAK LANCAR				NON-CURRENT ASSETS
Piutang lain-lain jangka panjang	9	2.752.237.443.595	2.662.486.176.089	Other long-term receivables
Piutang plasma	10	97.730.338.680	135.915.137.342	Plasma receivable
Investasi saham	11	191.404.776.230	166.636.650.631	Investments in shares of stock
Aset pajak tangguhan	21f	242.207.126.615	413.198.456.462	Deferred tax assets
Aset hak guna	12	37.313.567.880	128.235.779.968	Right of use assets
Aset tetap	13	12.339.273.978.991	11.851.716.216.281	Fixed assets
Properti investasi	14	421.420.940.000	418.104.700.000	Investment property
Beban tangguhan hak atas tanah	15	162.933.510.594	132.969.860.869	Deferred charges landrights
Piutang tagihan pajak	21b	129.188.546.568	289.482.733.680	Claim for Tax Refund
Aset tidak lancar lainnya	16	22.386.659.984	32.346.342.820	Other non-current assets
Total Aset Tidak Lancar		16.396.096.889.137	16.231.092.054.142	Total Non-current Assets
TOTAL ASET		✓ 21.189.385.028.896	18.499.471.121.473 ✓	TOTAL ASSETS



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

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

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

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN (lanjutan)
Tanggal 31 Desember 2021
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)**

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF
FINANCIAL POSITION (continued)
As of December 31, 2021
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)**

	Catatan/ Notes	31 Desember 2021/ December 31, 2021	31 Desember 2020 December 31, 2020	
LIABILITAS DAN EKUITAS				LIABILITIES AND EQUITY
LIABILITAS				LIABILITIES
LIABILITAS JANGKA PENDEK				CURRENT LIABILITIES
Utang bank jangka pendek	17	-	501.500.000.000	Short-term bank loan
Utang usaha	18			Trade payables
Pihak ketiga		732.555.009.854	539.079.748.168	Third parties
Pihak-pihak berelasi	34e	24.247.385.055	34.340.525.288	Related parties
Utang lain-lain	19			Other payables
Pihak ketiga		50.993.799.866	39.158.395.854	Third parties
Pihak-pihak berelasi	34f	208.909.751.304	210.611.472.082	Related parties
Liabilitas kontrak	20	79.443.810.611	190.787.417.541	Contract liabilities
Utang pajak	21c	540.283.076.418	141.387.833.910	Taxes payable
Akrual	22	520.463.174.191	353.517.339.651	Accrued
Bagian lancar utang bank jangka panjang	23	436.076.742.816	611.676.647.329	Current maturities of long-term bank loans
Bagian lancar liabilitas sewa	12	8.594.554.547	59.083.232.800	Current maturities of lease liabilities
Bagian lancar pendapatan diterima dimuka	34h	2.754.903.590	1.337.201.026	Current maturities of unearned revenue
Bagian lancar liabilitas imbalan kerja	24	324.519.040.280	327.280.091.036	Current maturities of employee benefits liabilities
Total Liabilitas Jangka Pendek		2.928.841.248.532	3.009.759.904.685	Total Current Liabilities
LIABILITAS JANGKA PANJANG				NON CURRENT LIABILITIES
Liabilitas sewa jangka panjang	12	35.635.482.168	74.021.185.773	Long-term lease liabilities
Utang bank jangka panjang	23	4.988.782.654.858	4.716.985.894.399	Long-term bank loans
Pendapatan diterima dimuka jangka panjang	34h	5.524.967.531	8.286.045.470	Unearned revenue
Utang lain-lain jangka panjang	34j	698.990.626.289	513.880.347.270	Other long-term debts
Liabilitas pajak tangguhan	21f	12.282.184.255	13.696.764.497	Deferred tax liabilities
Liabilitas imbalan kerja karyawan	24	2.614.704.017.185	2.984.880.961.024	Employee benefits liabilities
Total Liabilitas Jangka Panjang		8.355.919.932.286	8.311.751.198.433	Total Non-Current Liabilities
TOTAL LIABILITAS		✓11.284.761.180.818	11.321.511.103.118 ✓	TOTAL LIABILITIES

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

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

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

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN (lanjutan)
Tanggal 31 Desember 2021
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)**

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF
FINANCIAL POSITION (continued)
As of December 31, 2021
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)**

	Catatan/ Notes	31 Desember 2021/ December 31, 2021	31 Desember 2020/ December 31, 2020	
EKUITAS				EQUITY
Ekuitas Yang Dapat Dibagikan Kepada Pemilik Entitas Induk				Equity Attributable to Owner of the Parent Entity
Modal saham - nilai nominal Rp1.000.000 per saham				Share capital - par value Rp1,000,000 per share
Modal dasar - 11.700.000 saham				Authorized - 11,700,000 shares
Modal ditempatkan dan disetor penuh - 2.942.116 saham	25	2.942.116.000.000 (22.831.993.890)	2.942.116.000.000 45.658.487.854	Issued and fully paid - 2,942,116 shares
Komponen ekuitas lainnya				Other components of equity
Penghasilan komprehensif lain		3.688.288.615.183	3.082.341.273.673	Other comprehensive income
Saldo laba/(Akumulasi rugi)				Retained earnings / (Accumulated losses)
Ditentukan penggunaannya		3.870.817.237.018	3.255.499.517.803	Appropriated
Belum ditentukan penggunaannya		(413.711.087.768)	(2.084.742.836.304)	Unappropriated
Total ekuitas yang dapat Dibagikan kepada Pemilik Entitas Induk		10.064.678.770.543	7.240.872.443.026	Total equity Attributable to Owners of the Parent Entity
Keperlingan Non-pengendali	26	(160.054.922.465)	(82.912.424.671)	Non-controlling interests
TOTAL EKUITAS		9.904.623.848.078	7.177.960.018.355	TOTAL EQUITY
TOTAL LIABILITAS DAN EKUITAS		21.189.385.028.896	18.499.471.121.473	TOTAL LIABILITIES AND EQUITY

