

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT.BAKRIE
SUMATERA PLANTATIONS TBK**

SKRIPSI

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



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

Nama : **INDAH DWI SHAFIRA LUBIS**
NPM : **1405170500**
Program Studi : **Akuntansi**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2018**



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

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari jumat, tanggal 19 Oktober 2018, pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya :

MEMUTUSKAN

Nama : INDAH DWI SHAFIRA LUBIS
N P M : 1405170500
Program Studi : AKUNTANSI
Judul Skripsi : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT BAKRIE SUMATERA PLANTATION Tbk
Dinyatakan : (B) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

TIM PENGUJI

Penguji I

Penguji II

DRS. ABDUL HASYIM BATU BARA, SE, M.Si

Dr. MUHYARSYAH, SE, M.Si

Pembimbing

Dr. Hj. MAYA SARI, SE, Ak, M.Si, CA

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris

H. JANURI, SE, MM, M.Si

ADE GUNAWAN, SE, M.Si



PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Mahasiswa : **INDAH DWI SHAFIRA LUBIS**

NPM : **1405170500**

Program Studi : **AKUNTANSI**

Konsentrasi : **AKUNTANSI MANAJEMEN**

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. BAKRIE
SUMATERA PLANTATION Tbk**

Disetujui dan telah memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian
Mempertahankan Skripsi

Medan, Oktober 2018

Pembimbing Skripsi

Dr. Hj. MAYA SARI, SE, Ak, M.Si, CA

Diketahui/Disetujui
Oleh :

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU

Dekan
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU


FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si


El JANURI, SE, MM, M.Si



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

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Universitas/PTS : UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
Fakultas : EKONOMI DAN BISNIS
Jenjang : STRATA SATU (S-1)
Ketua Program Studi : FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si
Dosen Pembimbing : Dr. Hj. MAYA SARI, SE, Ak, M.Si, CA
Nama Mahasiswa : INDAH DWI SHAFIRA LUBIS
NPM : 1405170500
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. BAKRIE SUMATERA PLANTATION Tbk

Tanggal	Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
10 / - 2018	- pembahasan kurang lengkap		
10 /	- Hasil penelitian masih kurang jelas - Sistematika penulisan.		
12 / - 2018	- pembahasannya masih belum terjawab		
12 / - 18	Ace, Saiz Muzi Hzn		
10 /			

Pembimbing Skripsi

Dr. Hj. MAYA SARI, SE, Ak, M.Si, CA

Medan, Oktober 2018
Diketahui /Disetujui
Ketua Program Studi Akuntansi

FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si

PERNYATAAN SKRIPSI

Saya saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama : INDAH DWI SHAFIRA LUBIS

NPM : 1405170500

Program : Strata-1

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Akuntansi

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa data-data laporan tahunan dalam skripsi atau data-data lainnya adalah benar saya peroleh dari **PT. BAKRIE SUMATERA PLANTATION Tbk.**

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari skripsi ini salah dan merupakan hasil **PLAGIAT** karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik.

Medan, Oktober 2018
Saya yang menyatakan



INDAH DWI SHAFIRA LUBIS

ABSTRAK

INDAH DWI SHAFIRA LUBIS, NPM 1405170500, Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk. Skripsi. 2018

Penelitian yang dilakukan penulis bertujuan untuk mengetahui penyebab penurunan total asset, ekuitas, pendapatan dan laba serta peningkatan atas hutang perusahaan, untuk mengetahui penyebab penurunan jumlah pelanggan dan untuk mengetahui pengukuran kinerja perusahaan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk berdasarkan pendekatan dengan *Balanced Scorecard*.

Pendekatan penelitian menggunakan pendekatan deskriptif, dengan obyek penelitian yang dilihat dari laporan keuangan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk tahun 2013-2017. Dimana pada penelitian ini dilakukan dengan menganalisis dari jumlah pengukuran kinerja yang dilakukan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penurunan asset, ekuitas dan laba perusahaan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 terjadi dikarenakan perusahaan kurang mampu dalam mengelola, ekuitas perusahaan, sehingga perusahaan mengalami kerugian. Hutang perusahaan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami peningkatan sampai melebihi modal perusahaan. Dan Pengukuran kinerja perusahaan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk berdasarkan pendekatan dengan *Balanced Scorecard* mengalami penurunan yang diukur dengan menggunakan perpektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perpektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami penurunan

Kata Kunci : Kinerja Perusahaan, *Balanced Scorecard*.

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, segala puji syukur bagi ALLAH SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis mendapatkan kemudahan-kemudahan dalam menyelesaikan skripsi ini, dimana skripsi ini sangat penulis butuhkan dalam rangka sebagai kelengkapan penulis untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dengan segala keterbatasan ilmu dan kemampuan yang dimiliki, penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan para pembaca berkenan memberikan saran dan masukan yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Pada kesempatan ini, pertama kali penulis ucapkan terima kasih untuk seluruh keluarga telah memberikan bantuan dan dukungan baik moral maupun material sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini meskipun tidak begitu sempurna.

Selanjutnya, tak lupa penulis juga dengan rasa hormat mengucapkan terima kasih tak terhingga kepada :

1. Ayahanda Azhar Effendi Lubis dan Ibunda Rosniar telah banyak berkorban dan membesarkan, mendidik serta memberikan dukungan baik moral dan material, sehingga penulis dapat memperoleh keberhasilan.
2. Bapak Dr. H. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak H. Januri, SE,MM, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu Fitriani Saragih, SE, M.Si, Selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Zulia Hanum, SE, M.Si, Selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
6. Ibu Dr. Hj. Maya Sari, SE, M.Si, Ak, CA Selaku dosen pembimbing saya dalam penyelesaian skripsi.
7. Bapak Pimpinan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk beserta seluruh pegawai yang telah memberikan kesempatan riset kepada penulis, dan juga banyak membantu penulis dalam pelaksanaan penelitian.
8. Kepada teman-teman yang telah memberikan dukungan dan masukan kepada penulis, semoga kita bisa sukses selalu.

Seiring doa dan semoga Allah SWT membalas segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis serta dengan menyerahkan diri kepada Nya, seraya mengharapkan ridho Nya dan dengan segala kerendahan hati penulis menyerahkan Tugas Akhir ini yang jauh dari kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT, Akhirnya, penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat mendatangkan manfaat bagi kita semua, Aamiin... ya Rabbal Alaamiin...

Medan, Oktober 2018
Penulis

INDAH DWI SHAFIRA LUBIS
1405170500

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Perumusan Masalah.....	9
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
BAB II LANDASAN TEORI	11
A. Uraian Teori	11
1. Kinerja	11
a. Pengertian Kinerja.....	11
b. Tujuan Penilaian Kinerja	12
c. Manfaat Pengukuran Kinerja.....	12
d. Manfaat Penilaian Kinerja.....	13
e. Ukuran Kinerja.....	14
2. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	16
a. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	16
b. Tujuan <i>Balanced Scorecard</i>	17
c. Empat Perspektif Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	18
3. Hubungan Antar Perspektif	28
4. Penelitian Terdahulu.....	29
B. Kerangka Berpikir	31
BAB III METODE PENELITIAN	33
A. Pendekatan Penelitian	32
B. Definisi Operasional Variabel	32
C. Tempat dan Waktu Penelitian	37
D. Jenis dan Sumber Data	38
E. Teknik Pengumpulan Data.....	38
F. Teknik Analisa Data.....	38

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	40
A. Hasil Penelitian	40
1. Deskripsi Data	41
2. Analisis Data	46
B. Pembahasan	59
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	67
A. Kesimpulan	67
B. Saran	68

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Laporan Keuangan.....	4
Tabel I.2	Laporan Data	5
Tabel I.2	Laporan Data	6
Tabel I.2	Laporan Data	7
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	29
Tabel 3.1	Waktu Penelitian	37
Tabel 4.1	Laporan Keuangan PT. Bakrie Sumatera Plantation Tbk.....	40
Tabel 4.2	Rasio Lancar	43
Tabel 4.3	Rasio Cepat	45
Tabel 4.4	<i>Debt Ratio</i>	46
Tabel 4.5	<i>Debt to Equity Ratio</i>	47
Tabel 4.6	<i>Return On Investment (ROI)</i>	49
Tabel 4.7	<i>Return On Equity (ROE)</i>	50
Tabel 4.8	Perputaran Piutang	53
Tabel 4.9	Perputaran Persediaan.....	54
Tabel 4.10	Jumlah Pelanggan	55
Tabel 4.11	Laporan Data pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk.....	57
Tabel 4.12	Jumlah Karyawan, Laba Operasi	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	32
------------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja perusahaan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan perusahaan tersebut telah tercapai. Pengetahuan mengenai kondisi yang terjadi sekarang adalah dasar perusahaan untuk melakukan perbaikan dan melakukan langkah-langkah yang akan diambil pada tahap berikutnya. Keberhasilan perusahaan pada masa yang akan datang akan ditentukan oleh bagaimana investasi dan pengelolaan aset intelektual atau tak berwujud seperti kompetensi pekerja, loyalitas pelanggan dan pengendalian mutu, daripada fokus pada bagaimana pengelolaan dan investasi pada aset fisik.

Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan dan kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang (Hanuma, 2010).

Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting yang harus dilakukan oleh perusahaan. Pengukuran kinerja ini bertujuan untuk melihat kinerja perusahaan khususnya industri yang selama ini sudah berjalan, memberikan informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi dan mengembangkan kinerja. Seperti yang kita ketahui, selama ini pengukuran kinerja yang digunakan adalah pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan dan kurang memperhatikan aspek kinerja dari segi non keuangan. Sedangkan pengukuran

kinerja yang diukur dari aspek keuangan belum mampu mencerminkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Hal tersebut dapat di atasi dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja yang dirancang oleh Kaplan dan Norton yaitu *balance scorecard*. Konsep *balance scorecard* yang dibuat oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 adalah sebuah metode penilaian kinerja yang mengukur aspek keuangan dan non keuangan dari suatu perusahaan dengan menyesuaikan pada strategi dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Dari percobaan penggunaan *balance scorecard* pada tahun 1992, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam penelitian tersebut menunjukkan pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan.

