



**ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI  
ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (STUDI KASUS  
PADA PT.ADHI KARYA (PERSERO) TBK)**

**SKRIPSI**

Diajukan Oleh:

**EGA FEBRIANANDA**

022118170

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS PAKUAN**

**BOGOR**

**JULI 2022**



**ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT  
PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA PT.ADHI  
KARYA (PERSERO) TBK)**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Akuntansi  
Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan  
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA)



Ketua Program Studi Akuntansi  
(Dr. Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA.,  
CMA., CCSA., CA., CSEP., QIA., CFE., CGCE)

**ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI  
ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (STUDI KASUS  
PADA PT.ADHI KARYA (PERSERO) TBK)**

SKRIPSI

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada hari-Kamis, tanggal 28 Juli 2022

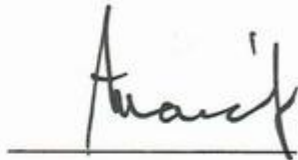
Ega Febriananda  
022118170

Disetujui

Ketua Penguji Sidang  
(Dr. Retno Martanti Endah Lestari, SE.,MSi.,CMA., CAPM)



Ketua Komisi Pembimbing  
(Dr. Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA.,  
CMA., CCSA., CA., CSEP., QIA., CFE., CGCE)



Anggota Komisi Pembimbing  
(Dr. Asep Alipudin, SE., M.Ak)



## PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA

---

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ega Febriananda

NPM : 0221180170

Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Judul Skripsi : Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT.Adhi Karya (Persero) Tbk)

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

: Bogor, Juli 2022



Ega Febriananda  
022118170

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas  
Pakuan, tahun 2022**

**Hak Cipta Dilindungi Undang-undang**

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.*

*Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.*

## ABSTRAK

EGA FEBRIANANDA. 022118170. Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT.Adhi Karya (Persero) Tbk). Dibawah bimbingan ARIEF TRI HARDIYANTO dan ASEP ALIPUDIN.2022.

Permasalahan dalam skripsi ini adalah bagaimana kinerja perusahaan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk menggunakan metode Balanced Scorecard. Penelitian ini bertujuan untuk menilai kinerja PT. Adhi Karya (Persero) Tbk dengan menggunakan Teknik penilaian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penilaian ke empat perspektif Balanced Scorecard, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan dengan menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah, data sekunder berupa laporan keuangan pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Teknik analisis data yang digunakan adalah, perspektif keuangan dilihat dari ROE, ROA, Operating Income dan Total Asset Turn Over perspektif pelanggan dilihat dari penerimaan kas dari pelanggan, perspektif proses bisnis internal dilihat dari operating profit, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari net income dan jumlah karyawan.

Hasil penelien penelitian ini adalah mengetahui baik atau lemahnya kinerja dari perusahaan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk jika diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Hasil perhitungan *balanced scorecard* diketahui bahwa kinerja PT.Adhi Karya (Persero) Tbk pada tahun 2018 dan 2019 lebih baik dari tahun 2020 berdasarkan tinjauan dari keempat perspektif.

**Kata Kunci :** *Balance Scorecard*, pengukuran kinerja

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas segala berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Laporan ini diberi judul “ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA PT.ADHI KARYA (PERSERO) TBK)”

Penyusunan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program pendidikan Strata 1 (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi Universitas Pakuan Bogor. Dalam proses penyusunan skripsi ini tentu tidak lepas dari berbagai hambatan dan rintangan yang penulis hadapi, namun Alhamdulillah tidak melunturkan semangat penulis dalam menyusun skripsi ini. Dalam pembuatan skripsi ini mulai dari perancangan, pencarian bahan, sampai penulisan, penulis mendapat bantuan, saran, petunjuk dari banyak pihak yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan kesalahan sehingga skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik dari segi pembahasan materi maupun teknik penulisan. Tanpa bimbingan dan semangat dari berbagai pihak, skripsi ini tidak dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini, penulis menyampaikan rasa hormat dan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan perlindungan serta nikmat kesehatan yang diberikan kepada penulis selama penyusunan skripsi.
2. Kedua orang tua yang selalu memberikan dukungan, semangat dan doa sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Keluarga yang telah memberikan doa, dorongan, dan semangat selama penyusunan.
4. Prof. Dr. rer. pol. Ir. H. Didik Natosudjono selaku Rektor Universitas Pakuan yang telah memberikan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan kepribadian kepada penulis.
5. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
6. Ibu Dr. Retno Martanti Endah Lestari, S.E., M.Si., CMA., CAPM dan Ibu Enok Rasmanah, S.E., M.Acc selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
7. Bapak Dr. Arief Tri Hardiyanto., Ak., MBA., CMA., CCSA., CA., CSEP., QIA, selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan dan Ketua Komisi Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

8. Bapak Dr. Asep Alipudin, SE., M.Ak. selaku Dosen Anggota Komisi Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam penyusunan skripsi.
9. Dosen-dosen Strata 1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan yang telah memberikan ilmu-ilmu bermanfaat bagi saya.
10. Seluruh staff Tata Usaha dan pelaksana Universitas Pakuan yang telah memberikan bantuan dan informasi dalam menunjang kegiatan perkuliahan.
11. Teruntuk teman-teman kelas D Akuntansi angkatan 2018 selama 3 tahun lebih kita selalu bersama, kelas yang penuh konflik tetapi selalu ceria, selalu semangat dan tidak pernah berhenti berjuang, *see you on top geng's*.
12. Teman-teman kelas konsentrasi Akuntansi Manajemen 2018 yang selalu memberikan semangat dan dukungan kepada penulis.
13. Teman-teman bimbingan dan seluruh teman-teman Fakultas Ekonomi S1 Program Studi Akuntansi Tahun 2018 yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Demikian kata pengantar dari Penulis, dengan harapan semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan berguna bagi para pembaca, dengan kesadaran penulis bahwa penulisan skripsi ini masih mempunyai banyak kekurangan dan kelemahan sehingga membutuhkan banyak saran dan kritik yang membangun untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik. Terima Kasih.

Bogor, Juli 2022

Penulis



## DAFTAR ISI

|  |     |
|--|-----|
| JUDUL .....  | i   |
| LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI.....                         | ii  |
| LEMBAR PENGESAHAN & PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN ..... | iii |
| LEMBAR PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA .....           | iv  |
| LEMBAR HAK CIPTA .....                                 | v   |
| ABSTRAK .....  | vi  |
| KATA PENGANTAR .....                                   | vii |
| DAFTAR ISI.....  | ix  |
| DAFTAR TABEL.....                                      | xi  |
| DAFTAR GAMBAR .....                                    | xii |
| BAB I PENDAHULUAN .....                                | 1   |
| 1.1 Latar Belakang Penelitian.....                     | 1   |
| 1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah.....            | 3   |
| 1.2.1 Identifikasi Masalah .....                       | 3   |
| 1.2.2 Perumusan Masalah.....                           | 3   |
| 1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian .....                 | 4   |
| 1.3.1 Maksud Penelitian .....                          | 4   |
| 1.3.2 Tujuan Penelitian.....                           | 4   |
| 1.4 Kegunaan Penelitian .....                          | 4   |
| 1.4.1 Kegunaan Praktis.....                            | 4   |
| 1.4.2 Kegunaan Akademis.....                           | 4   |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....                           | 5   |
| 2.1 Akuntansi Manajemen.....                           | 5   |
| 2.2 Pengertian Pengukuran Kinerja.....                 | 5   |
| 2.2.1 Syarat Pengukuran Kinerja.....                   | 6   |
| 2.2.2 Manfaat Pengukuran Kinerja.....                  | 7   |
| 2.2.3 Laporan Keuangan.....                            | 7   |
| 2.3 Balanced Scorecard .....                           | 8   |
| 2.3.1 Konsep Balanced Scorecard .....                  | 8   |
| 2.3.2 Pengertian Balanced Scorecard .....              | 9   |
| 2.3.3 Perspektif dalam Balanced Scorecard .....        | 9   |
| 2.3.4 Manfaat Balanced Scorecard .....                 | 16  |
| 2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pikiran.....    | 16  |
| 2.4.1 Penelitian Sebelumnya .....                      | 17  |
| 2.4.2 Kerangka Pemikiran .....                         | 28  |
| BAB III METODE PENELITIAN.....                         | 31  |
| 3.1 Jenis Penelitian .....                             | 31  |
| 3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian.....   | 31  |
| 3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian .....             | 31  |
| 3.4 Operasionalisasi Variabel.....                     | 32  |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.5 Metode Pengumpulan Data .....                                     | 32        |
| 3.6 Metode Pengolahan/Analisis Data.....                              | 33        |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN &amp; PEMBAHASAN .....</b>                 | <b>36</b> |
| 4.1 Gambaran Umum PT. Adhi Karya .....                                | 36        |
| 4.1.1 Perkembangan dan kegiatan usaha PT Adhi Karya Persero Tbk ..... | 36        |
| 4.1.2 VISI DAN MISI .....   | 38        |
| 4.1.3 Struktur Organisasi dan Tugasnya.....                           | 39        |
| 4.2 Analisis Data.....  | 44        |
| 4.3 Pembahasan .....  | 55        |
| <b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>                                 | <b>58</b> |
| 5.1 Kesimpulan.....   | 58        |
| 5.2 Saran .....   | 58        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>   | <b>59</b> |
| <b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....</b>                                      | <b>61</b> |
| <b>LAMPIRAN.....</b>  | <b>62</b> |

## DAFTAR TABEL

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Tabel 1.1   | Pendapatan dan Laba Perusahaan .....                            | 3  |
| Tabel 2.1   | Penentuan Score Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja..... | 6  |
| Tabel 2.2   | Perspektif Organisasi swasta/bisnis (Private Sector).....       | 9  |
| Tabel 2.3   | Ringkasan Tujuan dan Ukuran: Perspektif Keuangan .....          | 10 |
| Tabel 2.4   | Ringkasan Tujuan dan Ukuran: Perspektif Pelangga .....          | 13 |
| Tabel 2.5   | Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....                   | 15 |
| Tabel 2.6   | Penelitian Terdahulu .....                                      | 17 |
| Tabel 3. 1  | Operasional Variabel .....                                      | 32 |
| Tabel 3. 2  | Penentuan Score Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja..... | 35 |
| Tabel 4. 1  | Laporan Posisi Keuangan (dlm Rupiah).....                       | 44 |
| Tabel 4. 2  | Laporan Laba Rugi (dml Rupiah).....                             | 45 |
| Tabel 4. 3  | Laporan Keuangan ROE.....                                       | 46 |
| Tabel 4. 4  | Laporan Keuangan ROA .....                                      | 47 |
| Tabel 4. 5  | Laporan Keuangan Berdasarkan TATO .....                         | 48 |
| Tabel 4. 6  | Score Card Perspektif Keuangan .....                            | 50 |
| Tabel 4. 7  | Penerimaan Kas Pelanggan PT Adhi Karya (Persero) Tbk .....      | 51 |
| Tabel 4. 8  | Score Card Perspktiv Pelanggan .....                            | 51 |
| Tabel 4. 9  | Data Operating Profit.....                                      | 52 |
| Tabel 4. 10 | Score Card Perspektif Proses Bisnis Internal .....              | 53 |
| Tabel 4. 11 | Total Net Income (Rp. 000.000).....                             | 54 |
| Tabel 4. 12 | Jumlah Karyawan .....   | 54 |
| Tabel 4. 13 | Net Income / Employee .....                                     | 54 |
| Tabel 4. 14 | Score Card Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....        | 55 |

## DAFTAR GAMBAR

|  |    |
|--|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....                               | 30 |
| Gambar 4.1 Struktur organisasi pt.adhi karya (Persero) tbk ..... | 40 |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perkembangan dunia bisnis saat ini semakin kompetitif dan persaingan antar perusahaan juga semakin ketat dengan adanya kebijakan globalisasi ekonomi. Globalisasi adalah suatu proses kegiatan ekonomi perdagangan, dimana negara-negara diseluruh dunia menjadi satu kekuatan pasar yang tanpa adanya rintangan untuk memasarkan produknya. Salah satu perwujudan nyata dari globalisasi ekonomi adalah diberlakukannya perdagangan bebas.

Perubahan-perubahan tersebut telah membuka perekonomian dunia, dan perkembangan informasi semakin memperkecil batas-batas perdagangan baik di tingkat nasional maupun regional dan global. Dengan cara ini, konsumen memiliki lebih banyak kebebasan dalam memutuskan bagaimana, harga, dan di mana membeli produk yang diinginkan. Satu-satunya perusahaan yang dapat bertahan di pasar internasional ini adalah perusahaan dengan standar kinerja yang dapat menghasilkan keuntungan jangka panjang.

Saat ini, banyak perusahaan yang menyesuaikan struktur dan sistem organisasinya dengan perubahan yang terjadi. Hal ini menjadi tantangan besar bagi perusahaan Indonesia, baik bagi perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa milik negara atau swasta. Perusahaan akan memiliki dampak yang signifikan pada pengenalan pasar bebas.

Persaingan yang kompetitif akibat datangnya globalisasi ekonomi menuntut perusahaan untuk berkinerja baik, sehingga untuk menjelaskan keberhasilan pelaksanaan tujuan, sasaran, visi, dan kegiatan, program, atau kebijakan untuk mencapai tujuan tersebut. perusahaan. Sebuah organisasi yang termasuk dalam pengembangan rencana strategis perusahaan. Pengukuran kinerja biasanya digunakan untuk menentukan kinerja yang dapat dicapai perusahaan selama periode waktu tertentu.

Banyak perusahaan Indonesia masih menggunakan sistem pengukuran kinerja tradisional saat ini. Penilaian kinerja perusahaan yang paling sederhana dan paling umum digunakan adalah pengukuran yang mengikuti pendekatan tradisional, yaitu pengukuran kinerja yang diperoleh semata-mata dari informasi keuangan perusahaan. Perusahaan biasanya menggunakan alternatif ini karena pengukuran kinerja sangat mudah dilakukan. Namun, mengukur keberhasilan dengan pendekatan tradisional juga memiliki beberapa kelemahan, seperti menargetkan manfaat jangka pendek daripada manfaat jangka panjang. Kelemahan lain dari pendekatan ini adalah ketidakmampuan perusahaan untuk mengukur aset tidak berwujud (intangible assets) dan kekayaan intelektual (sumber daya manusia). Keterbatasan dalam pengukuran kinerja tradisional ini telah membuat manajemen menyadari perlunya keseimbangan

antara mengukur hasil upaya masa lalu dan ukuran untuk meningkatkan kinerja masa depan.

Dalam sistem pengendalian manajemen dikenal alat analisis yang bertujuan untuk menunjang proses manajemen yang disebut dengan Balanced Scorecard yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1990 (Thomas Sumarsan, 2010:219). Sistem ini digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Balanced scorecard memiliki keistimewaan karena mengukur kinerja perusahaan baik dari sisi keuangan maupun non keuangan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Untuk memperbaiki kinerja, perusahaan harus mengetahui terlebih dahulu ukuran kinerja mereka saat ini. Salah satu metode yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja perusahaan adalah Balanced Scorecard (BSC). Balance Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (Novitawaty, 2016).

Pada masa pandemi covid-19, perekonomian indonesia mengalami kontraksi sebesar 2,07 yoy di tahun 2020. Krisis ekonomi melanda 11 dari 17 sektor usaha di Indonesia sebagaimana dilansir dari Berita Resmi Statistik Indonesia (2021:07), termasuk didalamnya sektor konstruksi mengalami kontraksi pertumbuhan sebesar 3,26 persen. Penelitian ini adalah mengenai balaced scorecard pada sebuah perusahaan BUMN pada bidang jasa konstruksi yakni PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Peneliti memilih PT Adhi Karya (Persero) Tbk karena merupakan salah satu dari tiga perusahaan konstruksi yang IPO sudah lama di BEI.

Jasa konstruksi adalah sebuah sector yang memiliki peran yang besar dalam pembangunan di Indonesia. Melalui sektor ini, secara fisik kemajuan pembangunan Indonesia dapat dilihat langsung seperti keberadaan jembatan, Bandar udara, jalur kereta api, gedung yang menjulang tinggi, bendungan, jalan tol dan masih banyak lagi. Mencermati industry jasa konstruksi di Indonesia, terlihat bahwa industri ini telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan yang ada di Indonesia. Namun pada tahun 2020 yang mana terjadi pandemi covid-19, pertumbuhan sektor konstruksi minus 5,67 persen seperti yang disampaikan oleh BPS dalam <https://www.kompas.com/properti/read/2021/02/06/200000021/tak-kebal-pandemi-pertumbuhan-sektor-konstruksi-minus-5-67-persen?page=all>).

Dalam laporan keuangannya, PT Adhi Karya (Persero) Tbk mencatat pendapatan usaha sebesar Rp 10,8 triliun pada tahun 2020, sementara pada tahun 2019 pendapatan usaha sebesar Rp 15,3 triliun. Jadi, mengalami penurunan sebesar Rp 4,5 triliun atau 29,26%. Hal tersebut juga diikuti dengan penurunan laba bersih sebesar 96,44% seperti yang terlihat pada Tabel 1.1. Salah satu penyebab penurunan ini adalah pandemi covid-19 yang berdampak pada seluruh sektor perindustrian.

**TABEL 1.1**  
**PENDAPATAN DAN LABA PERUSAHAAN**

|                              | Tahun                 |                       |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                              | 2019                  | 2020                  |
| Penjualan & Pendapatan Usaha | Rp 15,307,860,220,494 | Rp 10,827,682,417,205 |
| Laba Bersih                  | Rp 665,048,421,529    | Rp 23,702,652,447     |

**SUMBER: PT ADHI KARYA (PERSERO) TBK**

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Prayudi dan Mariana Tanjung (2018) pada PT Ria Busana Medan menunjukkan bahwa penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan menggunakan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang sangat baik dibandingkan hanya menggunakan metode tradisional. Penelitian lain yang dilakukan Samuel dan Valentine (2020) pada perusahaan sektor Farmasi menunjukkan bahwa metode *balanced scorecard* dapat menilai kinerja perusahaan baik dari segi keuangan maupun non keuangan sehingga berguna untuk pengambilan keputusan.

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, peneliti tertarik untuk mengukur kinerja perusahaan sub sektor konstruksi yaitu PT Adhi Karya (Persero) Tbk menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada tahun 2019-2020 yang mana terjadi pandemi covid-19 yang menyebabkan kinerja perusahaan terganggu secara keseluruhan. Oleh sebab itu, peneliti menarik judul “**Analisis penerapan *balanced scorecard* sebagai alat pengukur kinerja perusahaan (studi kasus pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk)**”.

## **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat dilihat bahwa PT Adhi Karya (Persero) Tbk mencatat pendapatan usaha sebesar Rp 10,8 triliun pada tahun 2020, menurun sebesar Rp 4,5 triliun dari 15,3 triliun pada tahun 2019. Salah satu penyebab penurunan ini adalah pandemi covid-19.

### **1.2.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan di balik masalah di atas, masalah dalam makalah ini adalah: “**Bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan (studi kasus PT. Adhi Karya (Persero) Tbk )?**”

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti bermaksud untuk menganalisis kinerja keuangan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk menggunakan *balanced scorecard* melalui empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga pada akhirnya diketahui kinerja perusahaan dari segi keuangan dan non-keuangan.

#### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan peneliti untuk menganalisis penerapan *balanced scorecard* dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai alat ukur kinerja perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk).

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

#### **1.4.1 Kegunaan Praktis**

Untuk membantu memecahkan dan mengantisipasi masalah yang ada pada PT Adhi Karya (persero) Tbk menggunakan *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan sehingga berguna bagi pengambilan keputusan manajemen dan bisnis oleh pihak internal PT Adhi Karya (Persero) Tbk dan pihak eksternal.

#### **1.4.2 Kegunaan Akademis**

Untuk memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang ekonomi akuntansi pada umumnya dan khususnya akuntansi manajemen.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Akuntansi Manajemen**

Akuntansi manajemen adalah proses pengukuran, pencatatan, pengklasifikasian, peringkasan dan pelaporan serta penyajian data biaya yang diperlukan oleh pihak internal yaitu manajemen guna pengambilan keputusan (Indrayati, 2017). Akuntansi manajemen (mencakup juga akuntansi biaya) menggunakan biaya historis dan biaya taksiran guna membantu manajemen di dalam menjalankan kegiatan dan perencanaan. Bidang ini berhadapan dengan masalah khusus yang dihadapi oleh setiap jenjang manajemen dari suatu organisasi (Sugiarto, 2015).