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

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

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

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN
KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN
Untuk Tahun yang Berakhir
pada Tanggal 31 Desember 2021
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)**

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF PROFIT OR LOSS
AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME
For the Year Ended
December 31, 2021
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)**

Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember/ Year Ended December 31,				
	2021	Catatan/ Notes	2020	
PENDAPATAN	✓ 9.328.796.441.409	27	✓ 6.349.127.199.867	REVENUE
BEBAN POKOK PENJUALAN	(4.258.427.999.874)	28	(3.587.440.843.418)	COST OF GOODS SOLD
LABA BRUTO	5.070.368.441.535		2.761.686.356.449	GROSS PROFIT
Keuntungan yang timbul dari perubahan nilai wajar aset biologis	13.385.703.301	8	12.800.017.613	Gain arising from change in fair value of biological assets
Beban pemasaran dan penjualan	(159.639.930.336)	29	(183.748.472.117)	Marketing and selling expenses
Beban umum dan administrasi	(1.549.596.152.857)	30	(1.131.246.861.487)	General and administrative expenses
Pendapatan operasi lain	153.813.806.639	31	124.569.855.209	Other operating income
Beban operasi lain	(354.650.027.437)	32	(140.811.847.054)	Other operating expenses
LABA USAHA	3.173.681.840.845		1.443.249.048.613	OPERATING PROFIT
Bagian laba/(rugi) entitas asosiasi	23.327.206.576	11	(117.560.819.589)	Share in loss of associate
Penghasilan keuangan	209.787.626.495	34n	180.957.826.393	Finance income
Pajak final atas penghasilan keuangan	(5.016.278.053)		(2.534.479.608)	Final tax related to finance income
Beban keuangan	(461.975.062.962)	33	(568.141.642.691)	Finance costs
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	2.939.805.332.901		935.969.933.118	PROFIT BEFORE INCOME TAX EXPENSE
BEBAN PAJAK PENGHASILAN	(822.140.879.558)	21d	(382.427.422.648)	INCOME TAX EXPENSE
LABA TAHUN BERJALAN	2.117.664.453.343		553.542.510.470	PROFIT FOR THE YEAR
Penghasilan/(rugi) komprehensif lain:				Other comprehensive income (loss):
Pos-pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi:				Items that will not be reclassified to profit or loss:
Kerugian pengukuran kembali atas liabilitas imbalan pasti - neto	188.560.282.206	24	(517.487.570.185)	Loss on remeasurement of defined benefit liability - net
Bagian penghasilan komprehensif lain dari entitas asosiasi	(295.303.149)	11	(145.480.486)	Other comprehensive income from associated entities
Revaluasi aset tetap	613.859.217.260	13	(21.903.884.596)	Revaluation of fixed assets
Pajak penghasilan terkait	(41.483.262.086)	21f	103.460.875.790	Income tax related
Nilai wajar investasi saham	(15.383.782.308)	11	-	Fair value of share investment
Penghasilan/(rugi) komprehensif lain setelah pajak	745.257.151.923		(436.076.059.477)	Other comprehensive income/ (loss) - net of tax
TOTAL PENGHASILAN KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN	✓ 2.862.921.605.266		117.466.450.993 ✓	TOTAL COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEAR

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

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

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

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN ARUS KAS KONSOLIDASIAN
Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal
31 Desember 2021
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)**

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF CASH FLOWS
For the Year Ended
December 31, 2021
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)**

	2021	Catatan/ Notes	2020	
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI				CASH FLOWS FROM OPERATING
✓ Penerimaan kas dari pelanggan	7.787.911.900.693 ✓		✓ 6.281.982.439.320	Cash received from customers
Pembayaran kas kepada pemasok, karyawan, operasi dan lainnya	(5.289.794.528.587)		(4.212.651.769.391)	Cash paid to suppliers, employees, operations and others
Kas yang diperoleh dari operasi	2.498.117.372.106		2.069.330.669.929	Cash generated from operations
Penerimaan kas lainnya	828.789.873.198		53.804.546.593	Other cash receipts
Pembayaran tantiem	(5.262.434.426)		(3.316.950.000)	Payments for tantiem
Pembayaran pajak penghasilan	(752.815.775.647)		(473.177.241.190)	Payments for income taxes
Kas neto yang diperoleh dari aktivitas operasi	2.568.829.035.231		1.646.641.025.332	Net cash provided by operating activities
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI				CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES
Penerimaan penghasilan keuangan	48.046.908.228		113.291.845.183	Receipt of financial income
Penerimaan dari aset lainnya	41.500.381.794		35.971.552.671	Receipts of other assets
Penerimaan dividen kas	32.921.854.717	11	12.750.000.000	Receipts of cash dividends
Penambahan piutang lain-lain - Plasma	(16.466.937.142)		(24.685.807.865)	Addition of other long-term receivables - Plasma
Penambahan aset tidak lancar lainnya	(91.755.611.143)		(40.437.537.928)	Additions to other non-current assets
Penempatan kas dan deposito yang dibatasi penggunaannya	(73.894.721.948)		(10.000.000.000)	Placement restricted cash and time deposit
Perolehan aset tetap	(685.028.084.709)		(543.051.842.301)	Acquisition of fixed assets
Kas neto yang digunakan untuk aktivitas investasi	(744.676.210.203)		(456.161.790.240)	Net cash used in investing activities
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN				CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES
Penerimaan dari pinjaman bank	6.000.000.000	17,23	220.966.000.000	Proceeds from bank loans
Penerimaan dari pinjaman pihak berelasi	13.594.692.000		13.766.000.000	Proceeds from related parties loans
Penerimaan dana PEN dari pihak berelasi	148.307.864.946		-	Proceeds from PEN funds from related parties
Pembayaran utang sewa	(26.494.122.946)		(17.877.196.249)	Payments of lease
Pembayaran dividen kepada Entitas Non-pengendali	(1.403.510.134)		(2.854.605.774)	Payments of dividends to the Non-controlling Entity
Pembayaran dividen kepada Pemerintah	-		(4.414.343.300)	Payments of dividends to the Government
Pembayaran dividen kepada entitas induk	-		(50.000.000.000)	Payments of dividends to the the parent entity
Pembayaran beban keuangan	(600.272.819.881)		(357.820.339.349)	Payment for financial expenses
Pembayaran utang bank	(400.896.574.256)	17,23	(612.492.552.671)	Payments of bank loans
Kas neto yang (digunakan untuk) aktivitas pendanaan	(860.804.470.271)		(810.727.037.343)	Net cash used in financing activities