Menurut Mulyadi (2011), *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 nonkeuangan (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 nonkeuangan, 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.

Dari aspek keuangan, untuk sektor bisnis akan mengutamakan keuntungan, pertumbuhan dan pangsa pasar sedangkan sektor publik dimaksudkan untuk pengukuran produktivitas dan tingkat efisiensi. Dari sektor bisnis akan lebih mengutamakan para pemegang saham, pembeli dan manajemen, sedangkan untuk sektor publik akan meliputi para pembayar pajak, pengguna jasa, legislatif (Machfud dalam Frenny, 2009).

Peningkatan kinerja suatu perusahaan harus berdampak pada peningkatan kinerja keuangan, maka sudah selayaknya pandangan terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang bukan saja dipandang dari sisi keuangan saja tetapi juga non keuangan seperti proses bisnis internal, kapabilitas dan komitmen personelnnya.

Pada penelitian ini peneliti melakukan pra riset di perusahaan PT. Bakrie Sumatera Plantations, Tbk. (PT. BSP) merupakan Perusahaan Penanam Modal Dalam Negeri (PMDN) yang bergerak di bidang usaha perkebunan dan pengolahan karet. Bunut Rubber Factory merupakan pabrik bagian dari PT. BSP yang mengolah karet dari bahan baku berupa lateks, getah mangkok (cup lump), lateks yang dibekukan (coagulum) dan getah tarik.

Dimana perusahaan PT. Bakrie Sumatera Plantations, Tbk. (PT. BSP) dalam melakukan pengukuran kinerja 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 hanya melihat tingkat keberhasilan atas 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

Dalam laporan keuangan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1
Laporan Keuangan pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk
Tahun 2013-2017

Tahun	Total Aset	Total Hutang	Ekuitas	Penjualan	Laba Bersih
2013	18.015.337.232	13.148.137.788	4.867.199.444	2.076.486.069	(2.566.042.503)
2014	17.450.389.476	13.329.936.336	4.120.453.140	2.636.703.408	(508.770.606)
2015	16.926.616.869	13.569.811.257	3.356.805.612	2.021.646.748	(1.057.852.553)
2016	14.700.318.000	13.502.629.000	1.197.689.000	1.565.244.000	(606.402.000)
2017	13.883.992.000	14.352.436.000	(468.444.000)	1.504.817.000	(1.582.723.000)

Sumber : Laporan Keuangan yang diolah

Dalam laporan keuangan dari PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk untuk jumlah total asset perusahaan mengalami penurunan untuk setiap tahunnya. Penurunan atas total asset menunjukkan bahwa jumlah asset perusahaan yang digunakan untuk kegiatan operasional mengalami penurunan. Semakin menurun aset perusahaan, maka akan semakin menurun tingkat kemampuan perusahaan dalam melunasi hutangnya. (*Brigham & Houston*, 2011 hal. 221).

Sedangkan untuk hutang perusahaan juga mengalami peningkatan, bahkan jumlah hutang perusahaan melebihi ekuitas perusahaan. Peningkatan yang terjadi untuk hutang perusahaan menunjukkan keadaan yang kurang baik bagi

perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar kegiatan operasional perusahaan banyak dibiayai oleh hutang perusahaan.

Menurut *Brigham & Houston* (2011 hal. 84) menyatakan bahwa pada dasarnya jika perusahaan meningkatkan jumlah hutang sebagai sumber dananya, maka hal tersebut dapat meningkatkan resiko bagi keuangan perusahaan.

Sedangkan untuk pendapatan dan laba perusahaan untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami penurunan, bahkan sampai mengalami kerugian. Dengan menurunnya laba perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan kurang mampu dalam menjaga stabilitas finansial perusahaan. Penurunan yang terjadi atas laba perusahaan terjadi dikarenakan besarnya biaya atas hutang yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Sedangkan untuk tingkat persentase untuk persepektif jumlah pelanggan yang berkerja sama diperusahaan yang dapat digunakan untuk pengukuran persepektif pelanggan untuk pengukuran *balanced scorecard* dapat dilihat pada table dibawah ini :

Tabel 1.2
Laporan Data pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk
Tahun 2013-2017 (dalam Satuan)

Tahun	Pelanggan Lama	Pelanggan Baru	Selisih
2013	38	37	(1)
2014	37	37	-
2015	37	37	-
2016	37	36	(1)
2017	36	36	-

Sumber : Laporan Keuangan yang diolah

Dapat dilihat pada tabel diatas untuk tingkat persepektif pelanggan untuk tahun 2014 sampai tahun 2017 mengalami penurunan, dengan menurunnya

jumlah pelanggan menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan tidak maksimal, yang menyebabkan pelanggan merasa tidak puas atas kerjasama yang dilakukan dengan perusahaan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk yang berakibat dengan tidak bertahankan pelanggan, menjadi pelanggan tetap dari perusahaan. Sedangkan untuk tingkat persentase karyawan yang bekerja diperusahaan yang dapat digunakan untuk pengukuran persepektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk pengukuran *balanced scorecard* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.3
Laporan Data pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk
Tahun 2013-2017

Tahun	Karyawan Awal Masuk	Karyawan Akhir	Selisih
2013	19.134	17.244	(1.890)
2014	17.244	17.668	424
2015	17.668	14.471	(3.197)
2016	14.471	14.763	292
2017	14.763	13.680	(1.083)

Sumber : Laporan Keuangan yang diolah

Dapat dilihat pada tabel diatas untuk jumlah karyawan dilakukan untuk memantau kinerja setiap karyawan untuk tahun 2013, tahun 2015 dan tahun 2017 mengalami penurunan, hal ini terjadi dikarenakan meningkatnya jumlah karyawan keluar yang tidak bekerja kembali di perusahaan. Kemampuan perusahaan tidak mampu untuk dapat mempertahankan 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.

Sedangkan untuk tingkat persentase inovasi atas produk yang dilakukan oleh PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk yang digunakan untuk pengukuran persepektif proses bisnis internal untuk pengukuran *balanced scorecard* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.4
Laporan Data pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk
Tahun 2013-2017 (dalam Satuan)

Tahun	Produk dengan Inovasi Lama	Produk dengan Inovasi Baru
2013	3 Kali	3 Kali
2014	3 Kali	3 Kali
2015	3 Kali	4 Kali
2016	4 Kali	4 Kali
2017	4 Kali	7 Kali

Sumber : Laporan Keuangan yang diolah

Dapat dilihat pada tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah produk yang dilakukan dengan inovasi baru untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami peningkatan, dengan meningkatnya inovasi baru yang dilakukan oleh perusahaan tidak juga dapat membantu pengembangan atas kegiatan perusahaan, hal ini terbukti dengan jumlah penjualan yang mengalami penurunan untuk setiap tahunnya.

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.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya mengenai Penilaian Kinerja Pada PT. Adhi Karya Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Peneliti Ni Putu Yessy Christina (2013) yang menunjukkan bahwa pengukuran kinerja yang dilakukan dengan pendekatan *balanced ccorecard* pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk pada tahun 2011 lebih baik dari tahun 2010.

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 Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk.**”

B. Identifikasi Masalah

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

1. Total asset, ekuitas, pendapatan dan laba perusahaan untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami penurunan, sedangkan hutang perusahaan mengalami peningkatan.
2. Jumlah pelanggan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami penurunan.
3. Jumlah karyawan yang berkerja pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk untuk tahun 2015 dan tahun 2017 mengalami penurunan.

C. Perumusan Masalah

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

- a. Mengapa total asset, ekuitas, pendapatan dan laba perusahaan untuk mengalami penurunan dan hutang perusahaan mengalami peningkatan?
- b. Mengapa jumlah pelanggan pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk mengalami penurunan?
- c. Bagaimana pengukuran kinerja perusahaan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk berdasarkan pendekatan dengan *Balanced Scorecard*?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

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

- a. Untuk mengetahui penyebab penurunan total asset, ekuitas, pendapatan dan laba perusahaan dan peningkatan atas hutang perusahaan
- b. Untuk mengetahui penyebab penurunan jumlah pelanggan pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk
- c. Untuk mengetahui pengukuran kinerja perusahaan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk berdasarkan pendekatan dengan *Balanced Scorecard*

2. Manfaat Penelitian

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

- a) 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*.

b) 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

c) Manfaat Bagi Peneliti Selanjutnya,

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

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teori

1. Kinerja

a. 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 semacamnya (Mulyadi, 2011).

Menurut *Charles T. Honogreen* (2010 hal. 324) menyatakan bahwa :
“Kinerja adalah suatu tingkat keberhasilan yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang diazaskan atas pengalaman dan kesungguhan”.

Kinerja perusahaan adalah suatu usaha formal yang dilaksanakan perusahaan untuk mengevaluasi efisien dan efektivitas dari aktivitas perusahaan yang telah dilaksanakan pada periode waktu tertentu dan kinerja keuangan adalah penentuan ukuran-ukuran tertentu yang dapat mengukur keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam menghasilkan laba.

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.

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan utama penilaian kinerja (Mulyadi 2011: 227) 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

c. Manfaat Pengukuran Kinerja

Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telah dianalisis akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi (Vincent Gaspersz, 2011: 68). 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.

d. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat dari penilaian kinerja bagi manajemen perusahaan (Mulyadi, 2011: 416) 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.

e. Ukuran Kinerja

Terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk menilai secara kuantitatif (Mulyadi, 2011: 434), yaitu:

1) Ukuran Kriteria Tunggal

Ukuran kriteria tunggal adalah suatu ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu 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. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

a. Pengertian *Balanced Scorecard*

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 Amin Wijaya Tunggal (2011: 1) *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. Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2011: 7) *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”.

b. Tujuan *Balanced Scorecard*

Menurut Amien Widjaya Tunggal (2011) kegunaan *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) Mengidentifikasikan 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 belajar dan 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 dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata.

c. 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 memberikan tolok ukur bagi karyawan dalam menentukan arah perusahaan sehingga mencapai kesuksesan di masa kini dan mendatang.