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam akuntansi manajemen sering kali dihadapkan pada masalah pemilihan berbagai alternatif tindakan dan membantu memilih alternatif yang paling baik, yang harus diambil oleh pengelola perusahaan. Akuntansi manajemen juga tidak dikenal suatu standar sehingga bebas untuk menggunakan kreativitas dalam menyusun laporan akuntansi manajemen sesuai dengan kebutuhan dan keinginan manajemen.

#### **2.2 Pengertian Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja perusahaan meliputi proses perencanaan, pengelolaan, dan perdagangan perusahaan investasi, pengelola dana, direktur perusahaan, pemilik, pelaku pasar saham, kreditur, dan pemangku kepentingan lainnya. Penilaian pemangku kepentingan atas kinerja perusahaan merupakan dasar pengambilan keputusan untuk keuntungan mereka bagi perusahaan. Manfaat bagi perusahaan erat kaitannya dengan harapan kesejahteraan yang diharapkan (Widyawati, 2015).

Menurut Supriyono (2019), Pengukuran kinerja adalah proses untuk menentukan seberapa baik aktivitas-aktivitas bisnis dilaksanakan untuk mencapai tujuan strategis, mengeliminasi pemborosan-pemborosan, dan menyajikan informasi tepat waktu untuk melaksanakan penyempurnaan secara berkesinambungan.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan, karena pengukuran tersebut digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan, yang dapat mempengaruhi perilaku pengambilan keputusan dalam perusahaan (Basri Gb, 2014).

Adapun tujuan umum pengukuran kinerja adalah (Wahyuni, 2010) :

1. Untuk menentukan kontribusi suatu bagian dari perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kinerja masing-masing manajer.

3. Memotivasi para manajer untuk mengoperasikan divisinya secara konsisten sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan.

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

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian Tahun } n - \text{Pencapaian Tahun } n - 1}{\text{Pencapaian Tahun } n - 1}$$

Dan untuk memudahkan pengukuran kinerja maka dibuat tabel score berdasarkan range pencapaian peningkatan kinerja dibanding tahun sebelumnya

**TABEL 2.1**  
**PENENTUAN SCORE BERDASARKAN RANGE HASIL PENGUKURAN KINERJA**

| Range Kinerja | Rate | In Score |
|---------------|------|----------|
| < 0%          | D    | 1        |
| 0% – 50%      | C    | 2        |
| 51% - 100%    | B    | 3        |
| >100%         | A    | 4        |

Sumber : Riyana (2017)

### 2.2.1 Syarat Pengukuran Kinerja

Agar pengukuran kinerja dapat lebih efektif mengukur aktivitas perusahaan, sistem pengukuran kinerja harus memenuhi persyaratan berikut

- a) Hal ini didasarkan pada karakteristik masing-masing kegiatan dan organisasi itu sendiri.
- b) Evaluasi berbagai kegiatan menggunakan indikator kinerja berorientasi pelanggan utama.
- c) Memberikan penilaian yang komprehensif sesuai dengan semua aspek dalam melakukan aktivitas yang mempengaruhi pelanggan Anda.

Adapun karakteristik yang digunakan organisasi kelas dunia yang menerapkan sistem manajemen kinerja Balanced Scorecard untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja, antara lain (Gaspersz, 2013:590- 591) :

- a) Biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran seyogianya tidak lebih besar dari manfaat yang diterima.
- b) Pengukuran harus dimulai pada permulaan program Balanced Scorecard. Berbagai masalah yang berkaitan dengan kinerja beserta kesempatan-kesempatan untuk meningkatkannya harus dirumuskan secara jelas.

- c) Pengukuran harus terkait langsung dengan pengukuran strategik yang dirumuskan. Setiap tujuan strategik yang dirumuskan dalam kisi strategik (strategic grid) harus memiliki paling sedikit satu pengukuran.
- d) Pengukuran harus sederhana serta memunculkan data yang mudah untuk digunakan, mudah dipahami, dan mudah dilaporkannya.
- e) Pengukuran harus diulang secara terus menerus sepanjang waktu, sehingga dapat diperbandingkan antara pengukuran pada satu titik waktu dan pengukuran pada titik waktu yang lain.
- f) Pengukuran harus dilakukan pada sistem secara keseluruhan, yang menjadi ruang lingkup di program balanced scorecard.
- g) Pengukuran harus dapat digunakan untuk menetapkan target, memimpin kearah peningkatan kinerja dimasa mendatang.
- h) Ukuran-ukuran kinerja dalam program balanced scorecard yang diukur itu seyogianya telah dipahami secara jelas oleh semua individu yang terlibat, terutama mengenai keterikatan ukuran-ukuran kinerja itu dengan sasaran program balanced scorecard.
- i) Pengukuran seyogianya melibatkan semua individu yang berada dalam proses yang terlibat dengan program balanced scorecard.
- j) Pengukuran harus diterima dan dipercaya sebagai sah (valid) oleh mereka yang akan menggunakannya. Hal ini berarti data sebagai hasil pengukuran harus akurat, dapat, diandalkan, dapat diverifikasi, dan lain-lain.
- k) Pengukuran harus berfokus pada tinakan korektif dan peningkatan, bukan sekedar, pada pemantauan (monitoring) atau pengendalian.

### **2.2.2 Manfaat Pengukuran Kinerja**

Vincent Gaspersz (2013:588), Pengukuran memainkan peranan penting bagi peningkatan suatu kemajuan (perubahan) kearah yang lebih baik. Dalam manajemen modern, pengukuran terhadap fakta-fakta akan menghasilkan data. Apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat. Informasi tersebut nantinya akan berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam pengambilan keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sistem pengukuran kinerja memiliki beberapa manfaat lain (Mulyadi, 2014), yaitu:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
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.

### **2.2.3 Laporan Keuangan**

Martono dan Agus (2010:51), yaitu “laporan keuangan (Financial statement) merupakan ikhtisar mengenai keadaan keuangan suatu perusahaan pada suatu saat

tertentu”. Kemudian menurut Brigham dan Houston (2010:84) yang diterjemahkan oleh Yulianto, “laporan keuangan yaitu beberapa lembar kertas kerja dengan angka-angka yang tertulis di atasnya, tetapi penting juga untuk memikirkan asset-aset nyata yang berada di balik angka tersebut”.

Dalam hal ini laporan yang dapat memberikan informasi kinerja keuangan perusahaan dapat berupa laporan keuangan yang disediakan oleh perusahaan. Laporan keuangan sangat berperan penting dalam pengambilan keputusan ekonomi, karena laporan keuangan tentunya merupakan informasi yang tepat untuk mengetahui sejauh mana perkembangan suatu perusahaan.

Data keuangan yang digunakan untuk menganalisa keuangan, diambil dari laporan keuangan pokok, yaitu neraca dan laporan laba rugi. Adapun penjelasan dari laporan keuangan pokok sebagai berikut :

#### 1. **Neraca (Balance Sheet)**

Horne dalam Kasmir (2010:69) “Neraca adalah ringkasan posisi keuangan perusahaan pada tanggal tertentu yang menunjukkan total aktiva dengan total kewajiban ditambah total ekuitas pemilik”. Neraca juga menunjukkan jumlah aktiva (harta), kewajiban (hutang), dan modal perusahaan (ekuitas) perusahaan pada saat tertentu.

#### 2. **Laporan Laba Rugi**

Pengertian laba rugi menurut Horne dalam Kasmir (2010:82) adalah “Laporan laba rugi merupakan ringkasan pendapatan dan biaya dan perusahaan selama periode tertentu diakhiri dengan laba atau rugi pada periode tersebut”.

Laba rugi biasanya dibuat setiap satu tahun atau setiap semester enam bulan atau tiga bulan dalam suatu siklus operasi atau periode tertentu guna mengetahui jumlah perolehan pendapatan (penjualan) dan biaya yang telah digunakan, sehingga dapat diketahui kondisi perusahaan apakah dalam keadaan laba atau rugi.

### **2.3 Balanced Scorecard**

#### **2.3.1 Konsep Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategik yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja perusahaan tersebut. Disitu mencakup empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan (Lailatus, 2018). Konsep Balanced scorecard merupakan salah satu alat pengukuran kinerja pengganti pengukuran kinerja secara tradisional. Balanced scorecard cocok diimplementasikan pada semua jenis entitas bisnis karena semua entitas memerlukan sebuah sistem pengukuran yang mampu menghitung ukuran-ukuran keuangan dan juga non-keuangan.

Perspektif-perspektif yang dijabarkan dalam balanced scorecard dapat merefleksikan kebutuhan tiap tiap pemangku kepentingan dan jika balanced scorecard diterapkan pada perusahaan, maka perusahaan bisa mengawasi atau memantau hasil yang didapatkan perusahaan dalam shortterm maupun long term. Dengan kata lain, balanced scorecard bisa diimplementasikan pada semua organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun yang menghasilkan jasa. Balanced

scorecard yang umum memiliki empat perspektif: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis internal, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kaplan dan Norton dalam buku (Gaspersz, 2013:499), untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja suatu unit organisasi bisnis menerapkan perspektif balance scorecard yang hanya berorientasi pada keuntungan (private sector). Hal tersebut dapat dilihat pada table berikut ini :

**TABEL 2.2**  
**PERSPEKTIF ORGANISASI SWASTA/BISNIS (PRIVATE SECTOR)**

| <b>Perspektif</b>                          | <b>Orgaisasi Swasta/Bisnis (Private Sector)</b>   |
|--|---|
| 1. Perspketif keuangan                     | Bagimana kita memuaskan pemegang saham?   |
| 2. Perskpetif pelanggan                    | Bagaimana kita memuaskan pelanggan?   |
| 3. Perskpetif bisnis internal              | Apa proses proses yang harus seharusnya diunggulkan untuk mencapai kesuksesan perusahaan ?      |
| 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | Bagaimana kita akan mempertahankan keberlangsungan kemampuan terhadap perubahan dan peningkatan |

**Sumber : Gaspersz hal. 499**

### 2.3.2 Pengertian Balanced Scorecard

Siregar B., dkk (2017:538), BSC memungkinkan organisasi berfokus pada strategi dengan cara menerjemahkan strategi organisasi menjadi berbagai macam tujuan dan ukuran kinerja operasional dalam 4 perspektif: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan persepektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur). BSC merupakan cara efektif untuk mengimplentasikan dan mengelola strategi perusahaan.

William (2012:55), Balanced Scorecard merupakan alat untuk menerjemahkan strategi yang dipilih menjadi serangkaian ukuran kinerja yang saling terkait, untuk mengkomunikasikan strategi kedalam istilah-istilah nyata bagi seluruh karyawan, untuk memfokuskan perhatian dari seluruh organisasi, dan untuk memantau keberhasilan atau kegagalan dari impelementasi strategi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan *balanced scorecard* adalah suatu sistem manajemen kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan baik keuangan maupun nonkeuangan dengan menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### 2.3.3 Perspektif dalam Balanced Scorecard

#### 1. Perspektif Keuangan

Siregar B., Dkk (2017:540), perspektif keuangan menentukan tujuan kinerja keuangan jangka panjang dan jangka pendek sesuai dengan strategi organisasi dan menjelaskan konsekuensi ekonomi tindakan yang diambil dalam tiga perspektif lainnya. Oleh karena itu, tujuan dan ukuran perspektif lainnya harus dipilih yang

dapat mendorong pencapaian hasil keuangan yang diinginkan. Perspektif keuangan mempunyai tiga tema strategis, yaitu: pertumbuhan pendapatan, pengurangan biaya, dan pemanfaatan (utilisasi) asset. Tema tersebut menjadi dasar bagi pengembangan tujuan dan ukuran operasional yang spesifik. Ketiga tema tersebut dibatasi oleh kebutuhan manajer untuk mengelola resiko.

**a. Pertumbuhan Pendapatan**

Pertumbuhan pendapatan dapat dicapai dengan beberapa cara dan tujuan strategis harus mencerminkan berbagai kemungkinan tersebut. Diantaranya adalah tujuan-tujuan berikut ini: meningkatkan jumlah produk baru, menciptakan aplikasi baru terhadap produk yang sudah ada, mengembangkan pelanggan dan pasar baru. Setelah tujuan operasional diketahui, kemudian dapat dirancang ukuran kinerja. Kemungkinan ukuran untuk tujuan yang sudah disebutkan sebelumnya (sesuai urutan) adalah sebagai berikut: presentase pendapatan dari produk baru, pendapatan aplikasi dari aplikasi baru, presentase pendapatan dari segmen pelanggan dan pasar baru, dan profitabilitas menurut produk dan pelanggan.

**b. Pengurangan Biaya**

Contoh tujuan pengurangan biaya meliputi pengurangan biaya per unit produk, per pelanggan, atau per saluran distribusi. Ukuran yang tepat untuk berbagai tujuan pengurangan biaya tersebut adalah biaya per unit objek biaya. Laporan yang memuat trend ukuran tersebut antar waktu dapat menunjukkan apakah biaya dapat dikurangi. Untuk tujuan tersebut akurasi pembebanan biaya sangat penting. Perhitungan biaya berbasis aktivitas dapat memainkan peran penting pengukuran, terutama untuk biaya penjualan dan administrasi yang jarang dibebankan ke objek seperti pelanggan dan saluran distribusi.

**c. Pemanfaatan Aset**

Perbaikan pemanfaatan aset merupakan tujuan yang utama. Ukuran keuangan pemanfaatan aset yang umum digunakan meliputi imbal hasil investasi (*return on investment*) dan nilai tambah ekonomi (*economic value added*).

**TABEL 2.3**  
**RINGKASAN TUJUAN DAN UKURAN: PERSPEKTIF KEUANGAN**

| Tujuan   | Ukuran   |
|--|--|
| <b>Pertumbuhan Pendapatan:</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan jumlah produk</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Persentase pendapatan dari produk baru</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Menciptakan aplikasi baru</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Persentase pendapatan dari aplikasi baru</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Mengembangkan pelanggan dan pasar baru</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Persentase pendapatan dari sumber baru</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Menerapkan strategi penentuan harga baru</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profitabilitas produk dan pelanggan</li> </ul>      |

| <b>Pengurangan Biaya:</b>                 |                                |
|---|--------------------------------|
| • Mengurangi biaya per unit produk        | • Biaya per unit produk        |
| • Mengurangi biaya per pelanggan          | • Biaya per pelanggan          |
| • Mengurangi biaya per saluran distribusi | • Biaya per saluran distribusi |
| <b>Pemanfaatan Aset:</b>                  |                                |
| • Meningkatkan pemanfaatan aset           | • Imbal hasil investasi        |
|   | • Nilai tambah ekonomi         |

**Sumber: Siregar, dkk hal. 541**

Dalam Balanced Scorecard, perspektif keuangan perusahaan tetap mendapatkan perhatian penting karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh tindakan manajemen yang menunjukkan seberapa hasil yang didapat secara maksimal. Sasaran sasaran keuangan dapat sangat berbeda di tiap-tiap tahapan dan siklus 20 kehidupan bisnis (business cycle). Kaplan dan Norton dalam (Basri Gb, 2014), mengidentifikasi 3 tahapan, yaitu:

1. Masa Pertumbuhan (growth)

Pada tahap ini perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik, sehingga di butuhkan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas. Melihat tingkat investasi yang tinggi, maka tolok ukur yang dapat digunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan/penjualan (growth rate in revenues/sales).

2. Tahap Bertahan (sustain)

Tahap ini perusahaan akan mempertahankan pangsa pasar yang ada, ditengah ketatnya persaingan. Investasi tetap dilakukan, namun lebih ditujukan untuk mengatasi tersendatnya proses produksi massal memperbaharui peralatan produksi yang lama. Tolok ukur yang digunakan seperti pendapatan operasional, besarnya nilai tambah.

3. Panen (harvest)

Tahap ini menunjukkan bahwa produk yang dihasilkan sudah mencapai titik jenuh, sehingga yang diperlukan bagaimana caranya meningkatkan pendayagunaan harta-harta perusahaan dalam rangka memaksimalkan arus kas masuk (cash in flow). Perspektif keuangan juga menunjukkan seberapa baik kinerja perusahaan kepada pemegang saham, kreditur dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Sistem pengukuran kinerja pada perspektif finansial

balanced scorecard menggunakan ukuran-ukuran ROI (return on investment) dan EVA (economic value added).

Berdasarkan Riyana (2017), Ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif keuangan adalah:

- a. Return on Equity, merupakan alat untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dengan menekankan pada pengoptimalan pengembalian kepada shareholders.

$$ROE = \frac{EAT}{Total\ Equity}$$

- b. Return on Assets, menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari total asset untuk menghasilkan laba

$$ROA = \frac{EAT}{Total\ Aktiva}$$

- c. Total Asset Turnover, merupakan pengukuran yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari asset perusahaan dalam menghasilkan penjualan, dan memperhatikan apakah perusahaan melakukan modernisasi peralatan atau tidak, karena ini akan menyebabkan rasionya akan menurun.

$$ATO = \frac{Penjualan\ Netto}{Total\ Aktiva}$$

## 2. Perspektif Pelanggan

Menurut Siregar B., Dkk (2017:541), Perspektif pelanggan menentukan segmen pelanggan dan pasar yang didalamnya unit usaha akan bersaing dan menjelaskan bagaimana nilai akan diciptakan bagi pelanggan. Perspektif pelanggan merupakan sumber pendapatan bagi tujuan keuangan. Kegagalan untuk memberikan jenis produk dan jasa yang tepat kepada pelanggan yang ditargetkan berarti perusahaan tidak akan memperoleh pendapatan yang diharapkan.

- a. Tujuan dan Ukuran Pokok.

Setelah segmen pelanggan dan pasar ditentukan, kemudian dikembangkan tujuan dan ukuran yang pokok. Tujuan dan ukuran pokok adalah tujuan dan ukuran yang umum digunakan oleh organisasi. Terdapat lima tujuan pokok, yaitu: meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan retensi pelanggan,



meningkatkan perolehan pelanggan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan meningkatkan profitabilitas pelanggan. Kemungkinan ukuran dari tujuan-tujuan tersebut secara berturut-turut adalah sebagai berikut: pangsa pasar (presentase pasar), presentase pertumbuhan usaha dari pelanggan yang sudah ada, dan presentase pelanggan yang berulang, jumlah pelanggan yang sudah ada, dan presentase pelanggan yang berulang, jumlah pelanggan baru, peringkat hasil survei kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan dan segmen.

b. Nilai pelanggan

Siregar B., Dkk (2017:542), Selain ukuran dan tujuan pokok, juga diperlukan ukuran yang mendorong penciptaan nilai pelanggan, dan oleh karenanya mendorong pencapaian tujuan-tujuan pokok. Sebagai contoh, peningkatan nilai pelanggan akan membentuk loyalitas pelanggan (peningkatan retensi) dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Nilai pelanggan adalah perbedaan antara realisasi dan pengorbanan pelanggan. Realisasi adalah segala sesuatu yang diterima pelanggan atas produk yang dibeli, dan pengorbanan adalah segala sesuatu yang diberikan oleh pelanggan atas produk yang dibeli.

Tujuan untuk sisi pengorbanan adalah yang paling sederhana, yaitu penurunan harga jual dan penurunan biaya pembeli. Harga jual dan biaya pembeli merupakan ukuran penting penciptaan nilai. Penurunan biaya akan menurunkan pengorbanan pelanggan, dan oleh karenanya meningkatkan nilai pelanggan. Peningkatan nilai pelanggan akan berdampak baik pada sebagian besar tujuan pokok. Pengaruh baik serupa dapat dicapai dengan meningkatkan realisasi. Contohnya, tujuan realisasi itu meningkatkan fungsionalitas produk, meningkatkan kualitas produk, meningkatkan reliabilitas pengiriman, dan meningkatkan citra dan reputasi. Kemungkinan ukuran dan tujuan tersebut secara berturut-turut adalah peringkat kepuasan fitur, presentase retur, presentase pengiriman tepat waktu, dan peringkat pengenalan produk. Dari berbagai tujuan dan ukuran tersebut, reliabilitas pengiriman akan digunakan untuk memberikan ilustrasi bagaimana ukuran dapat memengaruhi perilaku manajemen. Contoh tersebut diberikan untuk menunjukkan perlunya perusahaan berhati-hati dalam memilih dan menggunakan ukuran kinerja.