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

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

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2023
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)**

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF
FINANCIAL POSITION
As of December 31, 2023
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)**

Disajikan kembali (Catatan 46)/
As Restated (Note 46)

		31 Desember 2023/ December 31, 2023	31 Desember 2022/ December 31, 2022	1 Januari 2022/ 31 Desember 2021 January 1, 2022/ December 31, 2021	
Aset					Assets
Aset Lancar					Current Assets
Kas dan setara kas	4,36a	3.193.808.187.252	6.154.236.702.607	5.882.205.279.806	Cash and cash equivalents
Kas dan deposito yang dibatasi penggunaannya	5,36b	361.311.633.060	184.467.959.023	137.432.173.609	Restricted cash and time deposit
Piutang usaha	6				Trade receivables
Pihak ketiga		140.461.760.181	197.037.923.794	121.430.129.152	Third parties
Pihak-pihak berelasi	36c	2.506.299.451.287	2.176.730.596.914	2.623.338.427.725	Related parties
Persediaan	7	1.854.114.606.862	3.941.405.633.406	1.758.086.593.880	Inventories
Aset biologis	8	445.233.800.504	454.814.281.510	507.911.314.139	Biological assets
Piutang lain-lain	9a				Other receivables
Pihak ketiga		194.553.942.402	385.448.113.819	128.824.992.771	Third parties
Pihak-pihak berelasi	36d	758.911.116.577	2.246.540.001.832	1.346.749.547.179	Related parties
Bagian lancar - piutang lain-lain jangka panjang	9b, 36d	562.008.541.944	12.916.584.000	-	Current maturities of other long-term receivables
Pajak dibayar di muka	21a	1.320.765.093.309	797.127.801.855	643.943.929.420	Prepaid taxes
Aset lancar lainnya	16a	227.624.594.661	68.391.975.800	316.522.924.780	Other current assets
Total Aset Lancar		11.565.092.728.039	16.619.117.574.560	13.266.445.312.461	Total Current Assets
Aset Tidak Lancar					Non-current Assets
Piutang lain-lain jangka panjang	9b				Other long-term receivables
Pihak ketiga		125.102.884.401	13.925.625.676	18.643.218.093	Third parties
Pihak-pihak berelasi	36d	8.955.775.165.002	3.784.807.921.329	3.544.562.517.554	Related parties
Piutang plasma	10	169.902.463.755	223.803.019.640	270.069.621.123	Plasma receivable
Investasi saham	11	403.571.114.400	335.625.496.235	346.914.155.502	Investments in shares of stock
Aset hak guna	12	146.935.977.279	106.332.790.043	105.664.606.694	Right-of-use assets
Aset tetap	13	39.465.464.999.661	37.107.558.786.976	37.319.261.847.822	Fixed assets
Properti investasi	14	439.725.000.000	426.490.800.000	421.420.940.000	Investment property
Beban tangguhan hak atas tanah	15	327.964.711.089	291.470.360.129	280.446.120.298	Deferred charges landrights
Piutang tagihan pajak	21b	627.669.769.087	344.539.919.171	153.684.770.259	Claim for tax refund
Aset pajak tangguhan	21f	340.873.296.232	460.849.073.075	442.963.905.000	Deferred tax assets
Aset tidak lancar lainnya	16b	93.708.139.082	85.218.737.961	52.195.170.115	Other non-current assets
Total Aset Tidak Lancar		51.096.693.519.988	43.180.622.530.235	42.955.826.872.460	Total Non-current Assets
Total Aset		✓62.661.786.248.027	59.799.740.104.795	56.222.272.184.921	Total Assets



**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN (lanjutan)
Tanggal 31 Desember 2023
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)**

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF
FINANCIAL POSITION (continued)
As of December 31, 2023
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)**