Menurut Amien Widjaya Tunggal (2011) menyatakan bahwa: *Balanced Scorecard* memiliki beberapa karakteristik, sebagai berikut:

- a. Perspektif keuangan yang menggambarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang diambil dalam ketiga perspektif lainnya.
- b. Perspektif pelanggan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar dimana unit usaha akan bersaing.
- c. Perspektif proses bisnis internal melukiskan proses internal diperlukan untuk memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik.
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kapabilitas diperlukan induk organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan

Menurut Kaplan dan Norton (2011) 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. Penilaian kinerja keuangan dapat dijadikan indikator apakah strategi perusahaan, implementasi dan keputusannya sudah memberikan perbaikan yang pengukuran keseluruhannya melalui persentase rata-rata pertumbuhan pendapatan, dan rata-rata pertumbuhan penjualan dalam target market.

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 sumber daya 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 Penuaian (*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.

2) Perspektif Pelanggan

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relatif 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.

Oleh Kaplan dan Norton (2011) perusahaan diharapkan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan. Dalam *Balanced Scorecard* terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif konsumen yaitu :

a) Kelompok Pengukuran Inti Konsumen

- 1) Pangsa Pasar : Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Ukuran pangsa pasar keseluruhan yang didasarkan atas hubungan

bisnis dengan perusahaan – perusahaan ini ditentukan jumlah bisnis keseluruhan yang telah diberikan oleh perusahaan-perusahaan ini di dalam periode tertentu. Maksudnya, pangsa bisnis dengan pelanggan sasaran ini dapat menurun, jikalau pelanggan memberikan bisnis lebih sedikit kepada pemasok.

- 2) Kemampuan meraih konsumen baru. Secara umum perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis menetapkan sebuah tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.
- 3) Kemampuan mempertahankan pelanggan. Untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Penemuan riset pada rantai keuntungan jasa telah menunjukkan pentingnya retensi pelanggan. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada pada saat ini.
- 4) Tingkat Kepuasan konsumen. Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melakukan bisnis. Jika pelanggan menilai pengalaman pembeliannya sebagai pengalaman yang memuaskan barulah

perusahaan dapat mengharapkan para pelanggan melakukan pembelian ulang.

- 5) Tingkat Profitabilitas pelanggan. Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberikan keuntungan. Hal ini terutama mungkin terjadi dengan pelanggan baru, dimana berbagai usaha akuisisi masih harus dikurangkan dari margin yang didapat dari penjualan produk dan jasa kepada pelanggan baru.

b) Kelompok Pengukuran Diluar Kelompok Utama

Atribut ini di bagi dalam tiga kategori yaitu :

1) Atribut Produk / Jasa

Atribut produk dan jasa mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga dan mutu. Dua segmen pelanggan antara pelanggan yang menginginkan produsen berharga rendah yang terpercaya dengan pelanggan yang menginginkan pemasok yang menerapkan produk, bentuk dan jasa yang khusus.

2) Hubungan Pelanggan

Dimensi hubungan konsumen mencakup penyampaian produk / jasa kepada pelanggan, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

3) Citra dan Reputasi

Dimensi citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan.

Sebagian perusahaan melalui pengiklanan dan mutu produk serta jasa yang diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk dan jasa yang berwujud.

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 dan Norton (2011) membaginya menjadi 3 prinsip dasar yaitu :

1) 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.

2) 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 tepat waktu.

3) 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.

4) Perspektif Pembelajaran dan Bertumbuh

Proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari 3 prinsip yaitu *people, system, dan organizational procedure* (Norton dan Kaplan, 2011) 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 :

1. 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.

2. 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.

3. 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.

3. 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.

4. 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
Bestari Dwi Handayani (2011)	Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada RSUD Kabupaten Kebumen	Variabel Penelitian : perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan	Berdasarkan hasil penelitian, perspektif finansial baik dengan rasio efektivitas yang sesuai target. Perspektif pelanggan cukup baik. Namun, tingkat akuisisi pasien menurun. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal, kinerja dinilai ideal. Tingkat produktivitas dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan rata-rata sebesar Rp24.663.959, dan kepuasan karyawan dinilai cukup baik
Ni Putu Yessy Christina (2013)	Penilaian Kinerja Pada PT. Adhi Karya Dengan Pendekatan Balanced Scorecard	Variabel Penelitian : perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan	Berdasarkan hasil penelitian dapat menunjukkan bahwa kinerja PT Adhi Karya (Persero) Tbk pada tahun 2011 lebih baik dari tahun 2010.

Nyoman Etia Rahayu (2014)	Analisis Perbandingan Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Ksu Beringkit Dengan Ksu Denbantas	Variabel Penelitian : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan	Berdasarkan hasil penelitian dapat menunjukkan bahwa Secara statistik terdapat perbedaan kinerja perspektif keuangan antara KSU Beringkit dan KSU Denbantas. Kinerja perspektif pelanggan atau pengguna jasa KSU Beringkit dan KSU Denbantas dikualifikasikan baik, namun secara statistik terdapat perbedaan kinerja perspektif pelanggan antara KSU Beringkit dan KSU Denbantas. Hal tersebut disebabkan adanya pelayanan yang berbeda antara kedua KSU sehingga memberikan tingkat kepuasan yang berbeda pula bagi para pengguna jasa di kedua KSU. Pada perspektif proses bisnis internal secara statistik tidak terdapat perbedaan kinerja antara KSU Beringkit dan KSU Denbantas. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara statistik terdapat perbedaan kinerja antara KSU Beringkit dan KSU Denbantas. Hal tersebut disebabkan adanya perbedaan tingkat kepuasan karyawan terhadap penghargaan, pendidikan dan pelatihan yang diberikan KSU, serta perbedaan tingkat kepuasan karyawan dari kondisi dan rekan kerja pada masing-masing KSU.
Farida Styaningrum (2014)	Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta	Variabel Penelitian : Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	Berdasarkan hasil penelitian dapat menunjukkan bahwa Kinerja KSPH Surakarta secara keseluruhan berdasarkan empat perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> mencapai hasil sebesar 64,583%. Pencapaian hasil tersebut dengan menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> mencapai nilai 64,583%. Pencapaian nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja KSPH Surakarta pada tahun 2011-2013 memiliki kinerja yang “baik”.
Verni Kurniasari (2017)	Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Pada PT. Aditya Sentana Agro)	Variabel Penelitian : Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	Berdasarkan hasil penelitian dapat menunjukkan bahwa Perspektif keuangan menunjukkan kinerja keuangan yang kurang baik karena kondisi keuangan perusahaan pada tahun 2013-2015 mengalami penurunan; Dari perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang memuaskan karena perusahaan dapat membina dan mempertahankan hubungan

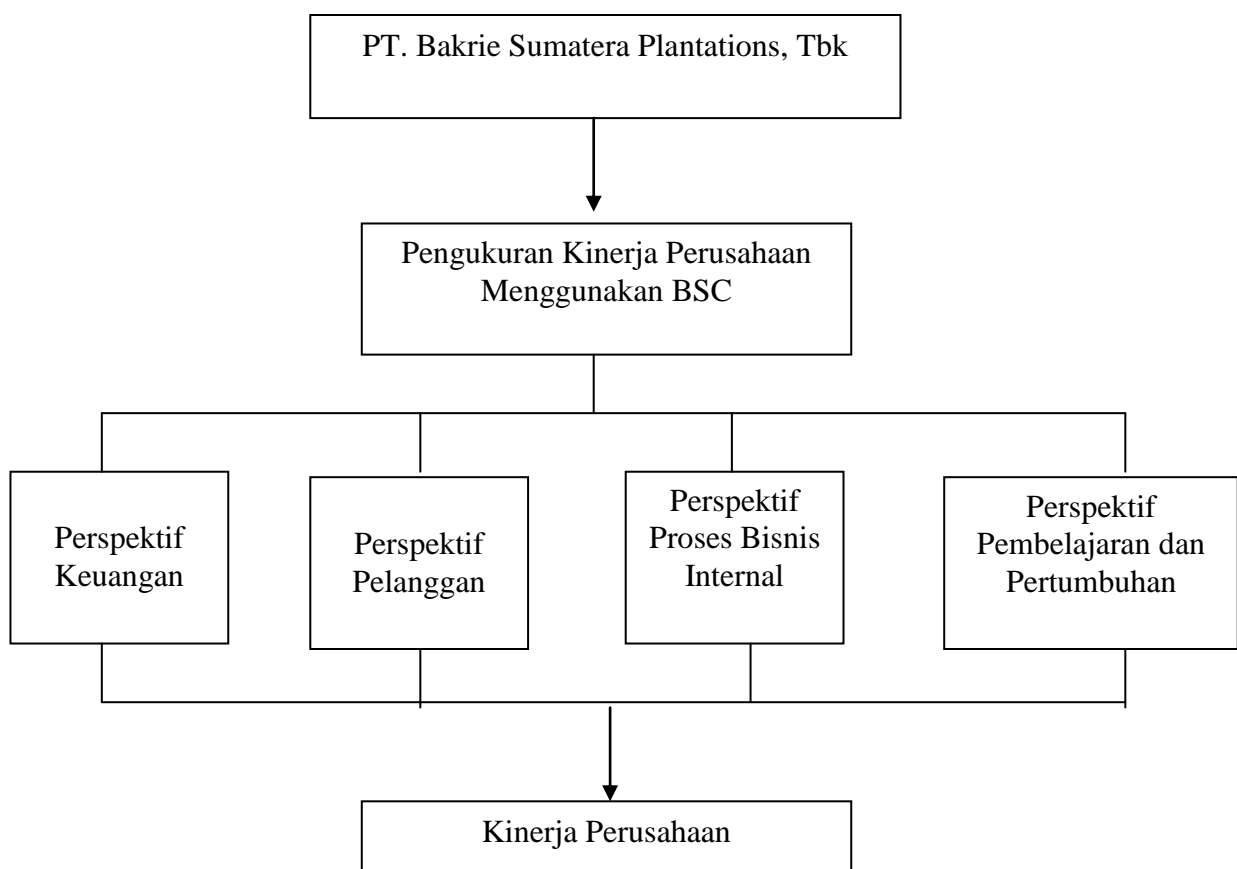
			baik dengan pelanggannya; Perspektif bisnis internal yaitu inovasi, proses operasi dan layanan purna jual menunjukkan kinerja yang baik. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan menunjukkan kinerja yang baik.
--	--	--	---

B. 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 nonkeuangan (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 nonkeuangan, 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 bisnis internal memberikan informasi menyangkut proses internal perusahaan yang akan berdampak 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

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif karena data penelitian berupa kajian empiris untuk mengumpulkan, menganalisa, dan menampilkan data dalam bentuk numerik. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, dengan satu variabel. Penelitian ini juga untuk memberi gambaran pengukuran kinerja perusahaan PT. Bakrie Sumatera Plantations, Tbk yang dilakukan dengan pendekatan *Balance Scorecard*.