**TABEL 2.4**  
**RINGKASAN TUJUAN DAN UKURAN: PERSPEKTIF PELANGGAN**

| <b>Tujuan</b>  | <b>Ukuran</b>   |
|--|---|
| <b>Pokok:</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan pangsa pasar</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangsa pasar (presentase pasar)</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan retensi pelanggan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentase pertumbuhan pelanggan yang sudah ada</li> <li>• Presentase pelanggan yang berulang</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan akuisisi</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah pelanggan baru</li> </ul>   |

|  |   |
|--|---|
| pelanggan                                |   |
| • Meningkatkan kepuasan pelanggan        | • Peringkat berdasar survei pelanggan                               |
| • Meningkatkan profitabilitas pelanggan  | • Profitabilitas pelanggan  |
| <b>Kinerja Nilai:</b>                    |   |
| • Menurunkan harga jual                  | • Harga jual  |
| • Menurunkan biaya pembeli               | • Biaya pembeli   |
| • Meningkatkan fungsionalitas produk     | • Peringkat berdasar survei pelanggan                               |
| • Meningkatkan kualitas produk           | • Persentase retur  |
| • Meningkatkan kendala pengiriman        | • Persentase pengiriman tepat waktu<br>• Daftar waktu keterlambatan |
| • Meningkatkan citra dan reputasi produk | • Peringkat berdasar survei pelanggan                               |

**Sumber: Siregar, dkk hal. 543**

Berdasarkan Riyana (2017), Ukuran yang digunakan dalam perspektif pelanggan adalah Penerimaan Kas Pelanggan.

### 3. Perspektif Bisnis dan Internal

Perspektif bisnis dan internal adalah perspektif yang mengevaluasi relevansi perancangan sistem penilaian kinerja perusahaan yang mampu mengimplementasikan strategi perusahaan dan membentuk suatu mekanisme proses bisnis internal yang baik (Wiratna, 2016).

Selain itu, perspektif bisnis dan internal juga menjelaskan proses bisnis yang dikelola untuk memberikan layanan kepada pemegang saham (stakeholder) dan pelanggan (customer) sehingga dapat memenuhi harapan stakeholder dan customer (Alimudin, 2017).

Balanced scorecard dalam perspektif bisnis dan internal ini digunakan untuk mengetahui seberapa baik bisnis suatu perusahaan berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sudah sesuai atau belum sesuai dengan spesifikasi pelanggan yang dapat dilihat oleh manajer perusahaan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar (Hanuma, 2011).

Dalam hal ini, perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu proses inovasi yang meneliti kebutuhan pelanggan, proses operasi yaitu proses yang menitik beratkan pada proses, konsistensi serta ketepatan waktu dari produk atau jasa yang diberikan kepada pelanggan, dan proses purna jual seperti memberikan garansi dan aktivitas reparasi, perlakuan terhadap produk cacat atau rusak (Rudianto, 2013)

Berdasarkan Riyana (2017), Ukuran yang digunakan dalam perspektif bisnis dan internal adalah Operating Profit.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Siregar B., Dkk (2017:546), Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur) menentukan kemampuan yang dibutuhkan untuk menciptakan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Perspektif yang terakhir ini mencakup tiga faktor pemampu (enabling) yang utama, yaitu: kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan sikap karyawan (motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan). Faktor faktor tersebut memungkinkan proses dilaksanakan secara efisien. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sumber kemampuan yang memungkinkan pencapaian tujuan tiga perspektif lainnya. Perspektif ini mempunyai tiga tujuan utama: peningkatan kemampuan karyawan; peningkatan motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan; dan peningkatan kemampuan sistem informasi.

##### a. Kemampuan karyawan

Tiga ukuran kemampuan karyawan adalah peringkat kepuasan karyawan, persentase perputaran karyawan, dan produktivitas karyawan (misalnya pendapatan per karyawan). Contoh ukuran *lead* atau pemicu kinerja untuk kemampuan karyawan meliputi jam pelatihan dan rasio pemenuhan persyaratan pekerjaan strategis (presentase persyaratan pekerjaan yang dipenuhi).

##### b. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Karyawan tidak hanya perlu memiliki keterampilan yang diperlukan, tetapi mereka juga harus memiliki kebebasan, motivasi, dan inisiatif untuk menggunakan keterampilannya secara efisien. Jumlah masukan per karyawan dan jumlah masukan yang diimplementasikan per karyawan merupakan ukuran untuk motivasi dan pemberdayaan. Jumlah masukan per karyawan merupakan salah satu ukuran tingkat keterlibatan karyawan, sedangkan jumlah masukan yang diimplementasikan per karyawan menunjukkan kualitas partisipasi karyawan.

##### c. Kemampuan Sistem Informasi

Peningkatan kemampuan sistem informasi berarti pemberian informasi yang lebih akurat dan tepat waktu kepada karyawan sehingga mereka dapat memperbaiki proses dan menjalankan proses baru secara efektif. Ukuran harus berkaitan dengan ketersediaan informasi ketersediaan informasi strategis. Sebagai contoh, kemungkinan ukurannya meliputi persentase proses dengan kemampuan umpan balik seketika (*real time*) dan persentase pegawai yang menangani pelanggan yang memiliki akses online ke informasi pelanggan dan produk.

**TABEL 2.5**  
**PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN**

| Tujuan   | Ukuran  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Peningkatan kemampuan karyawan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Peringkat kepuasan karyawan</li> <li>Persentase perputaran karyawan</li> <li>Produktivitas karyawan (pendapatan/karyawan)</li> <li>Rasio pemenuhan pekerjaan strategis (persentase kebutuhan)</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
|  | tenaga kerja penting yang dipenuhi)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan motivasi dan keselarasan</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Masukan per karyawan</li> <li>• Masukan yang diimplementasikan per karyawan</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan kemampuan sistem informasi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persentase proses dengan kemampuan umpan balik seketika (<i>real time</i>)</li> <li>• Persentase karyawan yang menghadapi pelanggan dengan akses online terhadap informasi pelanggan dan produk</li> </ul> |

**Sumber: Siregar, dkk hal. 547**

Berdasarkan Riyana (2017), Ukuran yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah Net Income per Employee

#### **2.3.4 Manfaat Balanced Scorecard**

Kaplan dan Norton mengemukakan manfaat dari pengukuran kinerja menggunakan konsep balanced scorecard yaitu (Widyastuti et al., 2017):

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan consensus mengenai strategi. Dengan metode balanced scorecard, consensus mengenai strategi dapat dilakukan karena metode ini mengutamakan keseimbangan antara perspektif internal-eksternal, masa lalu-masa depan, jangka pendek-jangka panjang, serta perspektif finansial dan non finansial.
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan. Kunci sukses penerapan balanced scorecard tidak hanya berfokus pada perumusan strategi bisnis namun juga pada metode komunikasi strategi tersebut ke seluruh elemen perusahaan.
3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan. Visi misi dan strategi perusahaan dapat diterjemahkan ke bawah hingga level departemen dan individu. Sebaliknya tujuan departemen dan individu dapat pula diselaraskan keatas. Dengan demikian terjadi hubungan sinergis antara top management dan operations.
4. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan pendek. Balanced scorecard memungkinkan penerjemahan visi-misi dan tujuan strategis perusahaan kedalam target-target pencapaian, inisiatif strategis yang akan dijalankan dan anggaran untuk melaksanakannya.

#### **2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pikiran**

Suatu topik penelitian biasanya sudah dilakkan oleh peneliti sebelumnya dan ditulis dalam makalh ilmiah berupa skripsi, tesis disertai, dan artikel ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal ilmiah. Untuk menghindari tuntutan plagiarism yaitu mencuri ide orang lain ( menggunakan hasil penelitian orang lain tanpa prosedur

yang benar), maka perlu diuraikan penelitian-penelitian terdahulu mengenai variabel atau hubungan antar variabel.

#### 2.4.1 Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini yang dapat dijadikan tinjauan pustaka yaitu beberapa penelitian berikut:

**TABEL 2.6**  
**PENELITIAN TERDAHULU**

| No | Nama peneliti, Tahun & Judul Penelitian   | Variabel yang di teliti   | Indikator   | Metode Analisis   | Hasil Penelitian   |
|----|---|---------------------------|---|---|--|
| 1  | Diana Riyana, 2017 & Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> | <i>Balanced Scorecard</i> | Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran & pertumbuhan | ROE, ROA, Operating income, efficiency cost, Total asset turnover, Penerimaan kas dari pelanggan, operation profit, net income per employee | <p>Dari perpektif keuangan, terdapat peningkatan kinerja di periode 2015-2016 dibanding periode 2014-2015. Penurunan kinerja keuangan di tahun 2015 mengalami penurunan dibanding tahun 2014 terlihat dari adanya penurunan Net Income di tahun 2015 yang disebabkan adanya peningkatan Other Expenses yang cukup tinggi di tahun 2015.</p> <p>Dari perpektif pelanggan, terdapat peningkatan kinerja di periode 2015-2016 dibanding 2015-2014 karena ditahun 2015 terjadi penurunan penerimaan pelanggan sebesar 8% dan mengalami peningkatan di tahun 2016 sebesar 5%.</p> <p>Perpektif proses bisnis internal , yang diwakili dari hasil pengukuran Operating Profit terdapat peningkatan kinerja di periode 2015-2016 sebesar 13 % dibanding periode 2014-2015 yang hanya mengalami peningkatan kinerja sebesar 1%</p> |

|   |   |                    |   |   |  |
|---|---|--------------------|---|---|--|
|   |   |                    |   |   | <p>Perspektif pembelajaran dan tumbuh, terdapat peningkatan kinerja periode 2015- 2016 dibanding kinerja periode 2014-2015 yang disebabkan karena Net Income di tahun 2015 mengalami penurunan sehingga pendapatan per karyawan mengalami penurunan.</p>   |
| 2 | Toto K dan Ririn B, 2016 & Penerapan Balanced Scorecard Pada Industri Manufaktur Di Indonesia | Balanced Scorecard | Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran & pertumbuhan | Rasio Likuiditas, Rasio Solvabilitas, Rasio Profitabilitas, Jumlah klaim, Jumlah Pelanggan Baru, Tambahan Produk Jasa, Produk Cacat, Penjualan, Jumlah Karyawan | <p>Ketiga perusahaan memiliki pendekatan Balanced Scorecard yang agak berbeda, namun tetap menggunakan empat perspektif yang sama.</p> <p>Penetapan bobot dan skor ditentukan sendiri oleh perusahaan dengan mempertimbangkan target yang hendak dicapai untuk tiap-tiap perspektif.</p> <p>Indikator yang digunakan untuk tiap-tiap perspektif juga bervariasi, tergantung pada target yang hendak dicapai, dan jenis indikator juga dapat berbeda-beda.</p> <p>Ketiga perusahaan menghasilkan nilai Balanced Scorecard yang bervariasi. Untuk PT Cahaya Harapan Satya Printing dan CV Global Mandiri telah menunjukkan kinerja BSC yang baik, namun untuk PT Tanindo Sukses Makmur belum menunjukkan kinerja BSC yang baik. Bagi PT Cahaya Harapan Satya Printing dan CV Global Mandiri, kinerja ini dapat terus</p> |

|   |  |                    |   |   |   |
|---|--|--------------------|---|---|---|
|   |  |                    |   |   | dipertahankan. Sedangkan untuk PT Tanindo Sukses Makmur kinerja BSC harus segera ditingkatkan menuju kondisi dengan kategori A, yaitu sehat.  |
| 3 | Pratiwi dan Elok K, 2019 & Analisa Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT Malindo Feedmill Tbk | Balanced Scorecard | Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran & pertumbuhan | Current Ratio, Net Profit Margin, ROA, ROE, Customer Satisfication, Market Share, Customer Retention, Customer Acquisition, Customer Profitability, Proses Inovasi, Proses Operasi, Proses Layanan Purnajual, Produktivitas Karyawan, Pelatihan Karyawan, Kepuasan Karyawan | <p>Dari hasil analisis penilaian kinerja keuangan pada PT Malindo Feedmill Tbk, perspektif keuangan terlihat fluktuatif sejak 2015-2017. Dengan penilaian beberapa rasio-rasio keuangan di tahun 2017 mendapatkan hasil positif, yang artinya perusahaan masih dinilai cukup baik dalam mengelola keberlangsungan usahanya dari segi keuangan, seperti halnya dalam kemampuan pembayaran kewajiban jangka pendeknya, pengelolaan asset, serta kemampuan dalam mendapatkan laba.</p> <p>Hasil analisis penilaian kinerja perusahaan dari segi perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik, yakni tingkat kepuasan pelanggan masuk dalam kategori puas. Kondisi ini menunjukkan bahwa PT Malindo Feedmill Tbk mampu memberi kepuasan kepada pelanggannya dan mampu berlomba dalam menguasai segmen pasar dibidang yang sama. Hasil uji dan reliabilitas untuk data kuisioner dengan sepuluh pernyataan menunjukkan hasil yang valid &amp; reliabel.</p> <p>Hasil analisis penilaian kinerja perusahaan dari segi</p> |

|   |  |                    |   |  |   |
|---|--|--------------------|---|--|---|
|   |  |                    |   |  | <p>perspektif internal bisnis proses menunjukkan hasil yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa PT Malindo feedmill selalu berinovasi untuk memenuhi keinginan konsumen dan berupaya menjalankan proses usahanya dengan efektif dan efisien serta memberikan layanan purna jual sebagai nilai tambah. Hasil uji dan reliabilitas untuk data kuesioner ini dengan enam pernyataan menunjukkan hasil yang valid dan reliabel.</p> <p>Hasil analisis penilaian kinerja perusahaan dari segi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil cukup baik. Hal ini berarti dengan adanya training maupun sharing knowledge bagi karyawan berdampak baik dalam meningkatkan kinerja perusahaannya. Untuk kepuasan karyawan menghasilkan hasil yang relatif rendah. Hasil uji dan reliabilitas untuk data kuesioner ini dengan delapan pernyataan menunjukkan hasil yang valid dan reliabel</p> |
| 4 | Nabila F, 2021 & Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT.Asam Jawa Medan | Balanced Scorecard | Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran & pertumbuhan | Net Profit Margin (NPM), Return On Investment (ROI), Return On Equity (ROE), Tingkat Perolehan | Berdasarkan hasil perhitungan balanced scorecard, kondisi kinerja PT. Asam Jawa Medan termasuk dalam kondisi Kurang Sehat dengan total score 58,42% kategori BBB. Perspektif keuangan dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 58,3%  |



|   |                        |                    |                                 |   |   |
|---|------------------------|--------------------|---------------------------------|---|---|
|   |                        |                    |                                 | <p>Pelanggan Baru (Customer Acquisition), Kemampuan Mempertahankan Pelanggan Baru (Customer Retention), Pangsa Pasar, Proses Inovasi, Proses Operasi, Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan), Produktivitas Karyawan.</p> | <p>dan masuk dalam kategori BBB, perspektif pelanggan dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 50% dan masuk dalam kategori BBB, kinerja perspektif bisnis internal dalam kondisi sangat sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 75% dan masuk dalam kategori A, perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dalam kondisi tidak sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 50% dan masuk dalam kategori BBB. Dengan hasil kinerja tersebut perusahaan dapat mengetahui kelemahan atau kekurangan perusahaan dan dapat mengevaluasi masing-masing kinerja untuk lebih meningkatkan kinerja perusahaan.</p> <p>Hasil perbandingan pengukuran kinerja tradisional dengan balanced scorecard yang dibahas, menunjukkan bahwa pengukuran kinerja menggunakan balanced scorecard lebih komprehensif karena menggunakan 4 perspektif, yaitu : perspektif keuangan, pelanggan, bisnis 64 internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Sedangkan pengukuran secara tradisional hanya dapat melihat kinerja perusahaan berdasarkan perspektif keuangan saja</p> |
| 5 | Mukhtar G dan Muhammad | Balanced Scorecard | Perspektif keuangan, Perspektif | Profitability Index, Return On  | Penelitian ini membuktikan bahwa pencapaian Kinerja PT Bosowa Propertindo   |

|   |   |                    |   |  |  |
|---|---|--------------------|---|--|--|
|   | Hidayat, 2018 & Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT.Bosowa Propertindo |                    | pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran & pertumbuhan                     | Capital Employed (ROCE), Return On Investment (ROI), Current Ratio (CR), Tingkat Kepuasan Pelanggan, Rasio Inovasi, Rasio Tingkat Kepatuhan, Kepuasan Pegawai, Pendidikan dan Pelatihan, Waktu Pelaksanaan Pelatihan, Biaya Pendidikan dan Pelatihan, Rasio Ketersediaan Informasi, Ketepatan Informasi, Kecepatan Informasi | yang diukur menggunakan pendekatan Balanced Scorecard, dilihat dari pencapaian kinerja untuk masing-masing perspektif, PT.Bosowa Propertindo telah mencapai target yang telah ditentukan oleh Manajemen.<br><br>Hasil penelitian ini menunjukkan pencapaian score akhir Balanced Scorecard tercapai pada level 3,195 yaitu pada kriteria kinerja telah tercapai sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan.<br><br>Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengukuran kinerja melalui konsep Balanced Scorecard dapat memberikan informasi yang komprehensif tidak hanya dari sisi keuangan tetapi juga dari sisi operasional yang pada kenyataannya adalah pemacu keberhasilan dari pencapaian kinerja keuangan itu sendiri yang berguna bagi manajemen sebagai feedback yang penting dalam penyusunan target-target bisnis pada masa yang akan datang |
| 6 | Pasifico Shorean R, 2021 & Analisis Penerapan Konsep Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur                           | Balanced Scorecard | Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran & | Rasio Likuiditas, Rasio Profitabilitas, Responden, Inovasi, Kepuasan Karyawan, Retensi   | Setelah mengidentifikasi mengenai implementasi BSC pada PT. XL Axiata, Tbk, peneliti mendapatkan hasil bahwa: Pada perspektif keuangan, diketahui bahwa keuangan XL dari tahun 2012 – 2017 mengalami situasi yang fluktuatif. Untuk rasio  |

|  |  |  |                    |  |   |
|--|--|--|--------------------|--|---|
|  | <p>Kinerja Perusahaan Telekomunikasi Yang Tercatat Di Bursa Efek Indonesia (Studi Kasus PT. XL AXIATA TBK)</p> |  | <p>pertumbuhan</p> | <p>Karyawan, Produktivitas Karyawan,</p> | <p>likuiditas pada XL di dapatkan hasil bahwa rasio tersebut meningkat dari tahun 2012 – 2014, namun cenderung menurun rasionya pada tahun 2015 – 2017. Kemudian pada rasio profitabilitas, XL mengalami penurunan dari tahun 2012 – 2014, dan perlahan-lahan membaik dari tahun 2015 – 2016. Untuk perspektif pelanggan, dari 130 kuesioner yang di sebarakan di daerah Tangerang Selatan dan sekitarnya, di dapatkan hasil yang baik.</p> <p>Hal ini di buktikan dengan hasil pengolahan data menggunakan aplikasi SPSS untuk mengukur uji validitas dan reliabilitas. Hasil yang di dapatkan adalah pernyataan dari kuesioner tersebut valid dan reliabel. Sedangkan pada perspektif proses internal bisnis, XL melakukan berbagai inovasi untuk meningkatkan kualitas layanan. Selain itu dalam proses operasi, dapat di asumsikan bahwa XL berhasil memanfaatkan asset yang ada. Kemudian untuk layanan purna jual yang XL tawarkan, XL telah melakukan layanan yang maksimal seperti menyediakan hotline telepon, layanan media sosial, dan gerai ritel untuk menerima keluhan, saran, ataupun kritik dari para pelanggannya. Berdasarkan inovasi yang di lakukan oleh XL dari tahun 2012 –</p> |
|--|--|--|--------------------|--|---|

|   |   |                    |   |  |   |
|---|---|--------------------|---|--|---|
|   |   |                    |   |  | 2017, maka di dapatkan kesimpulan bahwa XL melakukan berbagai inovasi sebagai media promosi dalam mendapatkan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. Secara financial, beban penjualan dan pemasaran yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam menghasilkan inovasi yang terbaik bagi pelanggannya.   |
| 7 | Harley Agustian, 2019 & Perancangan Pengukuran Kinerja Keuangan Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard Pada Perusahaan Sub Sektor Komputer Dan Perangkat Lainnya Yang Terdaftar di BEI Periode 2013-2017 | Balanced Scorecard | Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran & pertumbuhan | ROE, ROI, Cash Rasio, Curret Ratio, Colletction Periods, Perputaran Persediaan, Total Asset Turn Over, | <p>Pada perusahaan ASGR kinerja keuangan perusahaan dari tahun 2013 sampai 2017 yaitu berkisar antara 87,5%-100,0%. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan yang diukur rasio likuiditas, aktivitas, dan profitabilitas dengan metode Balanced Scorecard telah mencapai kinerja yang baik dan efektif dengan kategori SANGAT SEHAT.</p> <p>Pada perusahaan DNET kinerja keuangan perusahaan dari tahun 2013 sampai 2017 yaitu berkisar antara 37,5%-100,0%. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan yang diukur rasio likuiditas, aktivitas, dan profitabilitas dengan metode Balanced Scorecard belum mencapai kinerja yang baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya kondisi KURANG SEHAT pada aktivitas sebesar 50,0% dan profitabilitas sebesar 50,0%.</p> <p>Pada perusahaan LMAS kinerja keuangan perusahaan dari tahun 2013</p> |