	Catatan/ Notes	Disajikan kembali (Catatan 46)/ As Restated (Note 46)			
		31 Desember 2023/ December 31, 2023	31 Desember 2022/ December 31, 2022	1 Januari 2022/ 31 Desember 2021/ January 1, 2022/ December 31, 2021	
Liabilitas dan Ekuitas					Liabilities and Equity
Liabilitas					Liabilities
Liabilitas Jangka Pendek					Current Liabilities
Utang bank jangka pendek	17	7.500.000.000	2.000.000.000	-	Short-term bank loans
Utang usaha	18				Trade payables
Pihak ketiga		3.185.671.230.868	2.689.980.811.727	2.032.240.124.863	Third parties
Pihak-pihak berelasi	36e	158.802.286.184	99.014.546.198	43.676.651.555	Related parties
Utang lain-lain	19				Other payables
Pihak ketiga		119.498.695.185	132.375.159.833	221.023.579.488	Third parties
Pihak-pihak berelasi	36f	655.176.488.024	392.578.442.413	321.712.044.864	Related parties
Liabilitas kontrak	20,36g	767.495.961.797	1.129.749.510.985	459.654.819.905	Contract liabilities
Utang pajak	21c	127.478.212.168	400.254.783.031	955.626.521.906	Taxes payable
Akrual	22	1.013.229.347.438	2.108.550.371.387	1.717.330.223.393	Accrued
Bagian lancar atas utang jangka panjang	23	4.202.236.082.197	2.844.158.428.938	3.216.356.059.031	Current maturities of long-term debts
Bagian lancar liabilitas sewa	12	64.617.549.298	67.146.134.462	48.693.303.729	Current maturities of lease liabilities
Bagian lancar pendapatan diterima dimuka	36h	2.249.877.912	2.050.256.424	3.509.192.475	Current maturities of unearned revenue
Bagian lancar liabilitas imbangan kerja karyawan	24	1.096.695.789.042	871.592.727.863	1.157.369.459.120	Current maturities of employee benefits liability
Total Liabilitas Jangka Pendek		11.400.651.520.113	10.739.451.173.261	10.177.191.980.329	Total Current Liabilities
Liabilitas Jangka Panjang					Non-current Liabilities
Liabilitas sewa jangka panjang	12	85.325.916.778	49.553.769.371	72.198.145.165	Long-term lease liabilities
Liabilitas pajak tangguhan	21f	33.257.442.719	31.258.107.609	22.658.467.295	Deferred tax liabilities
Utang jangka panjang	23,36i	22.513.924.305.952	23.046.720.952.324	24.577.038.790.662	Long-term debts
Liabilitas imbalan kerja karyawan	24	7.433.760.955.436	8.120.578.800.524	7.881.589.895.121	Employee benefits liability
Pendapatan diterima dimuka jangka panjang	36h	1.325.656.115	4.975.304.496	5.524.967.528	Unearned revenue
Total Liabilitas Jangka Panjang		30.067.594.277.000	31.253.086.934.324	32.559.010.265.771	Total Non-Current Liabilities
Total Liabilitas		41.468.245.797.113	41.992.538.107.585	42.736.202.246.100	Total Liabilities

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN (lanjutan)
Tanggal 31 Desember 2023
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)**

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF
FINANCIAL POSITION (continued)
As of December 31, 2023
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)**

Disajikan kembali (Catatan 46)/
As Restated (Note 46)

		Disajikan kembali (Catatan 46)/ As Restated (Note 46)			
		31 Desember 2023/	31 Desember 2022/	1 Januari 2022/ 31 Desember 2021/	
	Catatan/ Notes	December 31, 2023	December 31, 2022	January 1, 2022/ December 31, 2021	
Ekuitas					Equity
Ekuitas yang Dapat Diatribusikan kepada Pemilik Entitas Induk					Equity Attributable to the Owners of the Parent
Ekuitas Yang Dapat Diatribusikan Kepada Pemilik Entitas Induk					Equity Attributable to Owner of the Parent Entity
Modal saham - nilai nominal Rp1.000.000 per saham					Share capital - par value Rp1,000,000 per share
Modal dasar - 11.700.000 saham					Authorized - 11,700,000 shares
Modal ditempatkan dan disetor penuh - 8.395.318 saham, (31 Desember 2022 dan 1 Januari 2022/ 31 Desember 2021: 2.942.116 saham)	25	8.395.318.000.000	2.942.116.000.000	2.942.116.000.000	Issued and fully paid - 8,395,318 shares (December 31, 2022 and January 1, 2022/ December 31 2021, 2,942,116 shares)
Tambahan modal disetor	26	(771.887.794.251)	(538.315.714)	(538.315.714)	Additional paid in capital
Penghasilan komprehensif lain	27	7.651.356.324.398	3.688.288.615.183	3.688.288.615.183	Other comprehensive income
Ekuitas merging entity		-	5.994.245.704.370	3.559.152.412.567	Equity merging entities
Perubahan nilai wajar aset keuangan		(8.547.826.294)	(12.862.769.110)	(15.383.782.308)	Changes in fair value of financial asset
Saldo laba/(Akumulasi rugi) Ditentukan penggunaannya		8.210.555.362.829	6.025.155.909.206	3.870.817.237.018	Retained earnings / (Accumulated losses)
Belum ditentukan penggunaannya		(2.079.299.184.092)	(659.031.231.193)	(398.327.305.460)	Appropriated Unappropriated
Total ekuitas yang dapat Diatribusikan kepada Pemilik Entitas Induk		21.397.494.882.590	17.977.373.912.742	13.646.124.861.286	Total equity Attributable to Owners of the Parent Entity
Kepentingan Non-pengendali	28a	(203.954.431.676)	(170.171.915.532)	(160.054.922.465)	Non-controlling interests
Total Ekuitas		21.193.540.450.914	17.807.201.997.210	13.486.069.938.821	Total Equity
Total Liabilitas dan Ekuitas		62.661.786.248.027	59.799.740.104.795	56.222.272.184.921	Total Liabilities and Equity

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
DAN ENTITAS ANAKNYA**
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN
KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN
Untuk tahun yang berakhir
pada tanggal 31 Desember 2023
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
AND ITS SUBSIDIARIES**
CONSOLIDATED STATEMENT OF PROFIT OR LOSS
AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME
For the year ended
December 31, 2023
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)