Menurut Sugiyono (2013:2) “Metode penelitian diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu”. Sedangkan Moh. Nazir (2011: 54), Pendekatan deskriptif adalah metode dalam meneliti untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat dan hubungan antar fenomena yang diselidiki.

B. Definisi Operasional Variabel

Variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja masing-masingperspektif 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 diliha dari kinerja keuangan dan kinerja non keuangan, yang dilakukan dengan pendekatan *balanced scorecard* yang terdiri dari empat perspektif yaitu:

a. Perspektif keuangan

- 1) Rasio Likuiditas adalah Rasio yang dilakukan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek.

Rasio diukur dengan dua rasio yaitu:

a) Rasio Lancar (*Current Ratio*)

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

Sumber : Kasmir (2012 : 135)

b) Rasio Cepat (*Liquid Ratio*)

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

Sumber : Kasmir (2012 : 137)

- 2) Rasio Profitabilitas adalah rasio yang dilakukan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh keuntungan dalam suatu periode tertentu atau beberapa periode. Jenis-jenis rasio profitabilitas ini diukur dengan dua rasio yaitu:

a) *Return On Investment* (ROI)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba sesudah Bunga dan Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Sumber : Syamsuddin (2011: 63)

b) *Return on Equity* (ROE)

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba sesudah Bunga dan Pajak}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

Sumber : Syamsuddin (2011: 65)

3) Rasio Solvabilitas adalah rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk membayar seluruh kewajibannya, baik jangka pendek maupun jangka panjang apabila perusahaan dibubarkan. Rasio diukur dengan dua rasio yaitu:

a) *Debt to Ratio*

$$\text{Debt to Ratio} : \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Asser}} \times 100\%$$

Sumber : Kasmir (2012 : 156)

b) *Debt to Equity*

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

Sumber : Kasmir (2012 : 159)

4) Rasio aktivitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur efektivitas perusahaan dalam menggunakan aktiva yang dimilikinya.

Rasio diukur dengan dua rasio yaitu:

a) Perputaran piutang

$$\text{Perputaran Piutang} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Rata-rata piutang}}$$

Sumber : Harahap (2015: 308)

b) Perputaran persediaan

$$\text{Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Rata-Rata Sediaan}}$$

Sumber : Harahap (2015: 308)

Untuk menghitung rasio dalam perspektif keuangan digunakan laporan keuangantahunan perusahaan, yaitu Laporan Keuangan P PT. Bakrie Sumatera Plantations, Tbk. Selanjutnya hasil dari perhitungan rasio

dibandingkan antara perodesatu dengan periode yang lain, apakah dari rasio tersebut terdapat kenaikan atau penurunan kinerja.

b. Perspektif Pelanggan

Dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan pengukuran yang dilakukan meliputi: akuisisi pelanggan, retensi pelanggan.

1. Tingkat pemerolehan pelanggan (*customer Acquisition*)

Akuisisi pelanggan mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan baru, merupakan jumlah pelanggan baru dibagi jumlah keseluruhan pelanggan dinyatakan dengan persen.

Dengan rumus:

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

2. Tingkat Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Retensi pelanggan mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama, merupakan jumlah pelanggan lama dibagi jumlah pelanggan dinyatakan dalam persen. Dengan rumus:

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini komponen pengukuran yang digunakan yaitu inovasi, untuk mengetahui jumlah produk/jasa baru yang ditawarkan perusahaan dibandingkan dengan produk/jasa yang sudah ada. Semakin tinggi nilai yang dihasilkan, maka semakin baik inovasi yang dilakukan oleh perusahaan.:

$$Inovasi = \frac{\text{Produk /jasa baru yang ditawarkan}}{\text{Total produk /jasa yang sudah ada}} \times 100\%$$

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan menggunakan perhitungan:

1. Tingkat Produktifitas Karyawan

Untuk mengetahui produktifitas karyawan dalam bekerja dalam periode tertentu digunakan rumus:

$$\text{Perputaran karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

C. Tempat Penelitian dan Waktu Penelitian

Tempat Penelitian

Tempat di dalam penelitian ini dilakukan pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk. Yang beralamat di Ir. H. Juanda, Kisaran, Sumatera Utara

Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada bulan Juli 2018 sampai November 2018.

Tabel 3 – 1.
Waktu Penelitian Penulis

No.	Jenis Kegiatan	Juli				Agustus				September				Oktober				November			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Penelitian Awal																				
2	Pembuatan Proposal																				
3	Seminar																				
4	Riset																				
5	Analisa/pengolahan data																				
6	Pembuatan Skripsi																				
7	Bimbingan Skripsi																				
8	Sidang Meja Hijau																				

D. Jenis dan Sumber Data

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 keuangan perusahaan, studi dokumentasi dengan mempelajari berbagai tulisan-tulisan dan skripsi yang berhubungan dengan penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

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

F. Teknik Analisis Data

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.
2. Menganalisis penyebab penurunan total asset, ekuitas, pendapatan dan laba perusahaan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk
3. Menganalisis penyebab peningkatan total hutang perusahaan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk

4. Menghitung Rasio diukur dengan *Return On Investment* (ROI), dan *Return On Equity* (ROE), membandingkan rasio keuangan tersebut selama tahun pengamatan dengan teori.
5. Menganalisis retensi pelanggan yang dilakukan untuk mengetahui seberapa besar jumlah konsumen yang putus(*switch*) dibandingkan dengan total konsumen yang dimiliki perusahaan. Dimana perspektif retensi pelanggan dinilai buruk apabila retensi pelanggan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila konstan dan fluktuatif dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan
6. Menganalisis persepektif proses bisnis internal, yang dilihat dari tingkat inovasi yang dilakukan oleh perusahaan Apabila terjadi peningkatan proses bisnis (dari tahun ke tahun, maka masuk dalam kriteria baik, dan apabila fluktuatif atau justru meningkat, maka dikategorikan buruk, dan apabila konstan, maka dikategorikan sedang.
7. Menganalisis perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur dari jumlah karyawan, dimana untuk perputaran karyawan, dinyatakan baik apabila terjadi penurunan, dan untuk produktivitas dinyatakan baik apabila mengalami peningkatan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data

Analisa laporan keuangan merupakan suatu proses yang dilakukan untuk untuk membedakan laporan keuangan kedalam unsur-unsurnya, dan juga menelaah masing-masing dari unsur tersebut dan hubungan masing-masing unsur dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman yang baik dan tepat atas laporan keuangan itu sendiri.

Dalam laporan keuangan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk 2012 sampai tahun 2016 dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.1
Laporan Keuangan pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk
Tahun 2013-2017

Tahun	Total Aset	Total Hutang	Ekuitas	Penjualan	Laba Bersih
2013	18.015.337.232	13.148.137.788	4.867.199.444	2.076.486.069	(2.566.042.503)
2014	17.450.389.476	13.329.936.336	4.120.453.140	2.636.703.408	(508.770.606)
2015	16.926.616.869	13.569.811.257	3.356.805.612	2.021.646.748	(1.057.852.553)
2016	14.700.318.000	13.502.629.000	1.197.689.000	1.565.244.000	(606.402.000)
2017	13.883.992.000	14.352.436.000	(468.444.000)	1.504.817.000	(1.582.723.000)

Sumber : Laporan Keuangan yang diolah

Dalam laporan keuangan dari PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk untuk jumlah total aset perusahaan mengalami penurunan untuk setiap tahunnya. Penurunan atas total aset menunjukkan bahwa jumlah aset perusahaan yang digunakan untuk kegiatan operasional mengalami penurunan. Semakin menurun aset perusahaan, maka akan semakin menurun tingkat kemampuan perusahaan dalam melunasi hutangnya.

Sedangkan untuk hutang perusahaan juga mengalami peningkatan, bahkan jumlah hutang perusahaan melebihi ekuitas perusahaan. Peningkatan yang terjadi untuk hutang perusahaan menunjukkan keadaan yang kurang baik bagi perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar kegiatan operasional perusahaan banyak dibiayai oleh hutang perusahaan.

Sedangkan untuk pendapatan dan laba perusahaan untuk tahun 2012 sampai tahun 2016 mengalami penurunan, bahkan sampai mengalami kerugian. Dengan menurunnya laba perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan kurang mampu dalam menjaga stabilitas finansial perusahaan. Penurunan yang terjadi atas laba perusahaan terjadi dikarenakan besarnya biaya atas hutang yang dikeluarkan oleh perusahaan.