|   |   |                    |   |   |   |
|---|---|--------------------|---|---|---|
|   |   |                    |   |   | sampai 2017 yaitu berkisar antara 25,5%-75,0%. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan yang diukur rasio likuiditas, aktivitas, dan profitabilitas dengan metode Balanced Scorecard belum mencapai kinerja yang baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya kondisi KURANG SEHAT pada aktivitas sebesar 50,0% dan profitabilitas sebesar 50,0%.  |
| 8 | Samuel Armando S dan Valantine Siagian, 2021 & Penilaian Kinerja Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada Perusahaan Sektor Farmasi Sebelum dan Semasa Covid (2019-2020) yang Terdaftar di BEI | Balanced Scorecard | Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran & pertumbuhan | ROA, ROE, Kenaikan Pertumbuhan dan Pendapatan, Kenaikan Pertumbuhan Laba Bersih, Kenaikan Pertumbuhan Biaya Operasi, Jumlah Penghargaan, Jumlah Produk Baru, Jumlah biaya Pelatihan | Penilaian kinerja perusahaan sangat membantu manajemen dalam menilai sejauh mana yang telah dilakukan perusahaan dalam pencapaian strategi dan visi misi perusahaan. Kinerja perusahaan dapat dinilai menggunakan metode balanced scorecard dimana metode ini menggunakan empat perspektif untuk menilai kinerja perusahaan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan juga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Metode balanced scorecard tidak hanya menilai aspek keuangannya saja tetapi juga aspek non-keuangan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai kinerja perusahaan sebelum dan semasa terjadinya pandemi covid 19 dengan metode balanced scorecard pada perusahaan yang bergerak di sub sektor farmasi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Penelitian ini |

|   |                        |                    |                                 |                       |   |
|---|------------------------|--------------------|---------------------------------|-----------------------|---|
|   |                        |                    |                                 |                       | <p>menggunakan data sekunder yaitu laporan keuangan dan laporan tahunan enam perusahaan sub sektor farmasi tahun 2019 dan 2020. Berdasarkan pengolahan data hasil menunjukkan bahwa dari empat perspektif yang digunakan, perspektif keuangan mengalami peningkatan karena banyaknya kebutuhan akan obat-obatan dan alat medis sehingga peluang perusahaan untuk mengoptimalkan penjualan produknya. Pada perspektif pelanggan hasil yang didapat menunjukkan peningkatan karena produk yang diproduksi dapat dirasakan manfaatnya oleh konsumen sehingga penghargaan yang didapat juga semakin banyak. Perspektif internal bisnis didapati penurunan pencapaian karena sulitnya perusahaan membuat produk baru dimasa pandemi covid 19 dan lebih berfokus kepada penyediaan alat kesehatan dan juga produksi vaksin. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami penurunan dikarenakan sulitnya perusahaan melakukan pelatihan secara tatap muka sehingga kesulitan untuk memaksimalkan pelatihan karyawan.</p> |
| 9 | Citra Maharani, 2018 & | Balanced Scorecard | Perspektif keuangan, Perspektif | Rasio Hutang Terhadap | kinerja perusahaan terbaik dari sektor telekomunikasi adalah PT Telekomunikasi  |

|    |  |                    |   |   |  |
|----|--|--------------------|---|---|--|
|    | Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Telekomunikasi Di Bursa Efek Indonesia |                    | pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran & pertumbuhan | total Aktiva, Total Assets Turnover, Return On Sales, ROI, Retail Outlet, Average Revenue Per Unit, Persentase peningkatan atau penurunan Biaya (cost), Perbandingan antara pelatihan yang diberikan dengan jumlah karyawan yang ada, rasio perputaran karyawan (RPK) | Indonesia, Tbk yang menjadi peringkat pertama dengan perolehan nilai bobot sebesar 67%. Kemudian disusul oleh PT Indosat, Tbk yang menjadi peringkat kedua dengan perolehan nilai bobot sebesar 53%. Dan terakhir peringkat ketiga dan keempat diraih oleh PT XL Axiata, Tbk dan PT Smartfren Telecom dengan perolehan nilai bobot sebesar 50% dan 49%. Hal ini dicerminkan dari 4 perspektif yang digunakan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Peningkatan atau penurunan pendapatan perusahaan menjadi hal yang penting bagi perusahaan. Tempat layanan seluler yang sebanding dengan jumlah pelanggan dan penghematan biaya operasional bisa diterapkan diperusahaan untuk meningkatkan kinerja masing-masing perusahaan sektor telekomunikasi. Kepuasan karyawan dan peningkatan frekuensi program pelatihan karyawan perlu ditingkatkan untuk mendukung perusahaan agar mendapatkan hasil yang sesuai dengan target perusahaan. |
| 10 | Nadia Clara E Dkk, 2021 & Analisis   | Balanced Scorecard | Perspektif keuangan, Perspektif   | Gross Profit Margin   | Hasil penelitian yang diperoleh yaitu pada perspektif keuangan dengan  |

|  |   |  |   |   |  |
|--|---|--|---|---|--|
|  | Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT.Astra Internasional Tbk Daihatsu Sales Operation Cabang Malalayang |  | pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran & pertumbuhan | (GPM), Operating Profit Margin (OPM), Sales growth, Retensi Pelanggan, Akuisisi Pelanggan, Proses Operasi, Layanan Purna jual, Retensi Karyawan, Produktivitas Karyawan | menggunakan indikator Gross Profit Margin, Operating Profit Margin, dan sales growth menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan cukup baik. Pada perspektif pelanggan dengan menggunakan indikator tingkat akuisisi pelanggan menunjukkan hasil yang baik dan tingkat retensi pelanggan menunjukkan hasil yang cukup baik. Pada perspektif proses bisnis internal dengan melihat dari proses operasi dan layanan purna jual menunjukkan bahwa kinerja perusahaan sudah baik. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan indikator employee turnover rate, tingkat produktivitas karyawan, dan kapabilitas sistem informasi menunjukkan bahwa employee turnover rate dikatakan cukup baik dan tingkat produktivitas karyawan dan kapabilitas informasi sudah baik. |
|--|---|--|---|---|--|

Persamaan dan Perbedaan dengan penelitian saya dan penelitian terdahulu yaitu:

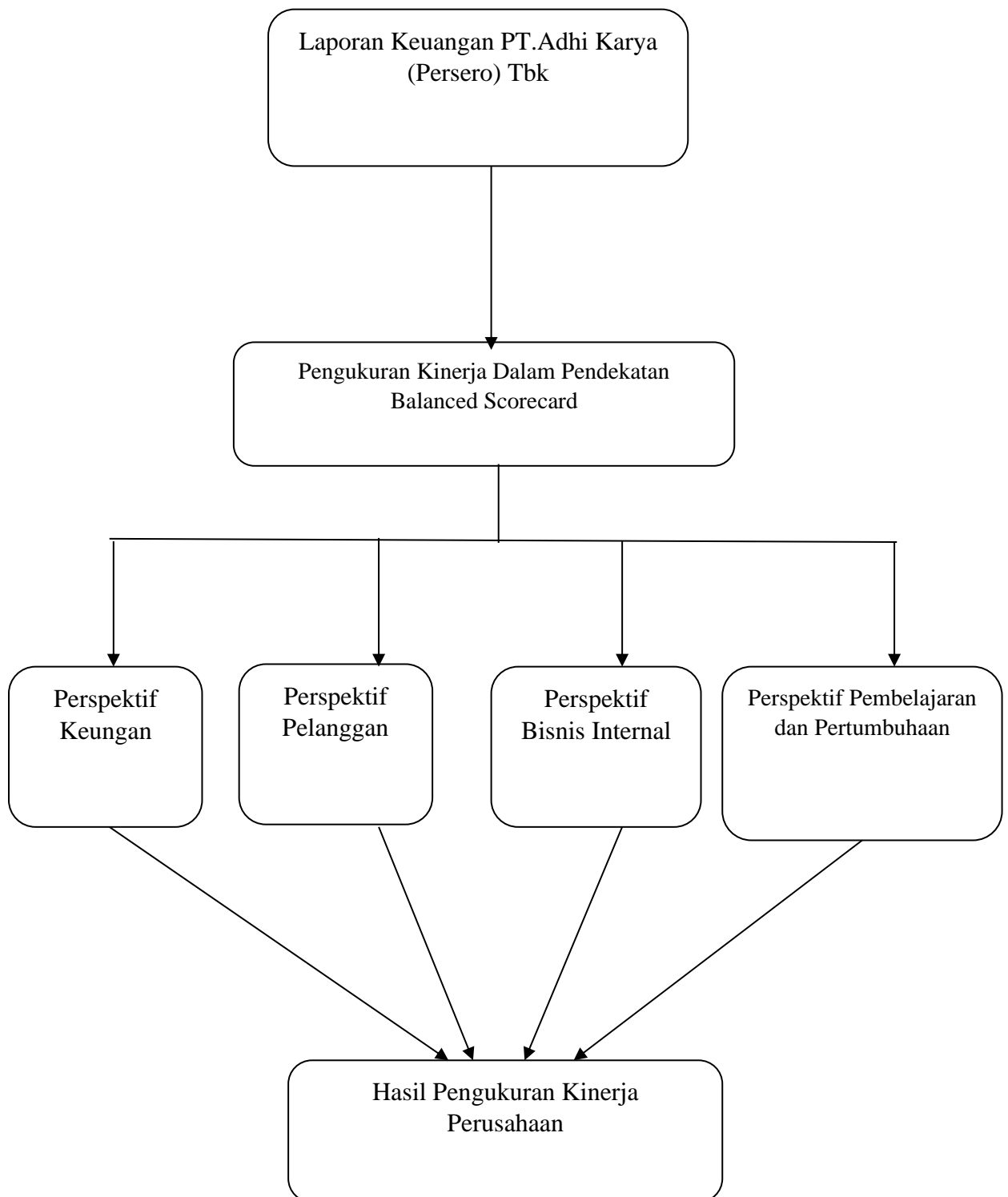
Perbedaan penelitian saya dengan penelitian terdahulu yang pertama terletak pada objek, periode. Sementara persamaannya terletak pada metode analisis data. Untuk Penelitian yang ke 2 sampai dengan 10 perbedaan terletak pada objek dan metode analisis data. Untuk variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dengan semua penelitian terdahulu sama yaitu *Balanced Scorecard*.

#### 2.4.2 Kerangka Pemikiran

Perusahaan perusahaan memiliki nilai sendiri baik dilihat dari dalam maupun dari luar, untuk melihat perusahaan baik atau tidaknya diperlukan penilaian atau pengukuran salah satunya dengan pengukuran kinerja. Karena kinerja suatu perusahaan dapat dijadikan sebagai suatu tolak ukur dari kemampuan suatu



organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Balanced scorecard adalah sebagai alat ukur kinerja yang digunakan oleh perusahaan yang didesain untuk mengarahkan kinerja ke suatu tujuan yang diharapkan oleh PT. Adhi Karya (Persero) Tbk dengan berpedoman pada visi dan misi. Untuk lebih jelasnya sistem pengukuran kinerja dengan menerapkan balanced scorecard dengan 4 perspektif atau penilaian dengan mengacu pada: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan proses pembelajaran, yang dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut ini.



**GAMBAR 2.1 KERANGKA PEMIKIRAN**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini yang peneliti lakukan adalah pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Kasiram (2010:196) penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang kita ketahui. “Data kualitatif adalah data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk kata, kalimat, skema, dan gambar”. Data kualitatif dalam penelitian ini yaitu sejarah berdiri perusahaan, struktur organisasi, uraian tugas masing masing jabatan, serta visi, misi perusahaan.

#### **3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian**

Objek penelitian ini adalah Analisis penerapan *balanced scorecard* sebagai alat pengukur kinerja perusahaan. Unit analisis yang digunakan adalah PT Adhi Karya Persero Tbk yang terdapat pada Bursa Efek Indonesia sebagai lokasi penelitian.

#### **3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian**

Jenis data yang dikumpulkan peneliti dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Data kualitatif  
“Data kualitatif adalah data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk kata, kalimat, skema, dan gambar”. Data kualitatif dalam penelitian ini yaitu sejarah berdiri perusahaan, struktur organisasi, uraian tugas masing masing jabatan, serta visi, misi PT. Adhi Karya (Persero) Tbk dari tahun 2019 dan 2020.
2. Data kuantitatif  
“Data kuantitatif adalah data dalam bentuk angka-angka dan dapat dihitung dengan satuan hitung. Data kuantitatif dalam penelitian ini dari tahun 2019 dan 2020 meliputi laporan keuangan yaitu neraca dan laporan laba rugi”

Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung yang diolah oleh pihak lain yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Sumber data penelitian ini diperoleh melalui situs resmi BEI yaitu [www.idx.co.id](http://www.idx.co.id) dan situs resmi perusahaan [www.adhi.co.id](http://www.adhi.co.id). Dalam penelitian ini data diperoleh dari laporan keuangan pada perusahaan PT Adhi Karya Persero Tbk periode 2019 sampai dengan 2020

### 3.4 Operasionalisasi Variabel

**TABEL 3.1**  
**OPERASIONAL VARIABEL**

| Varia<br>bel                            | Sub<br>Variabel<br>(Dimensi)                          | Indikator   | Skala<br>Pengu<br>kuran |
|---|---|---|-------------------------|
| Pengu<br>kuran<br>kinerj<br>a           | kinerja   | <i>Range Kinerja</i><br>$= \frac{\text{pencapaian tahun } n - \text{pencapaian tahun } n - 1}{\text{pencapaian tahun } n - 1}$  | Rasio                   |
| <i>Balan<br/>ced<br/>scorec<br/>ard</i> | Perspektif<br>Keuangan                                | Return on Equity<br>$ROE = \frac{EAT}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$<br>Return on Assets<br>$ROA = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100$<br>Total Asset Turnover<br>$ATO = \frac{\text{Penjualan Netto}}{\text{Total Aktiva}}$ | Rasio                   |
|   | Perspektif<br>Pelanggan                               | Penerimaan Kas Pelanggan  | Rasio                   |
|   | Perspektif<br>proses<br>bisnis<br>internal            | Operating Profit  | Rasio                   |
|   | Perspektif<br>pembelaja<br>ran dan<br>pertumbu<br>han | Net Income per Employee   | Rasio                   |

### 3.5 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang dilakukan adalah dokumentasi. Dokumentasi merupakan cara pengumpulan data melalui dokumen-dokumen yang ada di perusahaan. Metode ini dilakukan dengan mencatat atau mengumpulkan data-data atau arsip-arsip yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan yang tercantum pada perusahaan PT Adhi Karya Persero Tbk berupa data laporan keuangan periode 2019 sampai dengan 2020.

### 3.6 Metode Pengolahan/Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan memperoleh gambaran secara mendalam dan objektif dari PT Adhi Karya Persero Tbk. Analisis deskriptif yang digunakan yaitu *descriptive non statistics* yaitu dengan menjelaskan dalam bentuk uraian mengenai kinerja perusahaan menggunakan metode *balanced scorecard* melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### 1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan yang menggambarkan prestasi perusahaan yang diukur dari sisi keuangan. Menghitung score perspektif keuangan yang berkaitan dengan laporan keuangan perusahaan. Analisis ini diperoleh melalui perhitungan kinerja keuangan perusahaan yaitu ROE, ROA, Total Asset Turnover.

- a) Return on Equity, merupakan alat untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dengan menekankan pada pengoptimalan pengembalian kepada shareholders

$$ROE = \frac{EAT}{Total\ Equity}$$

Semakin tinggi ROE, semakin baik. Artinya posisi pemilik perusahaan semakin kuat demikian sebaliknya

- b) Return on Assets, menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari total asset untuk menghasilkan laba

$$ROA = \frac{EAT}{Total\ Aktiva}$$

ROA dinilai baik, apabila selama periode pengamatan hasil perhitungan ROA mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan nilai kurang apabila mengalami penurunan.

- c) Total Asset Turnover, merupakan pengukuran yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari asset perusahaan dalam menghasilkan penjualan, dan memperhatikan apakah perusahaan melakukan modernisasi peralatan atau tidak, karena ini akan menyebabkan rasionya akan menurun

$$ATO = \frac{Penjualan\ Netto}{Total\ Aktiva}$$

## 2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan yang menggambarkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk, harga, distribusi dan pelayanan. Menghitung score perspektif pelanggan dengan membandingkan jumlah penerimaan kas dari pelanggan. Penerimaan kas pelanggan merupakan indikator keberhasilan dari penjualan produk yang di realisasikan dengan banyaknya pendapatan yang diterima dari pelanggan. Semakin besar penerimaan kas dari pelanggan, maka akan semakin baik rasionya.

## 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menggambarkan proses internal yang memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik. Menghitung score perspektif proses bisnis internal dengan pencapaian hasil operating profit yang menggambarkan efisiensi biaya penjualan dan biaya produksi. Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja dan metode kerja yang merupakan bagian dari capital organisasi (organizational capital) maka data operating profit digunakan dalam penilaian perspektif proses bisnis internal. Operating profit diperoleh dari hasil penjualan setelah dikurangi dengan biaya yang terkait dengan penjualan dan biaya produksi.

Sehingga operating profit yang baik merupakan indikator keberhasilan suatu proses dalam bisnis dalam periode tersebut karena pengelolaan perusahaan terhadap penjualan produk dan biaya yang terkait dapat dijaga keseimbangannya sehingga menghasilkan peningkatan pendapatan bagi perusahaan.

## 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan individu perusahaan dalam meningkatkan laba dan nilai perusahaan. Menghitung score perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan melakukan perbandingan kinerja laba bersih yang diterima per karyawan. Dari sisi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan melakukan pengukuran terhadap  $\text{Income} / \text{Employee}$ . Produktivitas kerja karyawan suatu perusahaan dapat diukur dari laba bersih yang dihasilkan dibagi jumlah pekerja. Dengan peningkatan rasio tersebut maka kinerja karyawan memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan bagi perusahaan.

$$\text{Net Income/Employeeed} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

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

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian Tahun } n - \text{Pencapaian Tahun } n - 1}{\text{Pencapaian Tahun } n - 1}$$

Dan untuk memudah pengukuran kinerja maka dibuat tabel score berdasarkan range pencapaian peningkatan kinerja dibanding tahun sebelumnya.

**TABEL 3.2**  
**PENENTUAN SCORE BERDASARKAN RANGE HASIL PENGUKURAN KINERJA**

| Range Kinerja | Rate | In Score | Tingkat Hubungan |
|---------------|------|----------|------------------|
| < 0%          | D    | 1        | Tidak Baik       |
| 0% – 50%      | C    | 2        | Cukup Baik       |
| 51% - 100%    | B    | 3        | Baik             |
| >100%         | A    | 4        | Sangat Baik      |

Sumber : Riyana (2017)

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum PT. Adhi Karya**

##### **4.1.1 Perkembangan dan kegiatan usaha PT Adhi Karya Persero Tbk**

###### **A. Pendirian Perusahaan**

Nama Adhi Karya untuk pertama kalinya tercantum dalam Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Kerja tanggal 11 Maret 1960. Kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 65 tahun 1961 Adhi Karya ditetapkan menjadi Perusahaan Negara Adhi Karya. Pada tahun itu juga, berdasarkan PP yang sama Perusahaan Konstruksi bekas milik Belanda yang telah dinasionalisasikan, Associate NV, dilebur ke dalam Perusahaan.

PT Adhi Karya (Persero) Tbk (“Perusahaan”) didirikan berdasarkan Akta Notaris No. 1 tanggal 1 Juni 1974 dari Kartini Mulyadi, S.H., yang telah diubah dengan akta No. 2 tanggal 3 Desember 1974 dari notaris yang sama. Akta Pendirian ini telah memperoleh pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. Y.A.5/5/13 tanggal 17 Januari 1975, dan diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 85 tanggal 24 Oktober 1975, Tambahan No. 600.

Pada tahun 2019, Perusahaan melakukan perubahan terkait susunan pengurus Perusahaan berdasarkan pada Akta No. 164 tanggal 28 Mei 2019 yang telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No: AHU-AH.01.03-0285027 Tahun 2019.