Tahun yang berakhir pada tanggal/ Year ended

	31 Desember 2023/ December 31, 2023	Catatan/ Notes	31 Desember 2022 (disajikan kembali) (Catatan 46)/ December 31, 2022/ (Restated) (Note 46)	
PENDAPATAN	✓ 30.770.302.314.679	29	✓ 33.820.734.244.459	REVENUE
BEBAN POKOK PENDAPATAN	(21.365.310.291.616)	30	(18.515.130.328.534)	COST OF REVENUE
LABA BRUTO	9.404.992.023.063		15.305.603.915.925	GROSS PROFIT
Keuntungan/ (Kerugian) yang timbul dari perubahan nilai wajar aset biologis	182.741.600.180	8	(293.076.706.973)	Gain/ (Loss) arising from changes in fair value of biological asset
Beban pemasaran dan penjualan	(624.935.959.159)	31	(565.608.460.883)	Marketing and selling expenses
Beban umum dan administrasi	(3.317.186.180.429)	32	(4.734.912.309.762)	General and administrative expenses
Pendapatan operasi lain	678.074.028.471	33	863.215.266.466	Other operating income
Beban operasi lain	(744.493.254.744)	34	(1.093.100.417.871)	Other operating expenses
LABA USAHA	5.579.192.257.382		9.482.121.286.902	OPERATING PROFIT
Bagian laba/ (rugi) entitas asosiasi	1.979.579.289	11	(78.539.239.610)	Share in gain/ (loss) of associate entity
Penghasilan keuangan	1.348.955.748.382	35a	1.062.441.055.496	Finance income
Beban keuangan	(2.566.049.493.903)	35b	(1.993.725.585.774)	Finance costs
LABA SEBELUM BEBAN PAJAK PENGHASILAN TERMASUK MERGING ENTITIES	4.364.078.091.150		8.472.297.517.014	PROFIT BEFORE INCOME TAX EXPENSE INCLUDING MERGING ENTITIES
Penyesuaian laba sebelum beban pajak penghasilan - <i>merging entities</i>	(2.777.197.455.922)		(5.616.974.457.561)	Adjustment to profit before income tax expense - <i>merging entities</i>
LABA SEBELUM BEBAN PAJAK PENGHASILAN	1.586.880.635.228		2.855.323.059.453	PROFIT BEFORE INCOME TAX EXPENSE
Beban pajak penghasilan termasuk <i>merging entities</i>	(717.530.397.047)	21d, 21e, 21f	(1.286.018.566.089)	Income tax expense including <i>merging entities</i>
Penyesuaian beban pajak penghasilan - <i>merging entities</i>	315.931.815.031		605.483.293.445	Adjustment to income tax expense - <i>merging entities</i>
BEBAN PAJAK PENGHASILAN	(401.598.582.016)		(680.535.272.644)	INCOME TAX EXPENSE
LABA TAHUN BERJALAN TERMASUK MERGING ENTITIES	3.646.547.694.103		7.186.278.950.925	PROFIT FOR THE YEAR INCLUDING MERGING ENTITIES
Laba tahun berjalan - <i>merging entities</i>	2.461.265.640.891		5.011.491.164.116	Profit for the year - <i>merging entities</i>
LABA TAHUN BERJALAN	✓ 1.185.282.053.212		2.174.787.786.809 ✓	PROFIT FOR THE YEAR

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

The accompanying notes to the consolidated financial statements form an integral part of these consolidated financial statements.

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN ARUS KAS
KONSOLIDASIAN
Untuk tahun yang berakhir
pada tanggal 31 Desember 2023
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)**

**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT
OF CASH FLOWS
For the year ended
December 31, 2023
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)**