2. Analisis Data

Analisa terhadap pengukuran kinerja pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk dilakukan dengan pendekatan 4 perspektif dengan konsep *Balanced Scorecard* yaitu : persepektif keuangan, persepektif pelanggan, persepektif proses bisnis internal dan persepektif pembelajaran dan pertumbuhan.

a. Perspektif Keuangan

Sasaran dari perspektif keuangan ini adalah untuk memenuhi harapan dari shareholder. Salah satunya adalah dengan cara memperbaiki kinerja operasi perusahaan tersebut. Sehingga profit yang dihasilkan dapat meningkat. Adapun ukuran-ukuran yang digunakan pada perspektif keuangan sebagai berikut :

Dengan menggunakan analisis terhadap kinerja keuangan akan tergambar suatu ringkasan dari keuangan yang terdiri dari laporan neraca dan laporan laba-rugi selama periode yang bersangkutan. Tahap yang perlu dilaksanakan dalam analisis ini adalah dengan melakukan analisis dengan menggunakan rasio keuangan. Rasio keuangan yang dilakukan untuk mengukur kinerja keuangan, peneliti menganalisis rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio profitabilitas dan rasio aktivitas. Yang diukur dengan rasio lancar, rasio kas, *Return On Investment (ROI)*, *Return On Equity (ROE)*, *debt ratio*, *debt to equity ratio*, perputaran piutang dan perputaran persediaan

1) Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas merupakan rasio yang berfungsi untuk menunjukkan atau mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajibannya yang sudah jatuh tempo, baik kewajiban kepada pihak luar perusahaan maupun didalam perusahaan. dan kegunaan dari rasio ini adalah untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam membiayai dan memenuhi kewajiban pada saat ditagih.

a) Rasio Lancar (*Current Ratio*)

Rasio lancar merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek atau utang yang segera jatuh tempo pada saat ditagih secara keseluruhan. Dengan kata lain, seberapa banyak aktiva lancar yang tersedia untuk menutupi kewajiban jangka pendek yang segera jatuh tempo. Perhitungan rasio lancar dilakukan dengan membandingkan antara total aktiva lancar dengan total utang lancar.

Tabel 4.2
Rasio Lancar
PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk

Tahun	Asset Lancar	Hutang Lancar	Rasio Lancar	Standar Industri
2012	3.459.892.276	6.359.394.322	54,4%	200%
2013	2.597.496.750	7.699.735.962	33,7%	200%
2014	1.473.246.391	7.965.667.450	18,5%	200%
2015	1.014.926.000	10.292.576.000	9,8%	200%
2016	1.471.147.000	11.830.333.000	12,4%	200%

Sumber: *data yang diolah*

Berdasarkan hasil perhitungan diatas untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 untuk rasio lancar cenderung mengalami penurunan dan masih berada dibawah 200% . Tingkat likuid dari suatu perusahaan dapat dilihat dari asset lancar, yang digunakan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Untuk tahun 2013 rasio lancar sebesar 54,4%, ditahun 2014 rasio lancar mengalami penurunan menjadi 33,7%, sedangkan untuk tahun 2015 rasio lancar mengalami penurunan menjadi 18,5%, untuk tahun 2016 rasio lancar mengalami penurunan menjadi 9,8%, dan untuk ditahun 2017 rasio mengalami peningkatan yang signifikan menjadi 12,4%.

Rasio lancar pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami penurunan, bahkan jauh berada dibawah standar industri yaitu 200%. Penurunan ini terjadi dikarenakan hutang lancar perusahaan yang mengalami peningkatan bahkan lebih besar hutang lancar perusahaan dibandingkan dengan asset lancar yang dimiliki perusahaan.

Rasio lancar yang semakin tinggi menunjukkan perusahaan mampu dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan asset lancar perusahaan, sebaliknya jika rasio lancar semakin rendah menunjukkan perusahaan kurang modal dalam membayar utang.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa rasio lancar yang terjadi pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk mengalami penurunan dan berada dibawah standar industri. Kondisi ini tidak baik bagi PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk, hal ini terjadi dikarenakan perusahaan tidak mampu dalam membayar hutang jangka pendeknya dengan menggunakan asset lancar yang dimiliki perusahaan, atau dengan kata lain perusahaan dalam keadaan yang illikuid.

b) Rasio Cepat (*Quick Ratio*)

Rasio Cepat merupakan alat yang digunakan untuk mengukur digunakan untuk mengukur kemampuan suatu perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Perhitungan rasio ini dapat diukur dari asset lancar dikurangi persediaan dibandingkan dengan utang lancar.

Tabel 4.3
Rasio Cepat
PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk

Tahun	Asset Lancar - Persediaan	Hutang Lancar	Rasio Cepat	Standar Industri
2012	3.296.385.702	6.359.394.322	51,8%	150%
2013	2.463.049.618	7.699.735.962	32%	150%
2014	1.326.363.478	7.965.667.450	16,7%	150%
2015	916.690.000	10.292.576.000	8,9%	150%
2016	1.237.278.000	11.830.333.000	10,5%	150%

Sumber: *data yang diolah*

Berdasarkan hasil perhitungan diatas untuk tahun 2013 sampai tahun 2016 untuk rasio cepat mengalami penurunan, hanya ditahun 2017 rasio cepat mengalami peningkatan. Untuk tahun 2013 rasio cepat sebesar 51,8%, ditahun 2014 rasio cepat mengalami penurunan menjadi 32%, ditahun 2015 rasio cepat juga mengalami penurunan menjadi 16,7%, dan untuk ditahun tahun 2016 rasio cepat juga mengalami penurunan yang signifikan menjadi

8,9%, sedangkan ditahun 2017 rasio cepat sedikit mengalami peningkatan menjadi 10,5%.

Rasio cepat pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 juga mengalami penurunan bahkan jauh berada dibawah standar industri yaitu 150%. Penurunan yang terjadi pada rasio cepat disebabkan karena jumlah hutang lancar yang melebihi dari jumlah asset yang paling cepat yang dimiliki perusahaan, bahkan bila perusahaan membayar hutang-hutangnya memerlukan waktu lebih lama dalam melakukan pembayaran dengan menjual asset-asset lainnya.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa rasio cepat yang terjadi pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami penurunan dan jauh berada dibawah standar industri. Kondisi ini tentu tidak baik bagi perusahaan dikarenakan jumlah aset yang paling lancar perusahaan yang sangat kecil yang tidak mampu dalam membayar hutang lancar yang dimiliki perusahaan.

2) Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas adalah rasio yang mengukur sejauh mana kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka panjangnya. Semakin tinggi rasio solvabilitas maka semakin tinggi pula resiko kerugian yang dihadapi, tetapi juga ada kesempatan mendapatkan laba yang besar. Sebaliknya apabila perusahaan memiliki rasio solvabilitas yang rendah tentu mempunyai resiko kerugian yang lebih kecil. Adapun rasio yang digunakan dalam pengukuran rasio solvabilitas menggunakan *debt ratio*, *debt to equity ratio* yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) **Total Debt To Total Asset Ratio (Debt Ratio)**

Total Debt To Total Asset Ratio (Debt Ratio) merupakan rasio utang yang digunakan untuk mengukur tingkat perbandingan antara total utang dengan total aktiva. Atau seberapa besar aktiva perusahaan dibiayai oleh utang atau seberapa besar utang perusahaan berpengaruh terhadap pengelolaan aktiva.

Tabel 4.4
Debt to Ratio
PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk

Tahun	Total Hutang	Total Asset	Debt to Ratio	Standar Industri
2013	13.148.137.788	18.015.337.232	73%	35%
2014	13.329.936.336	17.450.389.476	80,2	35%
2015	13.569.811.257	16.926.616.869	89,1%	35%
2016	13.502.629.000	14.700.318.000	91,9%	35%
2017	14.352.436.000	13.883.992.000	103,4%	35%

Sumber: data yang diolah PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk

Berdasarkan dari tabel diatas menunjukkan bahwa *debt ratio* untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami peningkatan, untuk tahun 2013 *debt ratio* sebesar 73%, ditahun 2014 *debt ratio* mengalami peningkatan menjadi 76,4%, dimana peningkatan ini terjadi dikarenakan meningkatnya hutang perusahaan yang diikuti dengan menurunnya asset perusahaan, ditahun 2015 sampai tahun 2017 *debt ratio* juga mengalami peningkatan yang signifikan menjadi 80,2%, 91,9% dan 103,4%, peningkatan ini terjadi disebabkan karena meningkatnya hutang perusahaan setiap tahunnya.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa *debt ratio* yang terjadi pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami peningkatan bahkan jauh berada diatas standar industri yaitu 35%, dimana peningkatan yang terjadi disebabkan karena banyaknya hutang-

hutang perusahaan yang digunakan untuk mengelola usahanya, bahkan sebagian besar asset tetap yang dimiliki dibiayai oleh hutang perusahaan.

Dengan meningkatnya *debt ratio* menunjukkan bahwa pendanaan perusahaan dengan utang semakin banyak, maka semakin sulit bagi perusahaan untuk dapat memperoleh tambahan pinjaman karena perusahaan tidak mampu dalam membayar utang-utangnya dengan aktiva yang dimilikinya.

b) Debt to Equity Ratio (DER)

Debt to equity ratio merupakan rasio yang digunakan untuk menilai utang dengan ekuitas. Rasio ini juga berfungsi untuk mengetahui setiap rupiah modal sendiri yang dijadikan untuk jaminan utang.

Tabel 4.5
Debt to Equity Ratio (DER)
PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk

Tahun	Total Hutang	Total Ekuitas	<i>Debt to Equity Ratio</i>	Standar Industri
2013	13.148.137.788	4.867.199.444	270,1%	90%
2014	13.329.936.336	4.120.453.140	323,5%	90%
2015	13.569.811.257	3.356.805.612	404,2%	90%
2016	13.502.629.000	1.197.689.000	1.127,4%	90%
2017	14.352.436.000	(468.444.000)	(3.063,9%)	90%

Sumber: data yang diolah PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa *debt to equity ratio* untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami peningkatan, bahkan ditahun 2017 *debt to equity ratio* memperoleh nilai negatif. Untuk tahun 2013 *debt to equity ratio* sebesar 270,1%, ditahun 2014 *debt to equity ratio* mengalami peningkatan menjadi 323,5%, begitu juga untuk tahun 2015 sampai tahun 2016 *debt to equity ratio* mengalami peningkatan menjadi 404,2% dan 1.127,4%. Ditahun 2017 *debt to equity ratio* memperoleh nilai negatif

sebesar (3.068,9%) perolehan nilai ini terjadi dikarenakan jumlah ekuitas perusahaan yang memperoleh nilai negatif, dengan ekuitas yang bernilai negatif menunjukkan bahwa posisi pemilik perusahaan yang tidak baik didalam perusahaan miliknya sendiri, dimana perusahaan mengalami kerugian yang berdampak dengan kepemilikan perusahaan.