Ruang lingkup bidang usaha Perusahaan meliputi:

- a) Konstruksi;
- b) Konsultasi manajemen dan rekayasa industri (Engineering Procurement and Construction/EPC);
- c) Penyelenggaraan prasarana dan sarana perkeretaapian;
- d) Investasi, perdagangan umum, jasa pengadaan barang, industri pabrikasi beton pracetak (precast), jasa dalam bidang teknologi informasi, dan agro industri; dan
- e) Properti, hotel, dan real estat.

Saat ini kegiatan utama Grup (bersamasama disebut sebagai Grup) dalam bidang konstruksi, EPC, properti, real estat, investasi infrastruktur, penyelenggaraan prasarana dan sarana perkeretaapian, jasa pengadaan barang dan hotel. Perusahaan memulai kegiatan usaha komersialnya pada tanggal 11 Maret 1960.

Kantor pusat Perusahaan berkedudukan di Jalan Raya Pasar Minggu Km.18, Jakarta.

Pemerintah Negara Republik Indonesia adalah pemegang saham utama dari Grup.



## **B. Penawaran Umum Efek Perusahaan**

### **Saham**

Modal disetor Perusahaan semula Rp275.000, terdiri atas 275 saham prioritas sesuai dengan Akta Notaris Kartini Muljadi, S.H., No. 1 tanggal 1 Juni 1974. Kemudian sesuai dengan Keputusan Rapat Umum Luar Biasa Pemegang Saham tanggal 1 Pebruari 1993 serta Akta Notaris Imas Fatimah, S.H., No. 109 tanggal 19 Maret 1993, modal dasar perusahaan menjadi sebesar Rp70.000.000.000 terdiri dari 14.000 Saham Prioritas dan 56.000 Saham Biasa, masing-masing dengan nilai nominal Rp1.000.000 per lembar. Jumlah modal disetor adalah seluruh Saham Prioritas sebanyak 14.000 lembar atau sejumlah Rp14.000.000.000.

### **Perubahan tahun 1998**

Berdasarkan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa tanggal 8 Januari 1998 mengenai Perubahan Anggaran Dasar Perusahaan (Persero) yang kemudian disahkan dengan Akta Notaris Imas Fatimah, S.H. No. 1 tanggal 1 April 1998.

Struktur modal di atas telah berubah sehingga modal dasar Perusahaan menjadi Rp280.000.000.000 yang terdiri dari 280.000 lembar saham masing-masing bernilai Rp1.000.000 (Rupiah penuh), telah ditempatkan dan disetor penuh oleh negara sebanyak Rp70.000.000.000.

### **Perubahan tahun 2003**

Penyertaan modal berupa tanah dan bangunan yang terletak di Jl. Iskandarsyah No. 65A dan 65B. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 25 tanggal 18 Februari 1998, Pemerintah selaku pemegang saham menetapkan penambahan penyertaan modal Negara Republik Indonesia ke dalam modal saham Perusahaan.

Berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara selaku Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa tanggal 17 November 2003 No. KEP289/MBU/2003 mengenai Perubahan Anggaran Dasar Perusahaan (Persero) yang kemudian disahkan dengan Akta Notaris Imas Fatimah, S.H. No. 35 tanggal 18 November 2003, modal disetor lainnya sebesar Rp4.925.102 ditambahkan ke dalam modal saham disetor.

Berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara selaku Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa tanggal 17 November 2003 No. KEP289/MBU/2003 mengenai Perubahan Anggaran Dasar Perusahaan (Persero) yang kemudian disahkan dengan Akta Notaris Imas Fatimah, S.H., No. 35 tanggal 18 November 2003. Struktur modal diatas telah berubah, sehingga modal dasar Perusahaan menjadi Rp544.000.000.000, yang terdiri dari 5.440.000.000 lembar saham masing-masing bernilai Rp 100, telah ditempatkan dan disetor penuh oleh negara sebanyak Rp136.000.000. Penambahan modal disetor sebesar Rp66.000.000 sesuai Akta perubahan Anggaran Dasar diatas telah mendapat persetujuan oleh Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No. C-28630HT.01.04. TH.2003 tanggal 3 Desember 2003.

### **Perubahan tahun 2004**

Berdasarkan akta Jual Beli No. 8 tanggal 4 Maret 2004 antara Pemerintah Negara Republik Indonesia dengan Perseroan, terjadi jual beli saham sebesar

441.320.000 (empat ratus empat puluh satu juta tiga ratus dua puluh ribu) saham dengan nominal sebesar Rp100 per saham dengan harga sebesar Rp150 per saham.

Penjualan ini merupakan realisasi program divestasi pemerintah dan program kepemilikan saham untuk karyawan dan manajemen atau EMBO yang telah disetujui oleh pemegang saham Perusahaan berdasarkan rapat umum pemegang saham luar biasa tanggal 17 November 2003 melalui Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara tanggal 17 November 2003 No. KEP-289/MBU/2003, dan Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia berdasarkan No. PW.001/660/DPR RI/2004 tanggal 10 Februari 2004 dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 11 tanggal 2 Maret 2004.

Pada tanggal 8 Maret 2004 Perusahaan memperoleh Pernyataan Efektif dari Ketua Badan Pengawas Pasar Modal (BAPEPAM) dengan suratnya No. S-494/PM/2004 untuk melakukan penawaran perdana kepada masyarakat 441.320.000 saham biasa atas nama baru dengan nilai nominal Rp100 setiap saham dengan harga penawaran Rp150 setiap saham. Dari jumlah saham yang ditawarkan dalam penawaran umum kepada masyarakat tersebut sebesar 10% atau sebanyak 44.132.000 saham biasa atas nama baru dijatahkan secara khusus kepada manajemen dan karyawan Perusahaan melalui program penjatahan saham untuk pegawai Perusahaan (Employee Shares Allocation / ESA).

Pada tanggal 17 Maret 2004, Perusahaan resmi tercatat di PT Bursa Efek Jakarta dengan melepaskan saham sebanyak 441.320.000 lembar dengan nilai nominal Rp100 dengan harga penawaran sebesar Rp150, sehingga telah ditempatkan dan disetor penuh sebanyak 1.801.320.000 lembar saham.

### **Penawaran Umum Terbatas Tahun 2015**

Pada tanggal 22 September 2015, Perusahaan memperoleh pernyataan efektif dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) berdasarkan Surat Keputusan No. S435/D.04/2015 untuk melakukan penawaran umum kepada masyarakat atas 1.759.529.376 saham biasa dengan nilai nominal Rp100 per saham dan harga penawaran Rp1.560 per saham.

Pada tanggal 21 Oktober 2015 seluruh saham Perusahaan sebanyak 1.759.528.376 saham telah tercatat di Bursa Efek Indonesia.

Modal disetor semula 1.801.320.000 setara dengan Rp180.132.000.000 menjadi 3.560.849.376 atau setara dengan Rp356.084.937.600.

#### **4.1.2 VISI DAN MISI**

##### **VISI**

Menjadi Korporasi Inovatif dan Berbudaya Unggul untuk Pertumbuhan Berkelanjutan.

##### **MISI**

- Membangun insan yang unggul, profesional, amanah dan berjiwa wirausaha

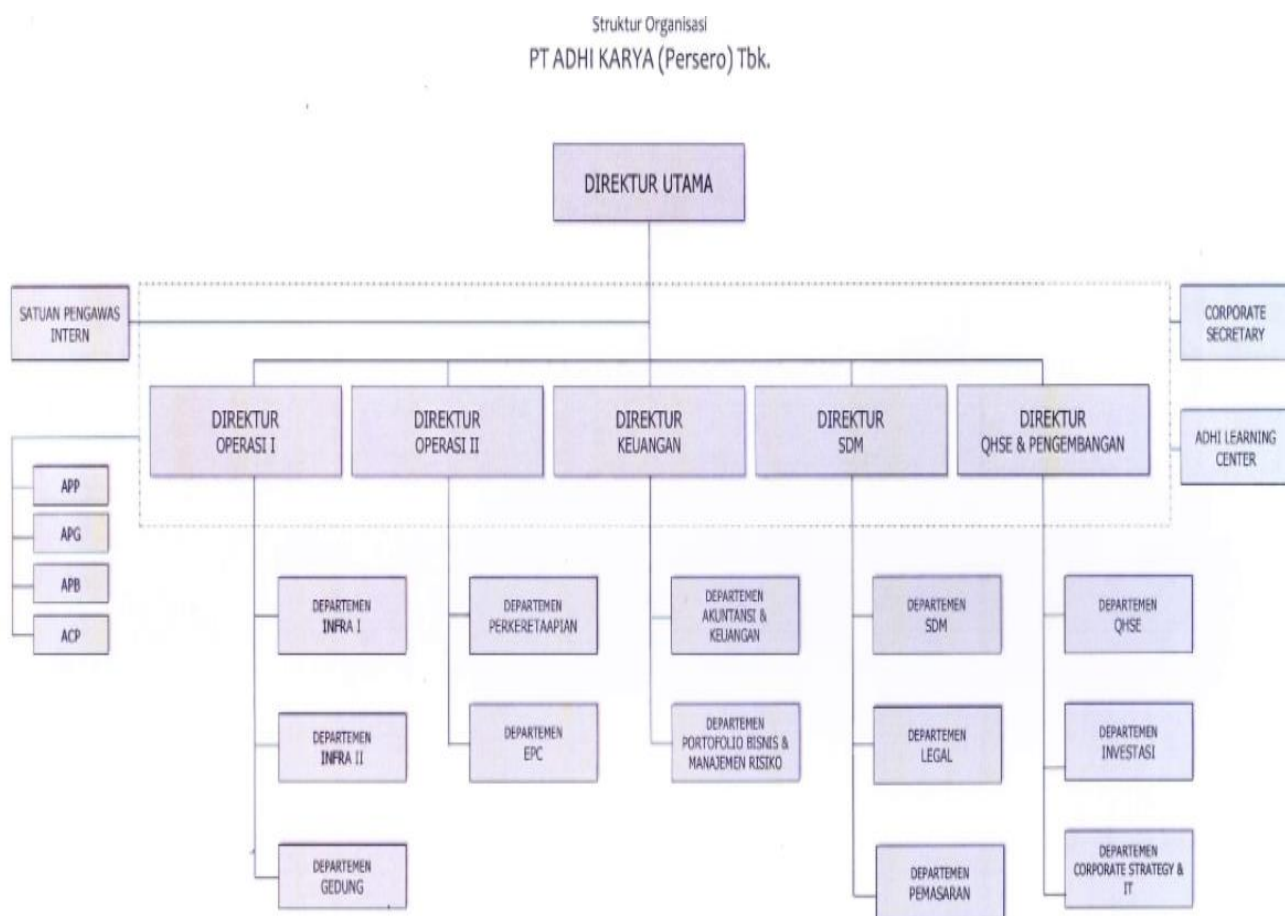
- Mengembangkan bisnis konstruksi, rekayasa, properti, industri, dan investasi, yang bereputasi
- Mengembangkan inovasi produk dan proses untuk memberi solusi serta impact bagi stakeholders
- Menjalankan organisasi dengan tata kelola perusahaan yang baik
- Menjalankan sistem manajemen yang menjamin pencapaian sasaran, kualitas, keselamatan, kesehatan dan lingkungan kerja
- Mengembangkan teknologi informasi dan komunikasi sebagai sarana untuk pembuatan keputusan dan pengelolaan risiko korporasi

#### **4.1.3 Struktur Organisasi dan Tugasnya**

Untuk dapat mengelola bisnis dengan baik disadari bahwa memiliki struktur organisasi dan kesiapan sumberdaya manusia yang jelas merupakan hal yang sangat penting. Struktur organisasi merupakan perwujudan dari tertatanya hierarki dan jelasnya pembagian tugas dalam perusahaan, yang mana susunannya menggambarkan alur tanggung jawab di dalam suatu organisasi.

Sebagai perusahaan skala besar dengan proyek-proyek beragam, PT Adhi Karya (Persero) Tbk. mewujudkan tanggung jawabnya dengan menyusun struktur organisasi yang mampu menggambarkan kesiapan dan ketersediaan sumberdaya manusia dalam mengerjakan pekerjaannya.

Berikut adalah struktur organisasi PT Adhi Karya (Persero) Tbk:



**GAMBAR 4. 1 STRUKTUR ORGANISASI PT.ADHI KARYA (PERSERO) TBK**

Adapun tugas dan wewenang dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi di atas yaitu sebagai berikut:

1. **Direktur Utama**  
Mengkoordinasikan, mengawasi serta memimpin manajemen Perseroan dan memastikan semua kegiatan usaha Perseroan dijalankan sesuai dengan visi, misi dan nilai Perseroan; mengawasi dan menelaah manajemen risiko, sistem pengendalian internal Perseroan, tata kelola perusahaan untuk kepentingan Pemegang Saham
2. **Direktur Operasi 1 dan 2**  
Sementara tugas Direktur operasional yaitu bertanggung jawab terhadap semua kegiatan operasional perusahaan, mencakup proses perencanaan hingga

pelaksanaan operasional. Direktur operasional sangat berkaitan pada bidang perusahaannya.

### 3. Direktur keuangan

Bertugas mengembangkan dan menerapkan strategi, kebijakan dan rencana keuangan perusahaan, termasuk perencanaan jangka panjang. Direktur Keuangan juga bertugas memastikan kesesuaian kegiatan keuangan Perusahaan dengan peraturan dan perundang-undangan nasional dan internasional; Memastikan pendokumentasian seluruh kegiatan administrasi keuangan; menyiapkan laporan, informasi dan analisa keuangan; melaksanakan proses restrukturisasi pinjaman dan/atau rekapitalisasi; serta melakukan analisa dan memberikan rekomendasi atas transaksi merger, akuisisi, divestasi dan kegiatan investasi lainnya.

### 4. Direktur SDM

Bertugas mengembangkan dan menerapkan strategi/kebijakan dan memimpin pengelolaan SDM, bidang umum (general affairs), tanggung jawab sosial dan lingkungan, serta sistem pengadaan untuk wilayah kerja, dan bertanggung jawab atas hasilnya.

### 5. Direktur QHSE dan Pengembangan

Pelatihan QHSE awareness (Quality, Health, Safety and Environment system) adalah sebuah bentuk perhatian dan kepedulian perusahaan terhadap mutu produknya yang juga diikuti oleh perhatian dan kepedulian perusahaan terhadap lingkungan, keselamatan dan kesehatan kerjanya dari berbagai aktifitas produksi.

Tugas dan wewenang:

- Membuat program kerja K3L dan perencanaan implementasinya
- Memastikan berjalannya program kerja K3L
- Membuat laporan dan menganalisis data statistik SHE
- Melakukan peninjauan atas SOP dan bagaimana implementasinya oleh karyawan
- Merencanakan tindakan antisipasi dan penanggulangan terhadap kecelakaan kerja dan melakukan penyelidikan penyebabnya

### 6. Satuan Pengawasan Intern (SPI)

Tugas dan Wewenang:

- Menyusun Program Kerja Audit Tahunan (PKAT)
- Melakukan audit internal terhadap efektivitas seluruh sistem yang berlaku di Perusahaan dan mengarah pada tercapainya sasaran Perusahaan dan pelaksanaan Good Corporate Governance (GCG) sesuai PKAT
- Mengevaluasi pelaksanaan pengendalian intern Perusahaan termasuk mutu kegiatan audit internal
- Menyampaikan Laporan Hasil Audit (LHA) berikut rekomendasi dan saran terhadap hasil audit sebagai bagian dari upaya memperbaiki kinerja Perusahaan secara berkelanjutan yang disampaikan kepada Direktur Utama dan Dewan Komisaris melalui Komite Audit.

7. Departemen Infra 1 dan 2  
Tugas dan wewenang:  
Bertugas bertanggung jawab terhadap bisnis konstruksi bidang Sumber Daya Air (SDA), Jalan Kereta Api, Jalan Umum, Jembatan dan Bandara serta Pelabuhan
8. Departemen Gedung  
Tugas dan wewenang:  
Bertanggung jawab terhadap bisnis konstruksi bidang Gedung
9. Departemen Perkeretaapian  
Tugas dan wewenang:  
Bertanggung jawab terhadap bisnis konstruksi bidang perkeretaapian
10. Departemen EPC  
Tugas dan wewenang:  
Bertanggung jawab terhadap bisnis Engineering Procurement Construction
11. Departemen Akuntansi & Keuangan  
Tugas dan wewenang:
  - Bertanggung jawab atas pengeluaran keuangan perusahaan yang menyangkut pada kebijaksanaan penggunaan dana atas segala kegiatan usaha
  - Mengatur pengalokasian dan penggunaan dana
  - Bertanggung jawab memberikan informasi terkait keuangan dan hasil produksi
  - Mengelola catatan keuangan perusahaan
  - Membuat laporan keuangan perusahaan
  - Membuat laporan pajak perusahaan
12. Departemen Portofolio Bisnis dan Manajemen Resiko  
Tugas dan wewenang:
  - Melakukan pengembangan teknologi yang digunakan perusahaan dan pemeliharaan sistem yang sedang digunakan perusahaan
  - Mengganti sistem yang lama dengan sistem yang lebih baru dan memadai dengan persetujuan Direktur SDM, Sistem dan Investasi
  - Pemeliharaan sistem jaringan LAN
  - Melakukan analisis risiko bisnis perusahaan serta bagaimana pencegahan dan penanganannya untuk kemudian dikomunikasikan kepada Direktur SDM, Sistem, dan Investasi
  - Membuat anggaran untuk keperluan pengembangan dan perawatan sistem
13. Departemen SDM  
Tugas dan wewenang:
  - Menerima, menyeleksi, dan memberhentikan karyawan atas keputusan masing-masing biro/departemen
  - Mengatur rotasi karyawan sesuai dengan keputusan masing-masing biro/departemen
  - Mengatur tata tertib umum yang harus dipatuhi oleh semua karyawan

- Memberikan laporan mengenai kinerja karyawan perusahaan
- Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program-program dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia perusahaan

#### 14. Departemen Legal

Tugas dan wewenang:

- Menangani dan mempersiapkan hal-hal yang berkaitan dengan legalitas proyek, seperti legalitas perusahaan dan legalitas tanah
- Menangani dan mempersiapkan hal-hal yang berkaitan dengan penjualan proyek yang telah diselesaikan
- Membuat anggaran untuk keperluan legalitas dan laporan penggunaannya

#### 15. Departemen Pemasaran

Tugas dan wewenang:

- Merencanakan kebijakan strategis yang menyangkut pemasaran produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan
- Mengawasi dan mengarahkan bagaimana proses implementasi strategi pemasaran
- Memberikan masukan kepada Direktur Operasi I terkait dengan pemasaran
- Mengukur kondisi pasar untuk kemudian membuat pedoman penetapan harga

#### 16. Departemen QHSE

Tugas dan wewenang:

- Membuat program kerja K3L dan perencanaan implementasinya
- Memastikan berjalannya program kerja K3L
- Membuat laporan dan menganalisis data statistik SHE
- Melakukan peninjauan atas SOP dan bagaimana implementasinya oleh karyawan
- Merencanakan tindakan antisipasi dan penanggulangan terhadap kecelakaan kerja dan melakukan penyelidikan penyebabnya

#### 17. Departemen Investasi

Tugas dan wewenang:

- Melakukan analisis terhadap peluang dan risiko investasi untuk kemudian menyusun strategi investasi perusahaan
- Menangani dan mempersiapkan hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan investasi perusahaan
- Membuat anggaran untuk keperluan investasi dan laporan penggunaannya

#### 18. Departemen Corporate Strategy

Tugas dan wewenang:

- Membantu Direksi dan Dewan Komisaris dalam pelaksanaan tata kelola Perusahaan

- Memberikan masukan kepada Direksi dan Dewan Komisaris Perseroan dalam kaitannya dengan kepatuhan terhadap ketentuan peraturan di bidang Pasar Modal
- Sebagai penghubung Perseroan dengan pemegang saham, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan pemangku kepentingan lainnya
- Sekretaris Perusahaan bertanggung jawab kepada Direksi dan menyampaikan setiap informasi resmi kepada masyarakat
- Mengikuti perkembangan pasar modal khususnya peraturan perundangan yang berlaku.