	31 Desember 2023/ December 31, 2023	Catatan/ Notes	31 Desember 2022/ December 31, 2022	
Arus Kas dari Aktivitas Operasi				Cash Flows from Operating Activities
✓ Penerimaan kas dari pelanggan	✓ 30.131.606.047.838		✓ 34.884.610.104.136	Cash received from customers
Pembayaran kas kepada pemasok, karyawan, operasi dan lainnya	(22.984.638.689.362)		(25.063.208.561.993)	Cash paid to suppliers, employees, operations and others
Penerimaan konsorsium gula	731.724.632.000		141.210.444.475	Receipt from sugar consortium
Penerimaan restitusi pajak penghasilan	154.629.400.588		180.818.385.332	Receipts from tax restitution
Pembayaran pajak penghasilan	(1.166.898.447.430)		(1.974.162.717.716)	Payments for income taxes
Pembayaran konsorsium gula	(4.239.360.000)		(772.888.190.000)	Payments for sugar consortium
Pembayaran beban keuangan	(2.834.293.396.061)		(1.972.390.890.854)	Payments for financial expenses
Kas neto yang diperoleh dari aktivitas operasi	4.027.890.187.573		5.423.988.573.380	Net cash provided by operating activities
Arus Kas dari Aktivitas Investasi				Cash Flows from Investing Activities
Pembayaran piutang lain-lain jangka panjang - pihak berelasi	(5.700.231.804.010)		(1.200.204.620.140)	Payment to other long-term receivables - related parties
Perolehan aset tetap	(3.227.783.238.542)		(2.178.551.907.833)	Acquisition of fixed assets
Pembayaran kembali dari pihak berelasi	982.681.892.939		749.130.477.239	Repayment from related parties
Penempatan kas dan deposito yang dibatasi penggunaannya	(179.871.834.842)		(44.007.624.609)	Placement restricted cash and time deposit
Penerimaan dividen kas	45.000.000.000	33	75.000.000.000	Receipts of cash dividends
Penambahan piutang plasma	(9.590.439.391)		(66.505.733.593)	Addition of plasma receivables
Penerimaan penghasilan keuangan	183.442.351.646		113.382.712.039	Receipt of finance income
Penerimaan dari aset lainnya	43.491.336.708		83.487.178.908	Receipt from other asset
Penambahan investasi saham	-		(57.500.000.000)	Additions to investment in shares of stock
Kas neto yang digunakan untuk aktivitas investasi	(7.862.861.735.492)		(2.525.769.517.989)	Net cash used in investing activities
Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan				Cash Flows from Financing Activities
Penerimaan dari utang bank jangka pendek	64.500.000.000	17	17.500.000.000	Proceeds from short term bank loans
Penerimaan dari utang bank jangka panjang	(59.000.000.000)		(15.500.000.000)	Proceeds from long term bank loans
Penerimaan dari utang bank jangka panjang	25.549.965.458.446	23	-	Proceeds from long-term bank loans
Pembayaran kembali kepada negara	-		(3.705.994.022)	Repayment to Government loan
Penerimaan dana PEN dari pihak berelasi	25.480.500.000		91.248.901.678	Receipt of PEN funds from related parties
Pembayaran kembali dana PEN kepada pihak berelasi	(25.480.500.000)		-	Repayment of PEN funds to related parties
Pembayaran liabilitas sewa	(132.046.254.201)		(98.213.542.672)	Payment of lease liabilities
Pembayaran utang bank jangka panjang	(24.539.326.856.717)		(2.468.681.854.941)	Payments of long-term bank loans
Kas neto yang diperoleh dari (digunakan untuk) aktivitas pendanaan	884.092.347.528		(2.477.352.489.957)	Net cash provided by (used in) financing activities
Kenaikan (Penurunan) Neto Kas dan Setara Kas	(2.950.879.200.391)		420.866.565.434	Net Increase (Decrease) in Cash and Cash Equivalents
Dampak perubahan nilai tukar atas Kas dan Setara Kas	(9.549.314.964)		51.164.857.367	Effect of exchange rates changes on Cash and Cash Equivalents
Kas dan Setara Kas Awal Periode/Tahun	6.154.236.702.607	4	5.682.205.279.806	Cash and Cash Equivalents At Beginning of Period/Year
Kas dan Setara Kas Akhir Periode/Tahun	3.193.808.187.252	4	6.154.236.702.607	Cash and Cash Equivalents At End of Period/Year

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

The accompanying notes to the consolidated financial statements form an integral part of these consolidated financial statements.



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

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

PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

No. Agenda: 537 /JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/28/07/2025

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

Medan, 28/07/2025

Dengan hormat,
Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : NADILLAH AKASYAH
NPM : 2205170126
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

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

Identifikasi Masalah : Belum optimalnya pemahaman karyawan terhadap konsep dan tujuan dari sistem pengendalian internal yang diterapkan di unit usaha perkebunan.

Rencana Judul : 1. Analisis persepsi karyawan terhadap penerapan sistem pengendalian internal pada unit usaha perkebunan
2. Pengaruh biaya produksi, biaya pemasaran dan biaya administrasi terhadap laba bersih
3. Analisis pengaruh ketetapan penetapan HPS terhadap efektivitas proses pengadaan barang dan jasa

Objek/Lokasi Penelitian : PT. Perkebunan Nusantara IV REG II

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

Hormat Saya
Pemohon

(NADILLAH AKASYAH)



PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

Nomor Agenda: 537/JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/28/07/2025

Nama Mahasiswa : NADILLAH AKASYAH
NPM : 2205170126
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Tanggal Pengajuan Judul : 28/07/2025
Nama Dosen pembimbing^{*)} :

dan dosen pembimbing
Sri Anjals Siregar, SE, M.Ak, Ak

Judul Disetujui^{**)} :

Analisis Pengukuran Kinerja Keuangan PT. Perkebunan
Nusantara IV Medan Dengan Menggunakan
Metode Balance Score Card

Disahkan oleh:
Ketua Program Studi Akuntansi

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

Medan,

Dosen Pembimbing

(Sri Anjals Siregar, SE, M.Ak)

Keterangan:

*) Ditanda oleh Pimpinan Program Studi

**) Ditanda oleh Dosen Pembimbing

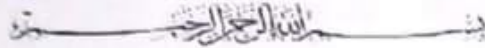
setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen Pembimbing, scan foto dan uploadlah ke-2 ini pada form online "Upload pengajuan Judul Skripsi"



PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Medan, H
.....20...M

Kepada Yth,
Ketua/Sekretaris Program Studi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU
Di
Medan



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap :

N	A	D	I	L	L	A	H	A	K	A	S	Y	A	H				
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	--	--	--

NPM :

2	2	0	5	1	7	0	1	2	6								
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--

Tempat.Tgl. Lahir :

M	E	D	A	N	,	3	0	A	P	R	I	L	2	0	0	4		
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	--

Program Studi : Akuntansi /
~~Manajemen~~

Alamat Mahasiswa :

J	L	G	E	D	U	N	G	A	R	C	A	N	O	4	B		
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	--

Tempat Penelitian :

P	T	P	E	R	K	E	B	U	N	A	N	A	U	S	A	N	T
A	R	A	I	V	R	E	G	I	I	M	E	D	A	N			

Alamat Penelitian :

J	L	L	E	T	J	E	N	D	S	U	P	R	A	P	T	O	
N	O	2															

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

Berikut saya lampirkan syarat-syarat lain:

1. Transkrip nilai sementara
2. Kwitansi SPP tahap berjalan

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

Diketahui
Ketua/Sekretaris Program Studi

M. Sholeh S.E. Ak. Acc.

Wassalam
Pemohon

(Abdmah Akasyah.....)