Peningkatan yang terjadi untuk DER disebabkan karena meningkatnya hutang perusahaan setiap tahunnya. Hal ini dapat disimpulkan bahwa DER yang terjadi pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami peningkatan bahkan jauh berada diatas standar industri yaitu 90%, dimana peningkatan yang terjadi disebabkan karena banyaknya hutang perusahaan, bahkan jumlah hutang melebihi dari jumlah modal yang dimiliki.

Dengan meningkatnya *debt to equity ratio* menunjukkan bahwa semakin besar tingkat risiko yang ditanggung perusahaan atas kegagalan yang mungkin terjadi diperusahaan, dimana posisi pihak pemilik perusahaan akan terancam, hal ini disebabkan karena besarnya jumlah pembayaran yang dilakukan untuk memenuhi hutang-hutang perusahaan.

3) Rasio Profitabilitas

Rasio Profitabilitas merupakan rasio yang dilakukan untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan. Adapun rasio yang digunakan dalam pengukuran profitabilitas adalah sebagai berikut:

a) *Return On Investment (ROI)*

ROI merupakan rasio yang menunjukkan hasil atas jumlah asset yang digunakan perusahaan. ROI juga merupakan suatu ukuran efektivitas

manajemen dalam mengelola investasinya. Hasil pengembalian investasi menunjukkan produktivitas dari seluruh dana perusahaan, baik modal pinjaman maupun modal sendiri.

Tabel 4.6
Return On Investment (ROI)
PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk

Tahun	Laba Bersih	Total Asset	Rasio ROI	Standar Industri
2013	(2,566,042,503)	18,015,337,232	(14,2%)	30%
2014	(508,770,606)	17,450,389,476	(2,9%)	30%
2015	(1,057,852,553)	16,926,616,869	(6,2%)	30%
2016	(606,402,000)	14,700,318,000	(4,1%)	30%
2016	(1,582,723,000)	13,883,992,000	(11,4%)	30%

Sumber: data laporan keuangan diolah,

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa ROI untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami penurunan dan memperoleh nilai negatif, untuk ROI untuk tahun 2013 sebesar (14,2%), untuk tahun 2014 ROI mengalami penurunan yang menjadi (2,9%), begitu juga untuk tahun 2015 sampai tahun 2017 juga mengalami penurunan (6,2%), (4,1%), dan (11,4%). ROI pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk untuk tahun 2012 sampai tahun 2016 mengalami penurunan dan memperoleh nilai negatif bahkan berada dibawah standar industri sebesar 30%, dimana penurunan ROI terjadi disebabkan karena menurunnya laba bersih perusahaan yang dikarenakan rendahnya pengelolaan atas seluruh asset yang dimiliki perusahaan.

Hasil pengembalian investasi menunjukkan produktivitas dari seluruh dana perusahaan, baik modal pinjaman maupun modal sendiri. Semakin kecil atau rendahnya ROI, maka semakin kurang baik tingkat pengembalian

investasi pada perusahaan, sebaliknya jika ROI semakin besar, maka semakin baik tingkat pengembalian investasi.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa ROI yang terjadi pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami penurunan dan memperoleh nilai negatif bahkan berada dibawah standar industri. Keadaan ini tidak baik bagi perusahaan, dimana penurunan ini terjadi disebabkan karena menurunnya laba bersih perusahaan yang dikarenakan rendahnya perputaran atas seluruh asset yang dimiliki perusahaan.

b) Return On Equity (ROE)

ROE merupakan rasio untuk mengukur laba bersih setelah pajak dengan modal sendiri. Rasio ini menunjukkan efisiensi penggunaan modal sendiri. Semakin tinggi rasio ini, semakin baik.

Tabel 4.7
Return On Equity (ROE)
PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk

Tahun	Laba Bersih	Total Ekuitas	ROE	Standar Industri
2013	(2,566,042,503)	4.867.199.444	(5,27%)	40%
2014	(508,770,606)	4.120.453.140	(12,3%)	40%
2015	(1,057,852,553)	3.356.805.612	(31,5%)	40%
2016	(606,402,000)	1.197.689.000	(50,6%)	40%
2016	(1,582,723,000)	(468.444.000)	(337,8%)	40%

Sumber: data laporan keuangan diolah.

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa ROE untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami penurunan dan memperoleh nilai negatif, untuk ROE tahun 2013 sebesar (5,27%), ditahun 2014 dan tahun 2015 ROE mengalami penurunan menjadi (12,3%) dan (31,5%). Ditahun 2016 ROE juga

mengalami penurunan menjadi (50,6%), dan ditahun 2017 ROE memperoleh nilai yang sangat rendah menjadi (337,8%) hal ini terjadi dikarenakan jumlah ekuitas perusahaan memperoleh nilai negatif

ROE pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami penurunan dan memperoleh nilai negatif bahkan berada dibawah standar industri sebesar 40%, dimana penurunan yang terjadi pada ROE disebabkan karena perusahaan tidak mampu dalam mengelola ekuitas atau modal perusahaan untuk dapat meningkatkan keuntungan perusahaan., bahkan ditahun 2017 pemilik perusahaan tidak memiliki modal dalam menjalankan usahanya.

Hasil pengembalian ekuitas dilakukan untuk mengukur laba bersih sesudah pajak terhadap modal sendiri yang dimiliki oleh perusahaan. rasio ini menunjukkan efisiensi penggunaan modal sendiri. Semakin tinggi tingkat hasil pengembalian ekuitas, maka semakin baik kondisi perusahaan, yang artinya posisi pemilik perusahaan semakin kuat pula. Sebaliknya jika tingkat hasil pengembalian ekuitas semakin menurun, maka semakin buruk kondisi perusahaan, yang artinya posisi pemilik perusahaan semakin lemah.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa ROE yang terjadi pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami penurunan dan memperoleh nilai negatif bahkan berada dibawah standar industri, hal ini tidak baik bagi perusahaan yang artinya posisi pemilik perusahaan akan semakin lemah, pada modal yang dimiliki oleh perusahaan, bahkan untuk tahun 2017 pemilik perusahaan tidak memiliki berhak lagi dalam menjalankan usahanya.

4) Rasio Aktivitas

Rasio yang menggambarkan sejauh mana suatu perusahaan mempergunakan sumber daya yang dimilikinya guna menunjang aktivitas perusahaan. Adapun rasio aktivitas diukur dengan menggunakan perputaran piutang dan perputaran persediaan sebagai berikut :

a) Perputaran Piutang

Dalam menghitung perputaran piutang usaha, dilakukan dengan melihat jumlah pendapatan. Jumlah pendapatan yang digunakan adalah jumlah pendapatan bersih diketahui oleh umum. Selain itu, jumlah pendapatan kredit dalam jumlah pendapatan bersih lebih besar dibanding jumlah pendapatan tunai. Saldo piutang rata-rata adalah saldo rata-rata piutang bersih (setelah dikurangi piutang tak tertagih) ditambah saldo akhir dibagi dua.

Tabel 4.8
Data Perputaran Piutang
PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk

Tahun	Penjualan	Rata-rata Piutang	Perputaran Piutang	Standar Industri
2013	2,076,486,069	535,661,488,5	3,9 Kali	15 Kali
2014	2,636,703,408	447,189,447	5,9 Kali	15 Kali
2015	2,021,646,748	431,441,522	4,7 Kali	15 Kali
2016	1,565,244,000	445,241,249,5	3,5 Kali	15 Kali
2016	1,504,817,000	630,462,500	2,4 Kali	15 Kali

Sumber : Laporan Keuangan yang diolah

Berdasarkan tabel 4.8 diatas dapat dilihat perputaran piutang untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami penurunan dan berada dibawah standar industri, hanya tahun 2014 perputaran piutang mengalami peningkatan, untuk tahun 2013 perputaran piutang sebesar 3,9 kali,

sedangkan untuk tahun 2014 perputaran piutang mengalami peningkatan menjadi 5,9kali, ditahun 2015 dan tahun 2016 perputaran piutang mengalami penurunan menjadi 4,7 kali dan 3,5 kali yang berputar dalam satu periode, dan ditahun 2017 perputaran piutang juga mengalami penurunan menjadi 2,4 kali yang berputar dalam satu periode.

Perputaran piutang pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk cenderung mengalami penurunan, hal ini terjadi dikarenakan meningkatnya jumlah piutang yang tidak dapat ditagih, atau banyaknya dana yang tidak produktif yang dimiliki PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk.

Faktor-faktor yang mempengaruhi perputaran piutang PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk terjadi dikarenakan menurunnya jumlah penjualan perusahaan, dan meningkatnya jumlah piutang perusahaan. Dengan piutang perusahaan yang meningkat berarti bertambahnya jumlah dana yang masih tertanam dalam piutang, hal ini tidak baik bagi perusahaan, karena dana tersebut tidak dapat dikelola untuk meningkatkan pertumbuhan penjualan perusahaan.

b) Perputaran Persediaan.

Setiap perusahaan yang menyelenggarakan kegiatan produksi akan memerlukan persediaan. Dengan tersedianya persediaan maka diharapkan perusahaan industri dapat melakukan proses produksi sesuai kebutuhan atau permintaan konsumen. Selain itu dengan adanya persediaan yang cukup tersedia di gudang juga diharapkan dapat memperlancar kegiatan produksi serta pelayanan kepada konsumen, perusahaan dan dapat menghindari terjadinya kekurangan persediaan.

Tabel 4.9
Data Perputaran Persediaan
PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk

Tahun	HPP	Rata-rata sediaan	Perputaran Persediaan	Standar Industri
2013	1.485.599.280	201.980.952	7,4 Kali	20 Kali
2014	1.906.053.721	148.976.853	12,8 Kali	20 Kali
2015	1.508.031.054	140.665.022,5	10,7 Kali	20 Kali
2016	1.089.289.000	122.559.456,5	8,9 Kali	20 Kali
2016	916.696.000	166.052.500	5,5 Kali	20 Kali

Sumber : Laporan Keuangan yang diolah

Berdasarkan dari tabel 4.9 diatas dapat dilihat perputaran persediaan untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 cenderung mengalami penurunan dan berada dibawah standar industri, hanya ditahun 2014 perputaran persediaan mengalami peningkatan, untuk tahun 2013 perputaran persediaan sebesar 7,4 kali, untuk tahun 2014 perputaran persediaan mengalami peningkatan menjadi 12,8 kali, sedangkan untuk perputaran persediaan untuk tahun 2015 dan tahun 2016 perputaran persediaan mengalami penurunan menjadi 10,7 kali dan 8,9 kali dan ditahun 2017 perputaran persediaan mengalami penurunan menjadi 5,5 kali .