## 4.2 Analisis Data

### 1. Perspektif keuangan

**TABEL 4. 1**  
**LAPORAN POSISI KEUANGAN (DLM RUPIAH)**

| Deskripsi                           | Tahun                     |                           |                           |
|-------------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                                     | 2020                      | 2019                      | 2018                      |
| Aset Lancar                         | 30.090.503.386.345        | 30.315.155.278.021        | 25.386.859.425.078        |
| Aset Tidak Lancar                   | 8.003.385.240.207         | 6.200.677.936.528         | 4.704.741.548.219         |
| <b>Total Aset</b>                   | <b>38.093.888.626.552</b> | <b>36.515.833.214.549</b> | <b>30.091.600.973.297</b> |
| Liabilitas Lancar                   | 27.069.198.362.836        | 24.493.176.968.328        | 18,934,699,447,367        |
| Liabilitas Tidak Lancar             | 5.449.879.816.358         | 5.118.808.566.200         | 4,871,629,629,672         |
| Ekuitas                             | 5.574.810.447.358         | 6.834.297.680.021         | 6,285,271,896,258         |
| <b>Total Liabilitas dan ekuitas</b> | <b>38.093.888.626.552</b> | <b>36.515.833.214.549</b> | <b>30,091,600,973,297</b> |



**TABEL 4. 2**  
**LAPORAN LABA RUGI (DLM RUPIAH)**

| Deskripsi   | Tahun                    |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   | 2020                     | 2019                     | 2018                     |
| Penjualan & Pendapatan Usaha                        | 10.827.682.417.205       | 15.307.860.220.494       | 15,655,499,866,493       |
| Beban Pokok Penjualan & Pendapatan                  | 9.091.968.816.661        | 12.971.806.607.215       | 13,148,896,372,495       |
| <b>Laba bruto</b>                                   | <b>1.735.713.600.544</b> | <b>2.336.053.613.279</b> | <b>2,506,603,493,998</b> |
| Beban Penjualan                                     | (18.620.371.482)         | (34.491.276.551)         | ( 33,801,207,467 )       |
| Beban umum & administrasi                           | (709.060.369.527)        | (859.576.029.388)        | ( 673,871,108,990 )      |
| Penghasilan operasi lainnya                         | 204.378.754.918          | 403.835.823.047          | 197.112.545.569          |
| Beban operasi lainnya                               | (795.384.839.418)        | (568.752.599.386)        | (523.743.725.994)        |
| Laba Operasi  | 417.026.775.035          | 1.277.069.531.001        | 1.472.299.997.116        |
| Pendapatan lainnya                                  | 1.113.901.896            | 26.810.930.151           | 120.000.000              |
| Beban lainnya                                       | (61.800.037.833)         | (120.305.386.508)        | (304.643.012.093)        |
| Jumlah laba (rugi) sebelum pajak penghasilan (EBIT) | 356.340.639.098          | 1.183.575.074.644        | 1,167,776,985,023        |
| Pendapatan (beban) pajak                            | (332.637.986.651)        | (518.526.653.115)        | ( 522,747,535,918 )      |
| <b>Laba (rugi) bersih</b>                           | <b>23.702.652.447</b>    | <b>665.048.421.529</b>   | <b>645,029,449,105</b>   |

Sumber: Laporan Keuangan PT Adhi Karya (Persero) Tbk.

Siregar B., Dkk (2017:540), perspektif keuangan menentukan tujuan kinerja keuangan jangka panjang dan jangka pendek sesuai dengan strategi organisasi dan menjelaskan konsekuensi ekonomi tindakan yang diambil dalam tiga perspektif lainnya. Oleh karena itu, tujuan dan ukuran perspektif lainnya harus dipilih yang dapat mendorong pencapaian hasil hasil keuangan yang diinginkan. Perspektif

keuangan mempunyai tiga tema strategis, yaitu: pertumbuhan pendapatan, pengurangan biaya, dan pemanfaatan (utilisasi) asset. Tema tersebut menjadi dasar bagi pengembangan tujuan dan ukuran operasional yang spesifik. Ketiga tema tersebut dibatasi oleh kebutuhan manajer untuk mengelola resiko.

Berikut ini perhitungan ukuran perspektif keuangan dalam *balanced scorecard*

a. ROE

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

$$\text{ROE 2018} = \frac{645.029.449.105}{6.285.271.896.258} \times 100\%$$

$$\text{ROE 2018} = 0,102 \text{ atau } 10,26\%$$

$$\text{ROE 2019} = \frac{665.048.421.529}{6.834.297.680.021} \times 100\%$$

$$\text{ROE 2019} = 0,097 \text{ atau } 9,73\%$$

$$\text{ROE 2020} = \frac{23.702.652.447}{5.574.810.447.358} \times 100\%$$

$$\text{ROE 2020} = 0,42\%$$

**TABEL 4. 3**  
**LAPORAN KEUANGAN ROE**

| Tahun   | ROE    |
|---------|--------|
| 2018    | 10,26% |
| 2019    | 9,73%  |
| 2020    | 0,42%  |
| AVERAGE | 6,8%   |

Sumber: Data Sekunder yang diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa Laporan Keuangan PT.Adhi Karya (Persero) Tbk berdasarkan ROE dari tahun 2018 - 2020 mengalami penurunan yang cukup signifikan. Dengan presentase pada tahun 2018 Laporan Keuangan ROE sebesar 10,26%, sedangkan 2019 Laporan Keuangan ROE sebesar 9,73% dan pada

tahun 2020 sebesar 0,42%. Sedangkan pada rata rata Laporan Keuangan berdasarkan ROE dari tahun 2018 – 2020 sebesar 6,8%.

Return on Equity, merupakan alat untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dengan menekankan pada pengoptimalan pengembalian kepada shareholders. (Riyana, 2017). Dapat dilihat dari hasil analisis data perspektif Keuangan dengan ROE Mengalami penurunan yang cukup signifikan Ini artinya kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba atas ekuitas mengalami penurunan.

b. ROA

$$ROA = \frac{EAT}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$ROA 2018 = \frac{645.029.449.105}{30.091.600.973.297} \times 100\%$$

$$ROA 2018 = 2,14\%$$

$$ROA 2019 = \frac{665.048.421.529}{36.515.833.214.549} \times 100\%$$

$$ROA 2019 = 1,82\%$$

$$ROA 2020 = \frac{23.702.652.447}{38.093.888.626.552} \times 100\%$$

$$ROA 2020 = 0,062\%$$

**TABEL 4.4**  
**LAPORAN KEUANGAN ROA**

| TAHUN   | ROA    |
|---------|--------|
| 2018    | 2,14%  |
| 2019    | 1,82%  |
| 2020    | 0,062% |
| AVERAGE | 1,34%  |

Sumber: Data Sekunder yang diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa Laporan Keuangan PT Adhi Karya (Persero) Tbk berdasarkan ROA dari tahun 2018 – 2020 mengalami penurunan. Dengan presentase Laporan Keungan berdasarkan ROA pada tahun 2018 sebesar 2,14%, sedangkan pada tahun 2019 sebesar 1,82% dan pada tahun 2020 sebesar

0,062%. Dengan rata rata Laporan Keuangan berdasarkan ROA dari tahun 2018 - 2020 sebesar 1,34%.

ROA merupakan pengukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan di dalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia di dalam perusahaan. (Lukman, 2011) Dapat dilihat dari hasil analisis data perspektif Keuangan yang di proksikan dengan ROA Mengalami penurunan yang cukup signifikan ini artinya kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan aset untuk meraih keuntungan mengalami penurunan.

c. Total Asset Turn Over (TATO)

$$\text{TATO} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$\text{TATO 2018} = \frac{15.655.499.866.493}{30.091.600.973.297} \times 100\%$$

TATO 2019 = 0,5205 atau 52,05%

$$\text{TATO 2019} = \frac{15.307.860.220.494}{36.515.833.214.549} \times 100\%$$

TATO 2019 = 0,419 atau 41,9%

$$\text{TATO 2020} = \frac{10.827.682.417.205}{38.093.888.626.552} \times 100\%$$

TATO 2020 = 0,284 atau 28,4%

**TABEL 4.5**  
**LAPORAN KEUANGAN BERDASARKAN TATO**

| TAHUN   | TATO   |
|---------|--------|
| 2018    | 52,05% |
| 2019    | 41,9%  |
| 2020    | 28,4%  |
| AVERAGE | 40,7%  |

Sumber: Data Sekunder yang diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa Laporan Keuangan PT.Adhi Karya (Persero) Tbk berdasarkan TATO dari tahun 2018 - 2020 mengalami penurunan. Dengan presentase pada tahun 2018 Laporan Keuangan TATO sebesar 52,05%, sedangkan 2019 Laporan Keuangan TATO sebesar 41,9% dan pada tahun 2020 sebesar 28,4%. Sedangkan pada rata rata Laporan Keuangan berdasarkan ROE dari tahun 2018 – 2020 sebesar 40,7%

*Total Assets Turnover* (TATO) merupakan perbandingan antara penjualan dengan total aset suatu perusahaan dimana rasio ini menggambarkan kecepatan perputaran total aset dalam suatu periode tertentu. Rasio ini mengukur bagaimana seluruh aset perusahaan yang dimiliki perusahaan dioperasikan dalam mendukung penjualan perusahaan (Kasmir, 2017). dapat dilihat dari hasil analisis data perspektif keuangan yang di proksikan dengan TATO Mengalami penurunan yang cukup signifikan ni artinya kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan aset untuk menghasilkan penjualan atau pendapatan mengalami penurunan.

Cara menentukan skor pada Perspektif Keuangan:

$$\text{RANGKE KINERJA} = \frac{\text{pencapaian tahun } n - \text{pencapaian tahun } n - 1}{\text{pencapaian tahun } n - 1}$$

$$\text{ROE 2019} = \frac{9,73\% - 10,26\%}{10,26\%} = -0,05\%$$

$$\text{ROE 2020} = \frac{0,42\% - 9,73\%}{9,73\%} = -0,95\%$$

Presentase diatas merupakan hasil score berdasarkan ROE dari tahun 2018 – 2020, berdasarkan kinerja Range Kinerja yang telah dipaparkan di BAB 3. Dapat dijelaskan bahwa hasil presentase dari 2019 sebesar -0,05% termasuk kriteria tidak baik dengan score 1, yang mana presentase tersebut termasuk dalam skala <0%. Pada tahun 2020 sebesar -0,95% termasuk kriteria tidak baik dengan score 1, yang mana presentase tersebut termasuk dalam skala <0%. Berbeda dengan penelitian riyana dimana

$$\text{ROA 2019} = \frac{1,82\% - 2,14\%}{2,14\%} = -0,14\%$$

$$\text{ROA 2020} = \frac{0,062\% - 1,82\%}{1,82\%} = -0,96\%$$

Presentase diatas merupakan hasil score berdasarkan ROA dari tahun 2018 – 2020, berdasarkan kinerja Range Kinerja yang telah dipaparkan di BAB 3. Dapat dijelaskan bahwa hasil presentase dari 2019 sebesar -0,14% termasuk kriteria tidak baik dengan score 1, yang mana presentase tersebut termasuk dalam skala <0%. Pada tahun 2020 sebesar -0,96% termasuk kriteria tidak baik dengan score 1, yang mana presentase tersebut termasuk dalam skala <0%.

$$\text{TATO 2019} = \frac{41,9\% - 52,05\%}{52,05\%} = -0,19\%$$

$$\text{TATO 2020} = \frac{28,4\% - 41,9\%}{41,9\%} = -0,32\%$$

Presentase diatas merupakan hasil score berdasarkan TATO dari tahun 2018 – 2020, berdasarkan kinerja Range Kinerja yang telah dipaparkan di BAB 3. Dapat dijelaskan bahwa hasil presentase dari 2019 sebesar -0,19% termasuk kriteria tidak baik dengan score 1, yang mana presentase tersebut termasuk dalam skala <0%. Pada tahun 2020 sebesar -0,32% termasuk kriteria tidak baik dengan score 1, yang mana presentase tersebut termasuk dalam skala <0%.

**TABEL 4.6**  
**SCORE CARD PERSPEKTIF KEUANGAN**

|                        | 2019 – 2018 | 2020 – 2019 | SCORE<br>2019 - 2018 | SCORE<br>2020 – 2019 |
|------------------------|-------------|-------------|----------------------|----------------------|
| Return on Equity (ROE) | -0,05%      | -0,95%      | D                    | D                    |
| Return on Assets (ROA) | -0,14%      | -0,96%      | D                    | D                    |
| Total Assets Turn Over | -0,19%      | -0,32%      | D                    | D                    |
| Total Score Card       |             |             | 3                    | 3                    |

Sumber: Data Sekunder yang diolah

Dilakukan perbandingan kinerja terhadap data ratio keuangan selama 3 tahun agar dapat diketahui % kinerja dibandingkan data tahun sebelumnya. Perbandingan % kinerja pada periode 2020-2019 dan 2019-2018 dilakukan untuk ratio : Return on Equity (ROE), Return on Asset (ROA), Total Asset Turn Over.

Dari hasil data diatas analisa penilaian terhadap performance kinerja keuangan periode 2020-2019 yaitu mendapatkan score 3 yang artinya mengalami penurunan dengan periode sebelumnya yaitu 2019-2018 yang sama mendapatkan score 3 tetapi terlihat pada table diatas persentase berbeda jauh, ini artinya hasil yang didapat kurang baik dimasing masing indikator yang selalu mengalami penurunan setiap tahunnya, hal ini berbeda dengan penelitian terdahulu ahmad paryudi dan mariana tanjung (2018) yang mendapatkan hasil baik yang dimana masing-masing indikator selalu mengalami peningkatan tiap tahun.

## 2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan menentukan segmen pelanggan dan pasar yang didalamnya unit usaha akan bersaing dan menjelaskan bagaimana nilai akan diciptakan bagi pelanggan. Siregar B., Dkk (2017:541),

Dari sisi perpektif pelanggan, data laporan keuangan yang digunakan adalah penerimaan kas dari pelanggan. Penerimaan kas pelanggan merupakan indikator keberhasilan dari penjualan produk yang di realisasikan dengan banyaknya pendapatan yang diterima dari pelanggan. Semakin besar penerimaan kas dari pelanggan, maka akan semakin baik rasionya.

**TABEL 4.7**  
**PENERIMAAN KAS PELANGGAN PT ADHI KARYA (PERSERO) TBK**

| Tahun                         | 2020               | 2019               | 2018               |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Penerimaan Kas dari Pelanggan | 12,865,638,770,543 | 13,456,979,134,421 | 16,216,854,079,210 |

Sumber: Laporan Arus Kas PT Adhi Karya Persero

Rumus untuk menghitung penerimaan kas dari pelanggan adalah:

$$\begin{aligned} & \text{Penerimaan kas dari pelanggan} \\ & = \frac{\text{pencapaian tahun } n - \text{pencapaian tahun } n - 1}{\text{pencapaian tahun } n - 1} \end{aligned}$$

$$2019 = \frac{13,456,979,134,421 - 16,216,854,079,210}{16,216,854,079,210} \times 100 = -17,01$$

$$2020 = \frac{12,865,638,770,543 - 13,456,979,134,421}{13,456,979,134,421} \times 100 = -4,39$$

**TABEL 4.8**  
**SCORE CARD PERSPKTIF PELANGGAN**

| TAHUN | PENERIMAAN KAS DARI PELANGGAN | SCORE | TOTAL SCORE |
|-------|-------------------------------|-------|-------------|
| 2019  | -17,01%                       | D     | 1           |
| 2020  | -4,39%                        | D     | 1           |

Sumber: Data Sekunder yang diolah

Presentase diatas merupakan hasil score berdasarkan perspektif pelanggan dari tahun 2018 – 2020, berdasarkan kriteria Range Kinerja yang telah dipaparkan pada BAB 3. Dapat dijelaskan bahwa hasil presentase dari tahun 2019 sebesar -17,01% termasuk kriteria kurang baik yaitu dengan score 1, yang mana presentase tersebut termasuk dalam skala <0%. Pada tahun 2020 sebesar -4,39% termasuk kurang baik yaitu dengan score 1, yang mana presentase tersebut termasuk dalam skala <0% artinya terdapat penurunan kinerja dilihat dari perspektif pelanggan pada perusahaan, tetapi penurunan penerimaan kas dari pelanggan pada tahun 2019- 2020 lebih kecil dibandingkan tahun 2018 – 2019. Penurunan ini dikarenakan covid 19 yang benar-benar membuat menurunnya performa perusahaan. Maka dari itu tidak terjadi peningkatan penerimaan pelanggan dari tahun ke tahun, karena penjualan produk/jasa yang di realisasikan dengan banyaknya pendapatan yang diterima dari pelanggan mengalami penurunan atau tidak baik. Hal ini berbeda dengan penelitian Sanif Baroz (2020) yang mendapatkan hasil peningkatan penerimaan pelanggan.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja dan metode kerja yang merupakan bagian dari capital organisasi (organizational capital) maka data operating profit digunakan dalam penilaian perpektif proses bisnis internal. Operating profit diperoleh dari hasil penjualan setelah dikurangi dengan biaya yang terkait dengan penjualan dan biaya produksi. Sehingga operating profit yang baik merupakan indikator keberhasilan suatu proses dalam bisnis dalam periode tersebut karena pengelolaan perusahaan terhadap penjualan produk dan biaya yang terkait dapat dijaga keseimbangannya sehingga menghasilkan peningkatan pendapatan bagi perusahaan.

**TABEL 4.9**  
**DATA OPERATING PROFIT**

| Tahun | Operating profit  |
|-------|-------------------|
| 2018  | 1.472.299.997.116 |
| 2019  | 1.277.069.531.001 |
| 2020  | 417.026.775.035   |

Sumber: Laporan Laba Rugi Pt Adhi Karya (Persero) Tbk

$$\text{Operating Profit} = \frac{\text{pencapaian tahun } n - \text{pencapaian tahun } n - 1}{\text{pencapaian tahun } n - 1}$$

$$\begin{aligned} \text{Operating profit 2019} &= \frac{1.277.069.531.001 - 1.472.299.997.116}{1.472.299.997.116} \times 100 \\ &= -13,3 \end{aligned}$$



$$\begin{aligned} \text{Operating profit 2020} &= \frac{417.026.775.035 - 1.277.069.531.001}{1.277.069.531.001} \times 100 \\ &= -67,34 \end{aligned}$$

$$\text{RANGKE KINERJA} = \frac{\text{pencapaian tahun } n - \text{pencapaian tahun } n - 1}{\text{pencapaian tahun } n - 1}$$

**TABEL 4. 10**  
**SCORE CARD PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL**

| TAHUN | OPERATING PROFIT | SCORE | TOTAL SCORE |
|-------|------------------|-------|-------------|
| 2019  | -13,3%           | D     | 1           |
| 2020  | -67,34%          | D     | 1           |

Sumber: Data Sekunder yang diolah

Presentase diatas merupakan hasil score berdasarkan perspektif proses bisnis internal dari tahun 2018 – 2020, berdasarkan kriteria Range Kinerja yang telah dipaparkan di BAB 3. Dapat dijelaskan bahwa hasil presentase dari tahun 2019 sebesar -13,3% termasuk kriteria kurang baik yaitu dengan score 1, yang mana presentase tersebut termasuk dalam skala <0%. Pada tahun 2020 sebesar -67,34% termasuk kriteria kurang baik yaitu dengan score , yang mana presentase tersebut termasuk dalam skala <0%. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja perspektif proses bisnis internal dari PT Adhi Karya (Persero) Tbk berdasarkan operating profit terbukti kurang baik, karena pengolahan PT Adhi Karya (Persero) Tbk terhadap penjualan jasa dan biaya yang terkait tidak seimbang sehingga menghasilkan penurunan pendapatan bagi perusahaan. Laba operasi dari tahun ke tahun mengalami penurunan yang signifikan. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Riyana (2017) yang mendapatkan hasil peningkatan kinerja dari tahun ke tahun.

#### **4. Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan**

Dari sisi perpektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan melakukan pengukuran terhadap Income / Employee. Produktivitas kerja karyawan suatu perusahaan dapat diukur dari laba bersih yang dihasilkan dibagi jumlah pekerja. Dengan peningkatan rasio tersebut maka kinerja karyawan memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan bagi perusahaan.