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAK-PT/2019/2024

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

feb@umsu.ac.id

[umsu.medan](#)

[umsu.medan](#)

[umsu.medan](#)

[umsu.medan](#)

Nomor : 3420/IL3.AU/UMSU-05/F/2025
Lampiran : -
Perihal : **Izin Riset Pendaluan**

Medan, 29 Jumadil Awal 1447 H
20 November 2025 M

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Pimpinan
PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II
Jln. Letjend Suprpto No. 2 Medan
di-
Tempat

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, teriring salam dan doa kami ucapkan semoga Bapak/Ibu dalam keadaan sehat wal'fiat serta senantiasa dilindungi Allah SWT dan sukses dalam menjalankan aktivitas sehari-hari.

Sehubungan dengan mahasiswa/i kami akan menyelesaikan studi, maka dengan ini kami mohon Bapak/Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa/i kami melakukan Riset di Perusahaan/Instansi yang Bapak/Ibu pimpin guna untuk penyusunan Tugas Akhir yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Strata Satu (S-1).

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

Nama : Nadillah Akasyah
Npm : 2205170126
Program Studi : Akuntansi
Semester : VII (Tujuh)
Judul Tugas Akhir : Analisis Pengukuran Kinerja Keuangan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard

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

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

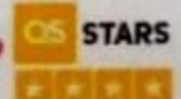


Tembusan :
1. Peringgal



Dekan

Dr. Radiman, S.E., M.Si
NIDN. 0107087801





Nomor : 2SDM/X/025552/XI/2025

Medan, 24 November 2025

Lamp : -

Hal : IZIN RISET SARJANA

Kepada Yth :

DEKAN

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

JALAN KAPT. MUKHTAR BASRI NO. 3, KELURAHAN GLUGUR DARAT II, KECAMATAN MEDAN TIMUR, KOTA MEDAN, SUMATERA UTARA.

MEDAN

Di - MEDAN

Membalas surat saudara/i nomor 3420/II.3.AU/UMSU-05/F/2025 tanggal : 20 November 2025, Mahasiswa/Siswa/i EKONOMI DAN BISNIS Jurusan AKUNTANSI atas nama :

No.	Nama	NPM	Program Studi / Judul
1.	NADILLAH AKASYAH	2205170126	ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KEUANGAN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCE SCORECARD

Diizinkan untuk melakukan RISET di Regional II PT Perkebunan Nusantara IV sebagai berikut :

Tempat : REGION OFFICE REGIONAL II
Bagian / Bidang : SEMUA BAGIAN
Terhitung mulai tgl. : 22 November 2025 s/d 05 Juni 2026

Sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan disampaikan sebagai berikut :

- Berperilaku sopan, mengikuti dan mematuhi seluruh aturan yang berlaku di Perusahaan, selama proses Magang/Riset berlangsung.
- Menjaga kerahasiaan data dan nama baik perusahaan serta semua data yang digunakan hanya untuk kepentingan ilmiah pendidikan.
- Seluruh biaya yang timbul atas pelaksanaan Magang/Riset ini menjadi tanggung jawab pribadi peserta.
- Menggunakan pakaian yang sopan & rapi saat melakukan kunjungan ke lingkungan kerja Regional II PT Perkebunan Nusantara IV.
- Apabila melanggar peraturan yang berlaku, maka Regional II PT Perkebunan Nusantara IV berhak untuk membatalkan proses Magang/Riset dan tidak mengeluarkan surat keterangan.

GM/Manajer/Kepala Bagian yang menerima tembusan surat ini agar dapat membantu segala sesuatunya yang berkaitan dengan keperluan tersebut diatas, serta menjaga kerahasiaan data perusahaan.
Demikian disampaikan.

REGIONAL II PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
Bagian SDM & Sistem Manajemen



Hwin Dwi Putera
Kepala Bagian

Tembusan :

- REGION OFFICE REGIONAL II 04.01 SD 04.14 & 04.PROJECT
- Mahasiswa/Siswa Ybs (Email : nadillahakasyah@gmail.com)



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

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

BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL

Nama Mahasiswa : Nadillah Akasyah
NPM : 2205170126
Dosen Pembimbing : Siti Aisyah Siregar, S.E., M.Ak.
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Penelitian : Analisis Pengukuran Kinerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan Dengan Menggunakan Metode *Balance Scorecard*.

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Perbaiki latar belakang masalah dan identifikasi masalah	23-10-2025	
Bab 2	Perbaiki dan tambahkan teori yg mendukung judul	03-11-2025	
Bab 3	Perbaiki jenis penelitian, definisi operasional variabel & teknik pengumpulan data	26-11-2025	
Daftar Pustaka	Perbaiki dan tambahkan serta susunikan dengan isi penelitian	16-12-2025	
Instrumen Pengumpulan Data Penelitian	Lampirkan Instrumen	22-12-2025	
Persetujuan Seminar Proposal	Acc seminar proposal	06-01-2026	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

M. Shareza Hariz, S.E., M.Acc.

Medan, 22 Desember 2025

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

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



BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL PROGRAM STUDI AKUNTANSI

Pada hari ini *Kamis, 22 Januari 2026* telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Akuntansi menerangkan bahwa :

Nama : *Nadillah Akasyah*
NPM. : 2205170126
Tempat / Tgl.Lahir : Medan, 30 April 2004
Alamat Rumah : Jln. Gedung Arca No. 48 Medan
Judul Proposal : Analisis Pengukuran Kinerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan
Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard

Disetujui / ~~tidak disetujui~~*)

Item	Komentar
<i>Judul</i>
<i>Bab I</i>
<i>Bab II</i>
<i>Bab III</i>	<i>Memastikan teknik pengumpulan data yang pilih di pers. perolehan & pers. pertumbuhan</i>
<i>Lainnya</i>
<i>Kesimpulan</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus

Medan, 22 Januari 2026

TIM SEMINAR

Ketua

Mhd. Shareza Haliz, S.E., M.Acc

Sekretaris

Nabilla Dwi Agintha, S.E., M.Sc

Pembimbing

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

Pemanding

Irfan, S.E., M.M., Ph.D



PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar Proposal Program Studi Akuntansi yang diselenggarakan pada hari *Kamis, 22 Januari 2026* menerangkan bahwa:

Nama : Nadillah Akasyah
NPM : 2205170126
Tempat / Tgl.Lahir : Medan, 30 April 2004
Alamat Rumah : Jln. Gedung Arca No. 48 Medan
Judul Proposal : Analisis Pengukuran Kinerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Skripsi / Jurnal Ilmiah dengan pembimbing : *Siti Aisyah Siregar, S.E., M.Ak*

Medan, 22 Januari 2026

TIM SEMINAR

Ketua

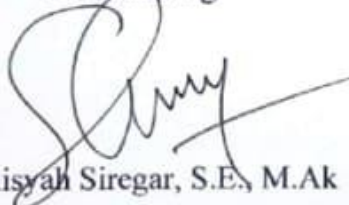

Mhd. Shareza Hafiz, S.E., M.Acc

Sekretaris



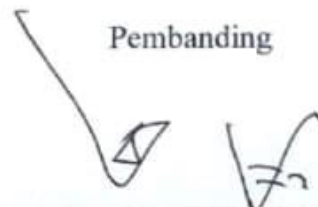
Nabilla Dwi Agintha, S.E., M.Sc

Pembimbing



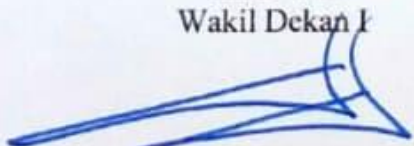
Siti Aisyah Siregar, S.E., M.Ak

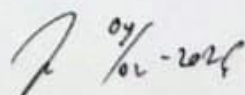
Pembanding



Irfan, S.E., M.M., Ph.D

Diketahui / Disetujui
a.n.Dekan
Wakil Dekan I


Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si
NIDN : 0118127401


04/01-2026



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Menyediakan solusi dengan pendekatan
kearifan dan tanggungjawab

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/DEK/AN-PT/AAL.Pj/PT/10/2024

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

feb@umsu.ac.id

[umsu.medan](https://www.facebook.com/umsu.medan)

[umsu.medan](https://www.instagram.com/umsu.medan)

[umsu.medan](https://www.youtube.com/channel/UC...)

[umsu.medan](https://www.tiktok.com/@umsu.medan)

Nomor : 546/II.3.AU/UMSU-05/F/2026
Lamp. :
Hal : Menyelesaikan Riset

Medan, 24 Sya'ban 1447 H
12 Februari 2026 M

Kepada Yth.
Bapak/ Ibu Pimpinan
PT. Perkebunan Nusantara IV REG II Medan
Jl. Letjen Suprpto No.2 Medan
Di-
Tempat

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, teriring salam dan doa kami ucapkan semoga Bapak/Ibu dalam keadaan sehat wal'fiat serta senantiasa dilindungi Allah SWT dan sukses dalam menjalankan aktivitas sehari-hari.

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

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

Nama : Nadillah Akasyah
N P M : 2205170126
Semester : VIII (Delapan)
Program Studi : Akuntansi
Judul Tugas Akhir : Analisis Pengukuran Kinerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard

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

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Dekan

Dr. Radiman, S.E., M.Si

NIDN. 0107087801

Tembusan :
1. Peninggal



SURAT KETERANGAN

No. 2SDM/SK/25552/II/2026

Sehubungan dengan Surat Kami No. 2SDM/X/025552/XI/2025 tanggal 24 November 2025 mengenai izin RISET, kami sampaikan bahwa Mahasiswa/Siswa/i Jurusan AKUNTANSI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA atas nama :

No.	NAMA	NIM	PROGRAM STUDI / JUDUL
1	NADILLAH AKASYAH	2205170126	ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KEUANGAN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCE SCORECARD

Adalah benar telah selesai melaksanakan Riset/ Pengambilan Data di PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

Unit : REGION OFFICE REGIONAL II
Bagian : SEMUA BAGIAN
Tmt Riset : 22 November 2025 s/d 26 Februari 2026

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya hanya untuk kepentingan riset.

Medan, 26 Februari 2026

PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV



Hwin Dwi Putera
Kepala Bagian

AKHLAK - Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif

Head Office: Gedung Agro Plaza Lt. 3
Jl. H.R. Rasuna Said Kav X2 No.1
Telp : +62 21 31119000
Email : ptpnusantara4@ptpn4.co.id

Regional II - Medan
Jl. Letjend Suprpto No 2 Medan
Telp : +62 61 4154666
Email : ptpnusantara4@ptpn4.co.id

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama : Nadillah Akasyah
NPM : 2205170126
Tempat dan tanggal lahir : Medan, 30 April 2004
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat : Jl. Gedung Arca No. 48
Anak Ke : Tunggal

Nama Orang Tua

Nama Ayah : Zulhendri
Nama Ibu : Almh. Ermita
Alamat : Jl. Gedung Arca No. 48

Pendidikan Formal

1. SD Swasta Al – Ulum Medan Tamat Tahun 2016
2. SMP Negeri 01 Nan Sabaris Padang Pariaman Tamat Tahun 2019
3. SMA Swasta Al – Ulum Medan Tamat Tahun 2022
4. Tahun 2022-2026, tercatat sebagai Mahasiswa pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, 06 April 2026

Nadillah Akasyah