Perputaran persediaan yang mengalami penurunan terjadi dikarenakan menurunnya jumlah penjualan perusahaan, yang mengakibatkan jumlah persediaan perusahaan mengalami peningkatan, sedangkan untuk perputaran persediaan mengalami peningkatan, terjadi karena jumlah penjualan perusahaan mengalami peningkatan, yang juga akan berdampak terhadap penurunan pada persediaan.

Faktor yang mempengaruhi perputaran persediaan mengalami penurunan terjadi dikarenakan meningkatnya jumlah persediaan perusahaan,

dimana persediaan ini mengalami peningkatan terjadi dikarenakan lamanya waktu proses produksi yang dilakukan perusahaan dan juga dikarenakan penjualan yang kurang maksimal atas minyak yang dihasilkan perusahaan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk.

b. Perspektif Pelanggan

Sasaran dari perspektif pelanggan dimaksudkan untuk meningkatkan kepuasan, retensi, akuisisi, dan loyalitas pelanggan. Sasaran dari pada strategi customer perspektif pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan kepercayaan pelanggan. Adapun pengukuran kinerja yang digunakan adalah *customer retention*, *customer acquisition*. Sebelum dilakukan analisis kinerja dengan perspektif pelanggan, terlebih dahulu akan disajikan data pelanggan yang diperoleh dari PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk sebagai berikut:

Tabel 4.10
Jumlah Pelanggan
PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk

Tahun	Pelanggan Sebelumnya	Pelanggan Bertahan	Selisih
2013	38	37	(1)
2014	37	37	-
2015	37	37	-
2016	37	36	(1)
2017	36	36	-

Sumber: data yang diolah

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan data pelanggan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk selama 5 tahun yang menunjukkan bahwa rendahnya jumlah pelangan yang dimiliki perusahaan, bahkan dalam beberapa tahun, terdapat pelanggan yang tidak bekerjasama kembali terhadap PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk, sedangkan pelanggan yang masuk tidak bertambah

dalam lima tahun terakhir. Salah satu faktor yang menyebabkan jumlah pelanggan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk mengalami penurunan dikarenakan strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan belum maksimal, sehingga menyebabkan banyaknya pelanggan yang keluar dalam bekerjasama dengan perusahaan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk.

Selama 5 tahun terakhir dalam keadaan cukup. Jumlah pelanggan mengalami penurunan, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya tidak dalam keadaan yang baik, dimana jumlah pelanggan yang bertahan pada perusahaan mengalami pengurangan. Perspektif pelanggan dinyatakan buruk yang dikategorikan dengan penilaian penurunan. (Kaplan:2011)

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran dari perspektif ini adalah untuk mengukur kegiatan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan, guna untuk membuat suatu produk yang baru yang tujuannya guna meningkatkan pengembangan bagi perusahaan dimasa yang akan datang, yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.11
Laporan Data pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk
Tahun 2013-2017 (dalam Satuan)

Tahun	Produk dengan Inovasi Lama	Produk dengan Inovasi Baru
2013	3 Kali	3 Kali
2014	3 Kali	3 Kali
2015	3 Kali	4 Kali
2016	4 Kali	4 Kali
2017	4 Kali	7 Kali

Sumber : Laporan Keuangan yang diolah

Dapat dilihat pada tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah produk yang dilakukan dengan inovasi baru untuk tahun 2013 sampai tahun 2017

mengalami peningkatan, dengan meningkatnya inovasi baru yang dilakukan oleh perusahaan tidak juga dapat membantu pengembangan atas kegiatan perusahaan, hal ini terbukti dengan jumlah penjualan yang mengalami penurunan untuk setiap tahunnya.

Selama 5 tahun terakhir yang dilakukan pengukuran terhadap pemberian inovasi yang dilakukan sudah cukup baik. Dimana perusahaan berusaha untuk dapat melakukan pengembangan usahanya dengan membuat suatu inovasi yang baru yang bertujuan untuk dapat menarik minat konsumen dalam melakukan pembelian atas produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Proses pengembangan usahan yang dilakukan dengan menggunakan inovasi bar dapat dinyatakan cukup yang dikatagorikan dengan penilaian baik yang dilihat dari inovasi yang dilakukan oleh perusahaan mengalami peningkatan. (Kaplan:2011).

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif ini lebih terpusat pada karyawan khususnya, karyawan perusahaan sebagai salah satu sumber daya yang penting bagi perusahaan karena tanpa karyawan maka dapat dikatakan keseluruhan produksi tidak akan berjalan. Adapun pengukuran dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dapat dilakukan dengan melihat dari perputaran karyawan

Tingkat perputaran karyawan dilakukan untuk memantau kinerja setiap karyawan. Kemampuan perusahaan untuk mempertahankan 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. Mengukur seberapa besar perputaran karyawan digunakan rumus

Tabel 4.12
Jumlah Karyawan, Laba Operasi
PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk

Tahun	Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan
2013	(1.890)	17.244
2014	424	17.668
2015	(3.197)	14.471
2016	292	14.763
2017	(1.083)	13.680

Sumber : data yang diolah

Berdasarkan hasil perhitungan lima tahun terakhir menunjukkan bahwa perputaran karyawan perusahaan mengalami penurunan. Untuk tahun 2013 perputaran karyawan yang keluar sebesar 10,9% tahun 2014 tidak adanya jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan, sebaliknya ditahun 2014 jumlah karyawan mengalami peningkatan, ditahun 2015 perputaran karyawan yang keluar mengalami peningkatan menjadi 22,1%, peningkatan ini menunjukkan perusahaan dalam mensejahterakan karyawan kurang maksimal terbukti dengan menurunnya jumlah karyawan yang bekerja diperusahaan. Ditahun 2016 tidak adanya jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan, sebaliknya ditahun 2016 jumlah karyawan mengalami peningkatan, tetapi untuk tahun 2017 perputaran karyawan yang keluar mengalami peningkatan menjadi 7,9%, peningkatan ini menunjukkan perusahaan dalam mensejahterakan karyawan kurang maksimal terbukti dengan menurunnya jumlah karyawan yang bekerja diperusahaan

Selama 5 tahun terakhir yang dilakukan pengukuran terhadap Tingkat perputaran karyawan yang cenderung mengalami penurunan dan dapat dinyatakan tingkat perputaran karyawan dinyatakan buruk.

B. Pembahasan

1) Total Asset, Ekuitas, Pendapatan dan Laba Perusahaan untuk mengalami penurunan dan Hutang perusahaan mengalami peningkatan

Total asset perusahaan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami penurunan. Penurunan asset perusahaan menunjukkan bahwa seluruh kegiatan perusahaan dalam menjalankan usahanya mengalami penurunan. Hal ini tidak begitu baik bagi perusahaan, karena tingkat resiko perusahaan akan menjadi lebih besar. Dimana menurunnya jumlah asset terjadi dikarenakan perusahaan kurang mampu dalam mengelola asset yang dimilikinya guna dalam menjalankan kegiatan usahanya.

Dengan semakin menurun aset perusahaan, maka akan semakin menurun tingkat kemampuan perusahaan dalam melunasi hutangnya. (Brigham dan Houston, 2011 hal. 221).

Total ekuitas perusahaan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami penurunan. Penurunan ekuitas menunjukkan bahwa posisi pemilik perusahaan yang tidak baik didalam perusahaan miliknya sendiri, dimana perusahaan mengalami kerugian yang berdampak dengan kepemilikan perusahaan.

Menurut Riyanto (2008 hal. 217) menyatakan bahwa untuk menjaga keseimbangan struktur modal maka sebaiknya hutang yang digunakan tidak lebih besar dari modal sendiri yang dimiliki sehingga modal yang dijamin (hutang) tidak lebih besar dari modal yang menjadi jaminannya.

Laba perusahaan PT.Bakrie Sumatera Plantations untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami penurunan, bahkan perusahaan mengalami kerugian, penurunan ini terjadi dikarenakan kurang maksimalnya penjualan yang dilakukan oleh perusahaan, sedangkan untuk biaya operasional perusahaan mengalami peningkatan yang menyebabkan kerugian bagi perusahaan. Penurunan laba perusahaan juga dapat terjadi dikarenakan perusahaan tidak mampu dalam mengelola asset, ekuitas ataupun penjualannya, untuk dapat meningkatkan keuntungan perusahaan. Dengan kata lain bila keuntungan perusahaan yang mengalami penurunan, menunjukkan bahwa perusahaan kurang mampu dalam mencapai tujuannya, dimana tujuan utama perusahaan adalah meningkatkan keuntungan setinggi-tingginya.

Menurut Munawir (2010 hal. 147) menyatakan “Semakin tinggi tingkat profitabilitas perusahaan, maka semakin besar tingkat keuntungan yang dimiliki oleh perusahaan atas penjualan, sebaliknya bila profitabilitas perusahaan mengalami penurunan, maka tujuan perusahaan tidak tercapai”.

Dapat jelaskan bahwa kerugian yang terjadi pada perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan tidak mampu dalam mencapai tujuannya, dimana tujuan utama perusahaan adalah meningkatkan keuntungan setinggi-tingginya.

Hutang perusahaan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami peningkatan, tetapi 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.

Menurut Ang Robert (2007 hal. 89) menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat hutang akan mempengaruhi besarnya laba yang dicapai oleh perusahaan. Jika biaya hutang lebih besar akan berakibat dengan keuntungan perusahaan semakin kecil, demikian sebaliknya (Brigham, 2011 hal. 228).