**TABEL 4. 11**  
**TOTAL NET INCOME**  
**(Rp. 000.000)**

| Tahun      | 2020   | 2019    | 2018    |
|------------|--------|---------|---------|
| Net Income | 23.702 | 665.048 | 645.029 |

Sumber: Data Sekunder yang diolah

**TABEL 4. 12**  
**JUMLAH KARYAWAN**

|                |      |      |      |
|----------------|------|------|------|
| Tetap          | 1890 | 1724 | 1538 |
| Komisaris      | 6    | 6    | 7    |
| Direktur       | 6    | 6    | 6    |
| Total Karyawan | 1902 | 1736 | 1551 |

Sumber: Data Sekunder yang diolah

$$\text{Net Income/Employee} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100$$

$$2018 = \frac{645.029}{1551} \times 100\% = 41.587,94\%$$

$$2019 = \frac{665.048}{1736} \times 100\% = 38.309,21\%$$

$$2020 = \frac{23.702}{1902} \times 100\% = 1.246,16\%$$

**TABEL 4. 13**  
**NET INCOME / EMPLOYEE**

| Tahun                   | 2020      | 2019       | 2018       | Average    |
|-------------------------|-----------|------------|------------|------------|
| Net income per employee | 1.246,16% | 38.309,21% | 41.587,94% | 27.047,77% |

Sumber: Data Sekunder yang Diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa Laporan Keuangan PT.Adhi Karya (Persero) Tbk berdasarkan Net Income / Employee dari tahun 2018 - 2020 mengalami penurunan. Dengan presentase pada tahun 2018 Laporan Keuangan Net Income Per Employee sebesar 41%, sedangkan 2019 38,309,21% dan pada tahun 2020 sebesar 1.246,16%. Sedangkan pada rata rata Laporan Keuangan berdasarkan Net Income Per Employee dari tahun 2018 – 2020 sebesar 27.047,77%.

$$\text{RANGKE KINERJA} = \frac{\text{pencapaian tahun } n - \text{pencapaian tahun } n - 1}{\text{pencapaian tahun } n - 1}$$

$$2019 = \frac{38.309,21\% - 41.587,94\%}{41.587,94\%} = -0,08\%$$

$$2020 = \frac{1.246,16\% - 38.309,21\%}{38.309,21\%} = -0,96\%$$

**TABEL 4. 14**  
**SCORE CARD PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN**

| TAHUN | Net Income /<br>Empolyee | Score | Total Score |
|-------|--------------------------|-------|-------------|
| 2019  | -0,08%                   | D     | 1           |
| 2020  | -0,96%                   | D     | 1           |

Sumber: Data Sekunder yang Diolah

Pengukuran kinerja ada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk menggunakan alat ukur net income dan jumlah karyawan. Dari hasil table diatas dapat dijelaskan bahwa hasil presentase di tahun 2019 sebesar -0,08% termasuk kriteria kurang baik yaitu dengan 1, yang mana presentase tersebut termasuk kedalam skala <0%. Pada tahun 2020 sebesar -0,96% termasuk kriteria kurang baik yaitu dengan score 1 yang mana presentase termasuk dalam skala <0%. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT Adhi Karya (Persero) Tbk periode 2018 – 2020 menggunakan alat ukur net income per employee, terjadi penurunan dari tahun ke tahun, dikarenakan pendapatan mengalami penurunan sebaliknya karyawan mengalami peningkatan sehingga pendapatan per perkaryawan mengalami penurunan. Hal ini berbeda dengan penelitian Mutia Zikrilla (2019) yang mendapatkan hasil peningkatan kinerja pada tahun ke tahun.

### 4.3 Pembahasan

#### 1. Perspektif Keuangan

Berdasarkan perspektif keuangan PT Adhi Karya (Persero) Tbk pada periode 2018 – 2020, dapat diukur mengguakan metode ROA, ROE, dan Total Asset Turn Over dapat disimpulkan kinerja pada tahun 2018 - 2020 mengalami penurunan. Penurunan ini diakibatkan karena adanya penurunan laba bersih dari tahun 2018 – 2020. Laba bersih ini turun akibat penjualan menurun juga.

## **2. Perspektif Pelanggan**

Berdasarkan hasil penelitian pada perspektif pelanggan pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk periode 2018 – 2020 yang diukur menggunakan penerimaan kas dari pelanggan terdapat penurunan kinerja dari tahun ke tahun, karena pada tahun tersebut terjadi penurunan penerimaan pelanggan. Maka dari itu tidak terjadi peningkatan penerimaan pelanggan dari tahun ke tahun, karena penjualan produk/jasa yang di realisasikan dengan banyaknya pendapatan yang diterima dari pelanggan mengalami penurunan atau tidak baik.

## **3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Berdasarkan hasil perhitungan pada perspektif proses bisnis internal pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk periode 2018 – 2020 yang diukur menggunakan hasil pencapaian operating profit terdapat penurunan dari tahun ke tahun, dikarenakan laba operasi pada tahun tersebut mengalami penurunan. Diakibatkan pengolahan perusahaan terhadap penjualan produk/ jasa dan biaya yang terkait tidak seimbang sehingga menghasilkan penurunan pendapatan bagi perusahaan.

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

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT Adhi Karya (Persero) Tbk periode 2018 – 2020 menggunakan alat ukur net income per employee, terjadi penurunan dari tahun ke tahun, dikarenakan pendapatan mengalami penurunan sebaliknya karyawan mengalami peningkatan sehingga pendapatan per karyawan mengalami penurunan.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Dari hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk maka dilakukan pengukuran pada empat perspektif diperoleh total score. Total *Balanced Scorecard* PT Adhi Karya (Persero) Tbk periode 2018 – 2020. Berdasarkan kepada hasil penelitian di atas maka dapat disimpulkan hasil penelitian penerapan *balanced scorecard* terhadap keempat perspektif yang telah dilakukan skoring berdasarkan interval peningkatan / penurunan kinerja untuk periode 2018 – 2020. Hasil perhitungan *balanced scorecard* diketahui bahwa kinerja PT Adhi Karya (Persero) Tbk pada 2018 2019 lebih baik dari tahun 2020 berdasarkan tinjauan dari keempat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan

#### **5.2 Saran**

Adapun saran pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Saran untuk memastikan target perusahaan PT Adhi Karya (Persero) Tbk didukung oleh seluruh bagian dibawahnya maka target utama perusahaan perlu diturunkan keseluruh bagian dan pada akhirnya dapat menjadi target karyawan secara individu. Sehingga penerapan metode pengukuran dan item yang akan ditetapkan dalam pengukuran *balanced scorecard* perlu dijabarkan lebih detail ke masing masing bagian dengan menggunakan data spesifik dari laporan internal per masing-masing bagian di PT Adhi Karya (Persero) Tbk.
2. Untuk meningkatkan kinerja keuangan, agar perusahaan dapat meningkatkan jumlah aset dan modal agar dapat memenuhi kewajiban jangka panjangnya.
3. Bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti menggunakan konsep *balanced scorecard* disarankan agar menambah lebih banyak lagi indikator yang digunakan, seperti pada indikator keuangan ditambahkan *net profit margin*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, H. (2019). Perancangan Pengukuran Kinerja Keuangan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sub Sektor Komputer dan Perangkat Lainnya Yang Terdaftar Di BEI Periode 2013-2017.
- Baros, W. M. (2020). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada PT.Fast Food Indonesia Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI).
- Essau, Jenny, M., & Peter. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT Astra International Tbk Daihatsu Sales Operation Cabang Malalayang. *Jurnal EMBA*, 1118-1128.
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). Analisis kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT Bosowa Propertindo. *Journal of Management & Business*.
- Gaspersz. (2013). *Key Performance Indicators and Balanced Scorecard* . Bogor: Trial-Al-Bros.
- Indrayati. (2017). *Akuntansi Manajemen*. Malang: Media Nusa Creative.
- Kasmir. (2010). Analisis Laporan Keuangan. *Rajawali pers*, 69-70.
- Kurniawan, T., & Ririn. (2016). Penerapan Balanced Scorecard Pada Industri Manufaktur di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Bisnis Vol 9 No. 2*.
- Maharani, C. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Telekomunikasi Di BEI.
- Mulyadi. (2014). *Balanced Scorecard Sebagai Inti Manajemen Strategik*. Jakarta: Prima Nusantara Manajemen.
- Novitawaty, T. (2016). Pengukuran Kinerja Usaha Kecil Menengah Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada UKM bakery Pitaloka).
- Pratiwi, & Kurniawati, E. (2019). Analisis Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT Malindo Feedmill Tbk. *Jurnal Ilmiah Wahana Akuntansi*, 65-84.
- Riyana, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Sekuritas*, 42-53.
- Rotaria. (2021). Analisis Penerapan Konsep Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Telekomunikasi yang Tercatat Di BEI (Studi Kasus PT XL Axiata Tbk). *Jurnal Ekonomi Efektif*.
- Sagala, S., & Valentine, S. (2021). Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Farmasi Sebelum dan Semasa

Covid-19 (2019-2020) Yang Terdaftar di BEI. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Bina Sarana Informatika*, 145-149.

Siregar, & dkk. (2017). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

Sugiarto. (2015). *Pengantar Akuntansi (Edisi ke-2. Cetakan ke-11)*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.

Wahyuni, S. (2010). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukur Kinerja Prusahaan Dilihat Dari Aspek Perspektif Pelanggan.

Zikrilla, M. (2019). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT.Uniliver Tbk Menggunakan Metode Balance Scorecard. *Skripsi, Insitut Agama Islam Batusangkar*.

[www.idx.co.id](http://www.idx.co.id)

[www.adhi.co.id](http://www.adhi.co.id)

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ega Febriananda  
Alamat : Neglasari Ciomas RT 01 RW 12 Desa Ciomas  
Kecamatan Ciomas Kabupaten Bogor Jawa Barat

Tempat, tanggal lahir : Tangerang, 05 Februari 2000

Agama : Islam

Pendidikan

- SD : SDI AL MUSTARIH
- SMP : SMPN 1 CIOMAS
- SMA : SMAN 1 CIOMAS
- Perguruan Tinggi : UNIVERSITAS PAKUAN

Bogor, Juli 2022

Ega Febriananda



## LAMPIRAN

## [2210000] Statement of financial position presented using current and non-current - Property Industry

| Laporan posisi keuangan   |                    |                    | Statement of financial position                                   |
|---|--------------------|--------------------|---|
| Aset  | 31 December 2019   | 31 December 2018   | Assets  |
| <b>Aset lancar</b>  |                    |                    | <b>Current assets</b>   |
| Kas dan setara kas  | 3,255,009,864,614  | 3,263,036,627,238  | Cash and cash equivalents   |
| <b>Piutang usaha</b>  |                    |                    | <b>Trade receivables</b>  |
| Piutang usaha pihak ketiga  | 2,867,435,171,524  | 2,303,101,805,081  | Trade receivables third parties                                   |
| Piutang usaha pihak berelasi  | 1,036,746,071,916  | 1,051,426,340,787  | Trade receivables related parties                                 |
| <b>Piutang retensi</b>  |                    |                    | <b>Retention receivables</b>                                      |
| Piutang retensi pihak ketiga  | 313,861,906,748    | 336,507,316,042    | Retention receivables third parties                               |
| Piutang retensi pihak berelasi  | 279,483,488,552    | 406,587,171,780    | Retention receivables related parties                             |
| <b>Tagihan bruto pemberi kerja</b>  |                    |                    | <b>Unbilled receivables</b>                                       |
| Tagihan bruto pemberi kerja pihak ketiga                                  | 10,007,270,896,121 | 8,806,759,848,253  | Unbilled receivables third parties                                |
| Tagihan bruto pemberi kerja pihak berelasi                                | 5,015,305,321,102  | 2,447,076,312,970  | Unbilled receivables related parties                              |
| <b>Persediaan lancar</b>  |                    |                    | <b>Current inventories</b>  |
| Persediaan aset real estat lancar   | 4,542,917,552,518  | 3,840,262,545,356  | Current real estate assets  |
| Persediaan lancar lainnya   | 235,664,315,879    | 520,627,964,844    | Current inventories   |
| Biaya dibayar dimuka lancar   | 209,640,119,307    | 251,283,248,569    | Current prepaid expenses  |
| <b>Uang muka lancar</b>   |                    |                    | <b>Current advances</b>   |
| Uang muka lancar lainnya  | 542,744,282,003    | 586,690,084,633    | Other current advances  |
| Pajak dibayar dimuka lancar   | 1,840,880,117,043  | 1,342,252,697,488  | Current prepaid taxes   |
| Aset non-keuangan lancar lainnya  | 168,196,170,694    | 231,247,462,037    | Other current non-financial assets                                |
| Jumlah aset lancar  | 30,315,155,278,021 | 25,386,859,425,078 | Total current assets  |
| <b>Aset tidak lancar</b>  |                    |                    | <b>Non-current assets</b>   |
| Dana yang dibatasi penggunaannya tidak lancar                             | 137,619,517,838    | 150,868,447,388    | Non-current restricted funds                                      |
| <b>Piutang tidak lancar lainnya</b>                                       |                    |                    | <b>Other non-current receivables</b>                              |
| Piutang tidak lancar lainnya pihak ketiga                                 | 16,260,715,958     | 20,235,828,697     | Other non-current receivables third parties                       |
| <b>Investasi pada entitas anak, ventura bersama, dan entitas asosiasi</b> |                    |                    | <b>Investments in subsidiaries, joint ventures and associates</b> |
| Investasi pada entitas asosiasi   | 21,710,922,296     |                    | Investments in associates   |
| Investasi pada entitas ventura bersama                                    | 832,293,776,201    | 636,887,042,364    | Investments in joint ventures                                     |
| <b>Aset keuangan tidak lancar</b>   |                    |                    | <b>Non-current financial assets</b>                               |

|   |                    |                    |  |
|---|--------------------|--------------------|--|
| Aset keuangan tidak lancar lainnya  | 292,245,360,000    | 315,653,529,650    | Other non-current financial assets                 |
| Aset pajak tangguhan  | 2,529,033,085      | 2,590,945,903      | Deferred tax assets                                |
| <b>Persediaan tidak lancar</b>  |                    |                    | <b>Non-current inventories</b>                     |
| Aset real estat tidak lancar  | 1,863,456,298,010  | 884,457,636,875    | Non-current real estate assets                     |
| Persediaan tidak lancar lainnya   | 90,838,295,693     | 97,196,976,392     | Non-current inventories                            |
| Properti investasi  | 1,018,362,440,742  | 902,387,115,527    | Investment properties                              |
| Aset tetap  | 1,836,864,787,309  | 1,573,323,727,930  | Property and equipment                             |
| Aset tidak lancar non-keuangan lainnya  | 88,496,789,396     | 121,140,297,493    | Other non-current non-financial assets             |
| Jumlah aset tidak lancar  | 6,200,677,936,528  | 4,704,741,548,219  | Total non-current assets                           |
| Jumlah aset   | 36,515,833,214,549 | 30,091,600,973,297 | Total assets                                       |
| <b>Liabilitas dan ekuitas</b>   |                    |                    | <b>Liabilities and equity</b>                      |
| <b>Liabilitas</b>   |                    |                    | <b>Liabilities</b>                                 |
| <b>Liabilitas jangka pendek</b>   |                    |                    | <b>Current liabilities</b>                         |
| <b>Utang usaha</b>  |                    |                    | <b>Trade payables</b>                              |
| Utang usaha pihak ketiga  | 1,737,229,528,753  | 1,950,416,902,249  | Trade payables third parties                       |
| Utang usaha pihak berelasi  | 6,556,801,851,470  | 4,833,508,924,962  | Trade payables related parties                     |
| <b>Uang muka pelanggan jangka pendek</b>  |                    |                    | <b>Current advances from customers</b>             |
| Uang muka pelanggan jangka pendek pihak ketiga                                  | 670,262,987,594    | 841,916,455,395    | Current advances from customers third parties      |
| Beban akrual jangka pendek  | 1,129,454,655,273  | 748,102,100,121    | Current accrued expenses                           |
| Utang pajak   | 346,903,724,027    | 356,743,640,593    | Taxes payable                                      |
| Pendapatan diterima dimuka jangka pendek  | 71,364,278,908     | 48,238,617,093     | Current unearned revenue                           |
| <b>Liabilitas bruto kepada pemberi kerja</b>                                    |                    |                    | <b>Due to customers</b>                            |
| Liabilitas bruto kepada pemberi kerja pihak ketiga                              | 7,493,788,090,830  | 5,380,822,785,047  | Due to customers third parties                     |
| Liabilitas bruto kepada pemberi kerja pihak berelasi                            | 391,211,938,602    | 382,976,194,565    | Due to customers related parties                   |
| <b>Liabilitas jangka panjang yang jatuh tempo dalam satu tahun</b>              |                    |                    | <b>Current maturities of long-term liabilities</b> |
| Liabilitas jangka panjang yang jatuh tempo dalam satu tahun atas utang bank     | 5,058,499,100,000  | 3,663,960,621,883  | Current maturities of bank loans                   |
| Liabilitas jangka panjang yang jatuh tempo dalam satu tahun atas utang retensi  | 452,769,230,527    | 401,630,293,229    | Current maturities of retention payables           |
| Liabilitas jangka panjang yang jatuh tempo dalam satu tahun atas utang obligasi | 499,998,662,982    | 249,917,291,857    | Current maturities of bonds payable                |
| Liabilitas non-keuangan jangka pendek lainnya                                   | 84,892,809,362     | 76,265,620,573     | Other current non-financial liabilities            |

|   |                    |                    |  |
|---|--------------------|--------------------|--|
| Jumlah liabilitas jangka pendek   | 24,493,178,968,328 | 18,934,699,447,367 | Total current liabilities                                    |
| <b>Liabilitas jangka panjang</b>  |                    |                    | <b>Non-current liabilities</b>                               |
| Liabilitas pajak tangguhan  | 20,605,798,787     | 19,053,390,787     | Deferred tax liabilities                                     |
| <b>Liabilitas jangka panjang setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam satu tahun</b> |                    |                    | <b>Long-term liabilities net of current maturities</b>       |
| Liabilitas jangka panjang atas utang bank   | 942,337,067,569    | 1,147,398,710,000  | Long-term bank loans   |
| Liabilitas jangka panjang atas utang retensi  | 9,058,924,533      | 12,249,069,210     | Long-term retention payables                                 |
| Liabilitas jangka panjang atas utang obligasi   | 4,021,031,576,538  | 3,492,178,582,582  | Long-term bonds payable                                      |
| <b>Uang muka pelanggan jangka panjang</b>   |                    |                    | <b>Non-current advances from customers</b>                   |
| Uang muka pelanggan jangka panjang pihak ketiga   | 491,569,264        | 24,168,421,302     | Non-current advances from customers third parties            |
| Kewajiban imbalan pasca kerja jangka panjang  | 194,779,979,921    | 178,546,656,204    | Long-term post-employment benefit obligations                |
| Liabilitas non-keuangan jangka panjang  | 53,649,588         | 34,799,587         | Other non-current non-financial liabilities                  |
| Jumlah liabilitas jangka panjang  | 5,188,358,566,200  | 4,871,629,629,672  | Total non-current liabilities                                |
| Jumlah liabilitas   | 29,681,535,534,528 | 23,806,329,077,039 | Total liabilities  |
| <b>Ekuitas</b>  |                    |                    | <b>Equity</b>  |
| <b>Ekuitas yang diatribusikan kepada pemilik entitas induk</b>                              |                    |                    | <b>Equity attributable to equity owners of parent entity</b> |
| Saham biasa   | 356,084,937,600    | 356,084,937,600    | Common stocks  |
| Tambahan modal disetor  | 2,588,833,884,853  | 2,588,833,884,853  | Additional paid-in capital                                   |
| Cadangan revaluasi  | 464,551,473,229    | 464,551,473,229    | Revaluation reserves   |
| Komponen ekuitas lainnya  | 3,117,842,245      | 3,117,842,245      | Other components of equity                                   |
| <b>Saldo laba (akumulasi kerugian)</b>  |                    |                    | <b>Retained earnings (deficit)</b>                           |
| Saldo laba yang telah ditentukan penggunaannya  | 2,864,005,872,038  | 2,348,678,747,872  | Appropriated retained earnings                               |
| Saldo laba yang belum ditentukan penggunaannya  | 533,424,534,540    | 513,218,048,906    | Unappropriated retained earnings                             |
| Jumlah ekuitas yang diatribusikan kepada pemilik entitas induk                              | 6,810,018,544,505  | 6,274,484,934,705  | Total equity attributable to equity owners of parent entity  |
| Kepentingan non-pengendali  | 24,279,135,516     | 10,786,961,553     | Non-controlling interests                                    |
| Jumlah ekuitas  | 6,834,297,680,021  | 6,285,271,896,258  | Total equity   |
| Jumlah liabilitas dan ekuitas   | 36,515,833,214,549 | 30,091,600,973,297 | Total liabilities and equity                                 |