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

2. Jumlah pelanggan pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk mengalami penurunan

Berdasarkan dari data pelanggan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk selama 5 tahun yang menunjukkan bahwa rendahnya jumlah pelanggan yang dimiliki perusahaan, bahkan dalam beberapa tahun, terdapat pelanggan yang

tidak bekerjasama kembali terhadap PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk, sedangkan pelanggan yang masuk tidak bertambah dalam lima tahun terakhir. Salah satu faktor yang menyebabkan jumlah pelanggan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk mengalami penurunan dikarenakan strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan belum maksimal, sehingga menyebabkan banyaknya pelanggan yang keluar dalam bekerjasama dengan perusahaan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk.

Selama 5 tahun terakhir dalam keadaan cukup. Jumlah pelanggan mengalami penurunan, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya tidak dalam keadaan yang baik, dimana jumlah pelanggan yang bertahan pada perusahaan mengalami pengurangan. Perspektif pelanggan dinyatakan buruk yang dikategorikan dengan penilaian penurunan. (Kaplan:2011)

3. Pengukuran kinerja perusahaan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk berdasarkan pendekatan dengan Balanced Scorecard

Penilaian terhadap kinerja pada perusahaan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk yang diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, yang digunakan dengan 4 perspektif yaitu:

- 1) Perspektif keuangan yang diukur dengan menggunakan rasio yang berdasarkan standar Industri, yang terdiri dari :
 - a. Rasio Likuiditas, yang diukur dengan menggunakan rasio lancar dan rasio cepat yang terjadi pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk mengalami penurunan dan berada dibawah standar industri. Kondisi ini tidak baik bagi PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk,

hal ini terjadi dikarenakan perusahaan tidak mampu dalam membayar hutang jangka pendeknya dengan menggunakan asset lancar yang dimiliki perusahaan, atau dengan kata lain perusahaan dalam keadaan yang illikuid

- b. Rasio Solvabilitas, yang diukur dengan menggunakan *debt ratio* dan *debt to equity ratio* yang terjadi pada PT.Bakrie Sumatera Plantations mengalami peningkatan dan berada diatas standar industri. Kondisi ini tidak baik bagi PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk dikarenakan banyaknya hutang-hutang perusahaan yang digunakan untuk mengelola usahanya, bahkan sebagian besar asset tetap yang dimiliki dibiayai oleh hutang perusahaan. Dengan meningkatnya rasio solvabilitas menunjukkan bahwa pendanaan perusahaan dengan utang semakin banyak, maka semakin sulit bagi perusahaan untuk dapat memperoleh tambahan pinjaman karena perusahaan tidak mampu dalam membayar utang-utangnya dengan aktiva yang dimilikinya.
- c. Rasio Profitabilitas, yang diukur dengan menggunakan ROI dan ROE yang terjadi pada PT.Bakrie Sumatera Plantations mengalami penurunan bahkan memperoleh nilai negatif dan berada diatas standar industri. Kondisi ini tidak baik bagi PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk dikarenakan menurunnya laba bersih perusahaan yang dikarenakan rendahnya perputaran atas seluruh asset maupun ekuitas yang dimiliki perusahaan, bahkan perusahaan mengalami kerugian.

d. Rasio Aktivitas, yang diukur dengan menggunakan perputaran piutang dan perputaran persediaan yang terjadi pada PT.Bakrie Sumatera Plantations mengalami penurunan berada diatas standar industri. Kondisi ini tidak baik bagi PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk dikarenakan menurunnya jumlah penjualan perusahaan, dan meningkatnya jumlah piutang maupun persediaan perusahaan. Dengan piutang dan persediaan perusahaan yang meningkat berarti bertambahnya jumlah dana yang masih tertanam dalam piutang maupun persediaan, hal ini tidak baik bagi perusahaan, karena dana tersebut tidak dapat dikelola untuk meningkatkan pertumbuhan penjualan perusahaan.

1. Perspektif Pelanggan, merupakan persepektif yang Sasaran dimaksudkan untuk meningkatkan kepuasan, retensi, akuisisi, dan loyalitas pelanggan. Sasaran dari pada strategi customer perspektif pada PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan kepercayaan pelanggan. Adapun pengukuran kinerja yang digunakan adalah *customer acquisition*.

Dimana data pelanggan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk selama 5 tahun yang menunjukkan bahwa rendahnya jumlah pelanggan yang dimiliki perusahaan, bahkan dalam beberapa tahun, terdapat pelanggan yang tidak bekerjasama kembali terhadap PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk, sedangkan pelanggan yang masuk tidak bertambah dalam lima tahun terakhir. Salah satu faktor yang menyebabkan jumlah pelanggan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk mengalami penurunan

dikarenakan strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan belum maksimal, sehingga menyebabkan banyak nya pelanggan yang keluar dalam bekerjasama dengan perusahaan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal, menunjukkan bahwa jumlah produk yang dilakukan dengan inovasi baru untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami peningkatan, dengan meningkatnya inovasi baru yang dilakukan oleh perusahaan tidak juga dapat membantu pengembangan atas kegiatan perusahaan, hal ini terbukti dengan jumlah penjualan yang mengalami penurunan untuk setiap tahunnya. Selama 5 tahun terakhir yang dilakukan pengukuran terhadap pemberian inovasi yang dilakukan sudah cukup baik. Dimana perusahaan berusaha untuk dapat melakukan pengembangan usahanya dengan membuat suatu inovasi yang baru yang bertujuan untuk dapat menarik minat konsumen dalam melakukan pembelian atas produk yang dihasilkan oleh perusahaan.
4. 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. Selama 5 tahun terakhir yang dilakukan pengukuran terhadap Tingkat perputaran karyawan yang cenderung

mengalami penurunan dan dapat dinyatakan tingkat perputaran karyawan dinyatakan buruk

Dari hasil pengukuran terhadap empat persepektif diatas maka dapat dinyatakan bahwa pengukuran kinerja yang dilakukan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami penurunan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

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

1. Penurunan asset perusahaan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 menunjukkan bahwa seluruh kegiatan perusahaan dalam menjalankan usahanya mengalami penurunan. Dimana menurunnya jumlah asset terjadi dikarenakan perusahaan kurang mampu dalam mengelola asset yang dimilikinya guna dalam menjalankan kegiatan usahanya. Hutang perusahaan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami peningkatan, tetapi 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. Laba perusahaan PT.Bakrie Sumatera Plantations untuk tahun 2013 sampai tahun 2017 mengalami penurunan, bahkan perusahaan mengalami

kerugian, penurunan ini terjadi dikarenakan kurang maksimalnya penjualan yang dilakukan oleh perusahaan, sedangkan untuk biaya operasional perusahaan mengalami peningkatan yang menyebabkan kerugian bagi perusahaan.

2. Dari perspektif pelanggan dinilai berdasarkan dari jumlah pelanggan diketahui bahwa kinerja PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk mengalami penurunan yang dinilai tidak cukup, dan dapat dikategorikan tidak baik.
3. Pengukuran kinerja perusahaan PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk berdasarkan pendekatan dengan *Balanced Scorecard* mengalami penurunan yang diukur dengan menggunakan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami penurunan

C. Saran

Setelah memperhatikan kinerja PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*, penulis ingin memberikan beberapa masukan perihal yang perlu diperhatikan oleh pihak manajemen PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk:

1. Sebaiknya PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk menerapkan konsep *Balanced Scorecard* sebagai alternatif pengukuran kinerjanya, agar mampu bersaing dalam persaingan bisnis yang kian ketat.
2. Dalam membangun konsep *Balanced Scorecard*, sebaiknya PT.Bakrie Sumatera Plantations Tbk lebih banyak melibatkan para karyawannya dalam pengambilan keputusan yang akan diambil, karena karyawanlah yang banyak mengetahui masalah-masalah yang terdapat di lapangan.

3. 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

- Amin Wijaya Tunggal. (2011). *Pokok Pokok Performance Measurement dan Balanced Scorecard*. Harvarindo: Jakarta.
- Bestari Dwi Handayani. (2011). *Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rsud Kabupaten Kebumen*. JDM Vol. 2, No. 1, 2011
- Brigham, Eugene F. Dan Joel F. Houston. (2011). *Manajemen Keuangan*. Edisi 8 Penerbit PT. Erlangga: Jakarta
- Charles T. Horngren. (2010). *Akuntansi Biaya, Edisi 12*. Erlangga : Jakarta.
- Farida Styaningrum. (2014) . *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta*. Jurnal Pendidikan Insan Mandiri : Vol. 3 No 1. (2014)
- Frenny. (2009). *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja pada RSUD Pandan Arang Kabupaten Boyolali*. Skripsi, Tidak Dipublikasikan, Fakultas Ekonomi, Universitas Sebelas Maret.
- Gaspersz, Vincent. (2011). *Total Quality Management (untuk Praktisi Bisnis dan Industri)*. Penebar Swadaya : Jakarta.
- Gultom, Dina R. (2009). *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard Studi Kasus pada Perusahaan Perkebunan Negara III (Persero) Medan*, Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Hanum, Shieva. (2010). *Analisis Keuangan Daerah. Edisi revisi*, Salemba Empat: Jakarta.
- Harahap, Sofyan Syafri. (2015). *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. RajaGrafindo Persada : Jakarta
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton. (2011). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga, Jakarta.
- Lukman Syamsuddin (2011). *Manajemen Keuangan Perusahaan*. Edisi Baru. PT. RajaGrafindo Persada: Jakarta.
- Moh Nazir. (2011). *Metode Penelitian*. Bogor : Ghalia Indonesia
- Mulyadi. (2011). *Balance Scorecard: alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.

- Ni Putu Yessy Christina. (2013). *Penilaian Kinerja Pada Pt. Adhi Karya Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 5.3. 2013
- Nyoman Etia Rahayu. (2014). *Analisis Perbandingan Kinerja Dengan Balanced Scorecard Pada Ksu Beringkit Dengan Ksu Denbantas*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 9.2. 2014
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung :Alfabeta
- Verni Kurniasari (2017). *Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Aditya Sentana Agro)*. AGORA Vol. 5, No. 1, (2017)