2017-2018) statement of profit or loss and other comprehensive income, and components presented net of tax, by function - Property Industry

| <b>Laporan laba rugi dan penghasilan komprehensif lain</b>   |                         |                         | <b>Statement of profit or loss and other comprehensive income</b>                            |
|--|-------------------------|-------------------------|--|
|  | <b>31 Desember 2018</b> | <b>31 Desember 2018</b> |  |
| Penjualan dan pendapatan usaha   | 15,307,860,220,494      | 15,655,499,866,493      | Sales and revenue  |
| Beban pokok penjualan dan pendapatan   | ( 12,971,806,607,215 )  | ( 13,148,896,372,495 )  | Cost of sales and revenue  |
| Jumlah laba bruto  | 2,336,053,613,279       | 2,506,603,493,998       | Total gross profit   |
| Beban penjualan  | ( 34,491,276,551 )      | ( 33,801,207,467 )      | Selling expenses   |
| Beban umum dan administrasi  | ( 859,576,029,388 )     | ( 673,871,108,990 )     | General and administrative expenses  |
| Pendapatan keuangan  | 63,671,887,555          | 61,295,219,330          | Finance income   |
| Beban keuangan   | ( 545,262,339,980 )     | ( 523,743,725,994 )     | Finance costs  |
| Keuntungan (kerugian) selisih kurs mata uang asing   | ( 3,265,094,270 )       | 1,329,867,765           | Gains (losses) on changes in foreign exchange rates  |
| Bagian atas laba (rugi) entitas ventura bersama yang dicatat menggunakan metode ekuitas            | 340,163,935,492         | 134,487,458,474         | Share of profit (loss) of joint ventures accounted for using equity method                   |
| Pendapatan lainnya   | 10,153,535,611          | 120,000,000             | Other income   |
| Beban lainnya  | ( 123,873,157,104 )     | ( 304,643,012,093 )     | Other expenses   |
| Jumlah laba (rugi) sebelum pajak penghasilan   | 1,183,575,074,644       | 1,167,776,985,023       | Total profit (loss) before tax   |
| Pendapatan (beban) pajak   | ( 518,526,653,115 )     | ( 522,747,535,918 )     | Tax benefit (expenses)   |
| Jumlah laba (rugi) dari operasi yang dilanjutkan   | 665,048,421,529         | 645,029,449,105         | Total profit (loss) from continuing operations   |
| Jumlah laba (rugi)   | 665,048,421,529         | 645,029,449,105         | Total profit (loss)  |
| <b>Pendapatan komprehensif lainnya, setelah pajak</b>  |                         |                         | <b>Other comprehensive income, after tax</b>   |
| <b>Pendapatan komprehensif lainnya yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi, setelah pajak</b> |                         |                         | <b>Other comprehensive income that will not be reclassified to profit or loss, after tax</b> |
| Pendapatan komprehensif lainnya atas pengukuran kembali kewajiban manfaat pasti, setelah pajak     | 559,143,276             | ( 131,771,491,189 )     | Other comprehensive income for remeasurement of defined benefit obligation, after tax        |
| Jumlah pendapatan komprehensif lainnya yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi, setelah pajak | 559,143,276             | ( 131,771,491,189 )     | Total other comprehensive income that will not be reclassified to profit or loss, after tax  |
| Jumlah pendapatan komprehensif lainnya, setelah pajak  | 559,143,276             | ( 131,771,491,189 )     | Total other comprehensive income, after tax  |
| Jumlah laba rugi komprehensif  | 665,607,564,805         | 513,257,957,916         | Total comprehensive income   |
| <b>Laba (rugi) yang dapat diatribusikan</b>  |                         |                         | <b>Profit (loss) attributable to</b>   |
| Laba (rugi) yang dapat diatribusikan ke entitas induk  | 663,806,247,566         | 644,158,905,208         | Profit (loss) attributable to parent entity  |
| Laba (rugi) yang dapat diatribusikan ke kepentingan non-pengendali                                 | 1,242,173,963           | 870,543,897             | Profit (loss) attributable to non-controlling interests                                      |
| <b>Laba rugi komprehensif yang dapat diatribusikan</b>   |                         |                         | <b>Comprehensive income attributable to</b>  |

|   |                 |                 |   |
|---|-----------------|-----------------|---|
| Laba rugi komprehensif yang dapat diatribusikan ke entitas induk              | 664,385,390,842 | 512,387,414,019 | Comprehensive income attributable to parent entity                          |
| Laba rugi komprehensif yang dapat diatribusikan ke kepentingan non-pengendali | 1,242,173,983   | 870,543,897     | Comprehensive income attributable to non-controlling interests              |
| <b>Laba (rugi) per saham</b>  |                 |                 | <b>Earnings (loss) per share</b>  |
| Laba per saham dasar diatribusikan kepada pemilik entitas induk               |                 |                 | Basic earnings per share attributable to equity owners of the parent entity |
| Laba (rugi) per saham dasar dari operasi yang dilanjutkan                     | 186             | 181             | Basic earnings (loss) per share from continuing operations                  |

[2210000] Statement of financial position presented using current and non-current - Property Industry

| Laporan posisi keuangan   |                    |                    | Statement of financial position                                   |
|---|--------------------|--------------------|---|
| Aset  | 31 December 2021   | 31 December 2022   | Assets  |
| <b>Aset lancar</b>  |                    |                    | <b>Current assets</b>   |
| Kas dan setara kas  | 2,363,649,065,033  | 3,255,009,864,614  | Cash and cash equivalents   |
| <b>Piutang usaha</b>  |                    |                    | <b>Trade receivables</b>  |
| Piutang usaha pihak ketiga  | 1,818,934,975,222  | 2,867,435,171,524  | Trade receivables third parties                                   |
| Piutang usaha pihak berelasi  | 1,167,579,759,837  | 1,036,746,071,916  | Trade receivables related parties                                 |
| <b>Piutang retensi</b>  |                    |                    | <b>Retention receivables</b>                                      |
| Piutang retensi pihak ketiga  | 311,679,672,716    | 313,861,906,748    | Retention receivables third parties                               |
| Piutang retensi pihak berelasi  | 260,645,226,755    | 279,483,488,552    | Retention receivables related parties                             |
| <b>Tagihan bruto pemberi kerja</b>  |                    |                    | <b>Unbilled receivables</b>                                       |
| Tagihan bruto pemberi kerja pihak ketiga                                  | 6,891,925,101,299  | 10,007,270,896,121 | Unbilled receivables third parties                                |
| Tagihan bruto pemberi kerja pihak berelasi                                | 6,627,878,969,664  | 5,015,305,321,102  | Unbilled receivables related parties                              |
| <b>Persediaan lancar</b>  |                    |                    | <b>Current inventories</b>  |
| Persediaan aset real estat lancar   | 5,984,705,394,176  | 4,542,917,552,518  | Current real estate assets  |
| Persediaan lancar lainnya   | 336,337,812,483    | 235,664,315,879    | Current inventories   |
| Biaya dibayar dimuka lancar   | 168,134,818,283    | 209,640,119,307    | Current prepaid expenses  |
| <b>Uang muka lancar</b>   |                    |                    | <b>Current advances</b>   |
| Uang muka lancar lainnya  | 437,639,729,204    | 542,744,282,003    | Other current advances  |
| Pajak dibayar dimuka lancar   | 1,949,721,032,167  | 1,840,880,117,043  | Current prepaid taxes   |
| Aset non-keuangan lancar lainnya  | 1,771,671,627,504  | 168,196,170,694    | Other current non-financial assets                                |
| Jumlah aset lancar  | 30,090,503,386,345 | 30,315,155,278,021 | Total current assets  |
| <b>Aset tidak lancar</b>  |                    |                    | <b>Non-current assets</b>   |
| Dana yang dibatasi penggunaannya tidak lancar                             | 220,403,994,084    | 137,619,517,838    | Non-current restricted funds                                      |
| <b>Piutang tidak lancar lainnya</b>                                       |                    |                    | <b>Other non-current receivables</b>                              |
| Piutang tidak lancar lainnya pihak berelasi                               | 31,178,930,804     | 16,260,715,958     | Other non-current receivables related parties                     |
| <b>Investasi pada entitas anak, ventura bersama, dan entitas asosiasi</b> |                    |                    | <b>Investments in subsidiaries, joint ventures and associates</b> |
| Investasi pada entitas asosiasi   | 44,844,925,840     | 21,710,922,296     | Investments in associates   |
| Investasi pada entitas ventura bersama                                    | 931,887,531,869    | 832,293,776,201    | Investments in joint ventures                                     |
| <b>Aset keuangan tidak</b>  |                    |                    | <b>Non-current financial</b>                                      |

| <b>lancar</b>   |                    |                    | <b>assets</b>                                      |
|---|--------------------|--------------------|--|
| Aset keuangan tidak lancar dimiliki hingga jatuh tempo                          | 169,116,476,745    |                    | Non-current financial assets held-to-maturity      |
| Aset keuangan tidak lancar lainnya  | 304,179,761,656    | 292,245,360,000    | Other non-current financial assets                 |
| Aset pajak tangguhan  | 3,308,577,142      | 2,529,033,685      | Deferred tax assets                                |
| <b>Persediaan tidak lancar</b>  |                    |                    | <b>Non-current inventories</b>                     |
| Aset real estat tidak lancar  | 2,947,323,856,077  | 1,863,456,298,010  | Non-current real estate assets                     |
| Persediaan tidak lancar lainnya   | 84,479,614,995     | 90,838,295,693     | Non-current inventories                            |
| Properti investasi  | 912,441,102,649    | 1,018,362,440,742  | Investment properties                              |
| Aset tetap  | 2,204,377,328,017  | 1,836,864,787,309  | Property and equipment                             |
| Aset tidak lancar non-keuangan lainnya  | 149,843,140,529    | 88,496,789,396     | Other non-current non-financial assets             |
| Jumlah aset tidak lancar  | 8,003,385,240,207  | 6,200,677,938,528  | Total non-current assets                           |
| Jumlah aset   | 38,093,888,626,552 | 36,515,833,214,549 | Total assets                                       |
| <b>Liabilitas dan ekuitas</b>   |                    |                    | <b>Liabilities and equity</b>                      |
| <b>Liabilitas</b>   |                    |                    | <b>Liabilities</b>                                 |
| <b>Liabilitas jangka pendek</b>   |                    |                    | <b>Current liabilities</b>                         |
| <b>Utang usaha</b>  |                    |                    | <b>Trade payables</b>                              |
| Utang usaha pihak ketiga  | 2,689,292,954,242  | 1,744,228,083,063  | Trade payables third parties                       |
| Utang usaha pihak berelasi  | 9,395,112,957,140  | 6,549,803,297,160  | Trade payables related parties                     |
| <b>Utang muka pelanggan jangka pendek</b>                                       |                    |                    | <b>Current advances from customers</b>             |
| Utang muka pelanggan jangka pendek pihak ketiga                                 | 705,379,876,626    | 670,262,987,594    | Current advances from customers third parties      |
| Beban akrual jangka pendek  | 1,624,817,511,834  | 1,129,454,655,273  | Current accrued expenses                           |
| Utang pajak   | 683,364,082,555    | 346,903,724,027    | Taxes payable                                      |
| Pendapatan diterima dimuka jangka pendek  | 571,657,520,601    | 71,364,278,908     | Current unearned revenue                           |
| <b>Liabilitas bruto kepada pemberi kerja</b>                                    |                    |                    | <b>Due to customers</b>                            |
| Liabilitas bruto kepada pemberi kerja pihak ketiga                              | 5,057,962,198,859  | 6,762,621,658,615  | Due to customers third parties                     |
| Liabilitas bruto kepada pemberi kerja pihak berelasi                            | 912,555,090,015    | 1,122,378,170,817  | Due to customers related parties                   |
| <b>Liabilitas jangka panjang yang jatuh tempo dalam satu tahun</b>              |                    |                    | <b>Current maturities of long-term liabilities</b> |
| Liabilitas jangka panjang yang jatuh tempo dalam satu tahun atas utang bank     | 4,686,807,433,333  | 5,128,049,100,000  | Current maturities of bank loans                   |
| Liabilitas jangka panjang yang jatuh tempo dalam satu tahun atas utang retensi  | 576,664,716,017    | 452,769,230,527    | Current maturities of retention payables           |
| Liabilitas jangka panjang yang jatuh tempo dalam satu tahun atas utang obligasi |                    | 499,998,682,982    | Current maturities of bonds payable                |

|   |                           |                           |  |
|---|---------------------------|---------------------------|--|
| lain-lain atas utang obligasi   |                           |                           |  |
| Liabilitas non-keuangan jangka pendek lainnya   | 165,584,021,614           | 84,862,898,362            | Other current non-financial liabilities                      |
| Jumlah liabilitas jangka pendek   | 27,069,198,362,838        | 24,562,726,968,328        | Total current liabilities                                    |
| <b>Liabilitas jangka panjang</b>  |                           |                           | <b>Non-current liabilities</b>                               |
| Liabilitas pajak tangguhan  | 27,446,827,591            | 20,605,768,787            | Deferred tax liabilities                                     |
| <b>Liabilitas jangka panjang setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam satu tahun</b> |                           |                           | <b>Long-term liabilities net of current maturities</b>       |
| Liabilitas jangka panjang atas utang bank   | 749,467,454,534           | 872,787,067,568           | Long-term bank loans   |
| Liabilitas jangka panjang atas utang rekanan  | 3,334,404,129             | 9,068,924,533             | Long-term relation payables                                  |
| Liabilitas jangka panjang atas utang obligasi   | 4,309,020,518,565         | 4,021,031,576,538         | Long-term bonds payable                                      |
| <b>Utang muka pelanggan jangka panjang</b>  |                           |                           | <b>Non-current advances from customers</b>                   |
| Utang muka pelanggan jangka panjang pihak ketiga  | 41,729,596,721            | 491,568,264               | Non-current advances from customers third parties            |
| Kewajiban imbalan pascakerja jangka panjang   | 314,970,220,867           | 194,779,979,921           | Long-term post-employment benefit obligations                |
| Liabilitas non-keuangan jangka panjang  | 3,910,793,751             | 53,648,588                | Other non-current non-financial liabilities                  |
| Jumlah liabilitas jangka panjang  | 5,449,879,816,358         | 5,118,808,568,200         | Total non-current liabilities                                |
| Jumlah liabilitas   | 32,519,078,178,194        | 29,681,535,534,528        | Total liabilities  |
| <b>Ekuitas</b>  |                           |                           | <b>Equity</b>  |
| <b>Ekuitas yang diatribusikan kepada pemilik entitas induk</b>                              |                           |                           | <b>Equity attributable to equity owners of parent entity</b> |
| Saham biasa   | 366,084,937,600           | 366,084,937,600           | Common stocks  |
| Tambahan modal disetor  | 2,588,833,884,853         | 2,588,833,884,853         | Additional paid-in capital                                   |
| Cadangan revaluasi  | 610,405,303,106           | 464,551,473,229           | Revaluation reserves   |
| Komponen ekuitas lainnya  | 3,117,842,245             | 3,117,842,245             | Other components of equity                                   |
| <b>Saldo laba (akumulasi kerugian)</b>  |                           |                           | <b>Retained earnings (deficit)</b>                           |
| Saldo laba yang telah ditentukan penggunaannya  | 3,461,431,645,483         | 2,864,005,872,038         | Appropriated retained earnings                               |
| Saldo laba yang belum ditentukan penggunaannya  | ( 1,471,605,790,407 )     | 533,424,534,540           | Unappropriated retained earnings                             |
| Jumlah ekuitas yang diatribusikan kepada pemilik entitas induk                              | 5,548,266,862,880         | 6,810,018,544,505         | Total equity attributable to equity owners of parent entity  |
| Kepentingan non-pengendali  | 26,543,584,478            | 24,279,135,516            | Non-controlling interests                                    |
| Jumlah ekuitas  | 5,574,810,447,358         | 6,834,297,680,021         | Total equity   |
| <b>Jumlah liabilitas dan ekuitas</b>  | <b>38,093,888,625,552</b> | <b>36,515,833,214,549</b> | <b>Total liabilities and equity</b>                          |



[2311000] Statement of profit or loss and other comprehensive income, OCI components presented net of tax, by function - Property Industry

| Laporan laba rugi dan penghasilan komprehensif lain  | 21 December 2024      | 21 December 2023       | Statement of profit or loss and other comprehensive income  |
|--|-----------------------|------------------------|---|
| Penjualan dan pendapatan usaha   | 10,827,682,417,205    | 15,307,660,220,494     | Sales and revenue   |
| Beban pokok penjualan dan pendapatan   | ( 9,001,968,816,661 ) | ( 12,971,806,607,215 ) | Cost of sales and revenue   |
| Jumlah laba bruto  | 1,735,713,600,544     | 2,336,053,613,279      | Total gross profit  |
| Beban penjualan  | ( 16,620,371,482 )    | ( 34,491,276,551 )     | Selling expenses  |
| Beban umum dan administrasi  | ( 709,060,369,527 )   | ( 859,576,029,388 )    | General and administrative expenses   |
| Pendapatan keuangan  | 45,216,574,146        | 63,671,687,555         | Finance income  |
| Beban keuangan   | ( 704,518,842,962 )   | ( 563,790,257,762 )    | Finance costs   |
| Keuntungan (kerugian) selisih kurs mata uang asing   | 2,368,114,134         | ( 3,265,094,270 )      | Gains (losses) on changes in foreign exchange rates   |
| Bagian atas laba (rugi) entitas asosiasi yang dicatat dengan menggunakan metode ekuitas              | ( 665,996,456 )       | ( 1,697,247,354 )      | Share of profit (loss) of associates accounted for using equity method                            |
| Bagian atas laba (rugi) entitas ventura bersama yang dicatat menggunakan metode ekuitas              | 156,794,066,638       | 340,163,935,492        | Share of profit (loss) of joint ventures accounted for using equity method                        |
| Pendapatan lainnya   | 1,113,901,896         | 26,810,930,151         | Other income  |
| Beban lainnya  | ( 61,800,037,833 )    | ( 120,305,386,506 )    | Other expenses  |
| Jumlah laba (rugi) sebelum pajak penghasilan   | 356,340,630,098       | 1,183,575,074,644      | Total profit (loss) before tax  |
| Pendapatan (beban) pajak   | ( 332,637,986,651 )   | ( 518,526,653,115 )    | Tax benefit (expenses)  |
| Jumlah laba (rugi) dari operasi yang dilanjutkan   | 23,702,652,447        | 665,048,421,529        | Total profit (loss) from continuing operations  |
| Jumlah laba (rugi)   | 23,702,652,447        | 665,048,421,529        | Total profit (loss)   |
| <b>Pendapatan komprehensif lainnya, setelah pajak</b>  |                       |                        | <b>Other comprehensive income, after tax</b>  |
| <b>Pendapatan komprehensif lainnya yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi, setelah pajak</b>   |                       |                        | <b>Other comprehensive income that will not be reclassified to profit or loss, after tax</b>      |
| Pendapatan komprehensif lainnya atas keuntungan (kerugian) hasil revaluasi aset tetap, setelah pajak | 145,915,366,836       |                        | Other comprehensive income for gains (losses) on revaluation of property and equipment, after tax |
| Pendapatan komprehensif lainnya atas pengukuran kembali kewajiban manfaat pasti, setelah pajak       | ( 104,709,179,779 )   | 559,143,276            | Other comprehensive income for remeasurement of defined benefit obligation, after tax             |
| Jumlah pendapatan komprehensif lainnya yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi, setelah pajak   | 41,206,207,057        | 559,143,276            | Total other comprehensive income that will not be reclassified to profit or loss, after tax       |
| Jumlah pendapatan komprehensif lainnya, setelah pajak  | 41,206,207,057        | 559,143,276            | Total other comprehensive income, after tax   |
| Jumlah laba rugi komprehensif  | 64,908,859,504        | 665,607,564,805        | Total comprehensive income  |
| <b>Laba (rugi) yang dapat didistribusikan</b>  |                       |                        | <b>Profit (loss) attributable to</b>  |

|   |                 |                 |  |
|---|-----------------|-----------------|--|
| Laba (rugi) yang dapat diatribusikan ke entitas induk                         | 23,976,887,476  | 663,806,247,566 | Profit (loss) attributable to parent entity  |
| Laba (rugi) yang dapat diatribusikan ke kepentingan non-pengendali            | ( 274,235,029 ) | 1,242,173,963   | Profit (loss) attributable to non-controlling interests                            |
| <b>Laba rugi komprehensif yang dapat diatribusikan</b>                        |                 |                 | <b>Comprehensive income attributable to</b>  |
| Laba rugi komprehensif yang dapat diatribusikan ke entitas induk              | 65,121,537,574  | 664,365,390,842 | Comprehensive income attributable to parent entity                                 |
| Laba rugi komprehensif yang dapat diatribusikan ke kepentingan non-pengendali | ( 212,678,070 ) | 1,242,173,963   | Comprehensive income attributable to non-controlling interests                     |
| <b>Laba (rugi) per saham</b>  |                 |                 | <b>Earnings (loss) per share</b>   |
| <b>Laba per saham dasar diatribusikan kepada pemilik entitas induk</b>        |                 |                 | <b>Basic earnings per share attributable to equity owners of the parent entity</b> |
| Laba (rugi) per saham dasar dari operasi yang dilanjutkan                     | 7               | 186             | Basic earnings (loss) per share from continuing operations                         |