

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* TERHADAP KINERJA  
PERUSAHAAN PADA PTPN IV REGIONAL III SEI INTAN**



Oleh :

**CINDY MAYSITA**  
**12070321798**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU**

**2024**

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



UIN SUSKA RIAU



**PENERAPAN BALANCED SCORECARD TERHADAP KINERJA  
PERUSAHAAN PADA PTPN IV REGIONAL III SEI INTAN**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri  
Sultan Syarif Kasim Riau



UIN SUSKA RIAU

Oleh :

**CINDY MAYSITA**

**12070321798**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
2024**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : CINDY MAYSITA  
 NIM : 12070321798  
 KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN  
 PROGRAM STUDI : S1 AKUNTANSI  
 FAKULTAS : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
 SEMESTER : IX (SEMBILAN)  
 JUDUL : PENERAPAN BALANCED SCORECARD TERHADAP  
 KINERJA PERUSAHAAN PADA PTPN IV REGIONAL III  
 SEI INTAN  
 TANGGAL UJIAN : JUMAT, 29 NOVEMBER 2024

DISETUJUI OLEH :

PEMBIMBING

Hijratul Aswad, SE, M.Ak  
NIP. 19860912 202012 1 006

MENGETAHUI :

DEKAN



Dr. Hj. MAHYARNI, S.E., MM  
NIP. 19700826 199903 2 001

KETUA PROGRAM STUDI  
S1 AKUNTANSI

Faiza Muklis, SE, M.Si, Ak  
NIP. 19741108 200003 2 004

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

NAMA : CINDY MAYSITA  
NIM : 12070321798  
KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN  
PROGRAM STUDI : SI AKUNTANSI  
FAKULTAS : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
SEMESTER : IX (SEMBILAN)  
JUDUL : PENERAPAN BALANCED SCORECARD TERHADAP  
KINERJA PERUSAHAAN PADA PTPN IV REGIONAL  
III SEI INTAN  
TANGGAL UJIAN : JUMAT, 29 NOVEMBER 2024

**TIM PENGUJI****Ketua**

Faiza Muklis, SE, M.Si, Ak  
NIP. 19741108 200003 2 004

**Penguji I**

Elisanovi, S.E.,M.M.Ak  
NIP. 19680823 201411 2 001

**Penguji II**

Andri Novius, SE, M.Si, Ak  
NIP. 19781125 200710 1 003

**Sekretaris**

Lusiawati, SE.,MBA  
NIP. 19780527 200710 2 008



## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Cindy Maysita  
NIM : 12070321798  
Tempat/Tgl. Lahir : Bukit Intan Makmur, 26 Juni 2002  
Fakultas/Pascasarjana: Ekonomi dan Ilmu Sosial  
Prodi : S1 Akuntansi  
Judul Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya\*:  
PENERAPAN BALANCED SCORECARD TERHADAP  
KINERJA PERUSAHAAN PADA PTPN IV REGIONAL III  
SEI INTAN

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. Penulisan Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya\* dengan judul sebagaimana tersebut di atas adalah hasil pemikiran dan penelitian saya sendiri.
2. Semua kutipan pada karya tulis saya ini sudah disebutkan sumbernya.
3. Oleh karena itu Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya\* saya ini, saya nyatakan bebas dari plagiat.
4. Apa bila dikemudian hari terbukti terdapat plagiat dalam penulisan Disertasi/Thesis/Skripsi/(Karya Ilmiah lainnya)\* saya tersebut, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan perundang-undangan.

Demikianlah Surat Pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan dari pihak manapun juga.

Pekanbaru, November 2023

Yang membuat pernyataan



### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## KATA PENGANTAR

*Assalamu`alaikum wr.wb*

Alhamdulillah, puji syukur milik Allah Robbul Izzati yang maha tinggi lagi maha besar, karena dengan pertolongan rahmat Allah penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, shalawat beserta salam senantiasa tercurah atas Rasul Khatimul Ambiya Muhammad SAW juga kepada keluarga, sahabat dan umatnya yang senantiasa istiqomah memperjuangkan kebenaran. Skripsi ini berjudul **“Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PTPN IV Regional III Sei Intan”**.

Disusun guna untuk memperoleh sebagai persyaratan meraih gelar Sarjana Ekonomi pada jurusan Akuntansi konsentrasi Akuntansi Manajemen pada Fakultas dan Ilmu Sosial Universitas Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Selama melaksanakan penulisan skripsi ini penulis telah banyak menerima bantuan dan motivasi dari berbagai pihak.

Ibunda Ariyanti dan Bapak Widodo sebagai orang tua penulis yang telah begitu banyak memberikan do’a, motivasi, biaya dan begitu banyak pengorbanan atas waktu dan tenaganya untuk mendidik dan membesarkan penulis hingga seperti sekarang ini. Kakek Suroso dan Nenek Sukiyeem yang selalu memberikan do’a, motivasi dan biaya yang begitu besar sehingga saya dapat menyelesaikan penyusunan skripsi. Kakak Saya Windy Maysara dan adik saya Alifah Marvianti dan Wildan Arif Tsaniyah yang selalu memberikan semangat dan dukungan untuk

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menyelesaikan penyusunan skripsi. Sebagai tanda hormat, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Khairunnas Rajab, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
2. Ibu Dr. Hj. Mahyarni, SE.,MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
3. Bapak Dr. Kamaruddin S.Sos, M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
4. Bapak Dr. Mahmuzar, M.Hum selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
5. Ibu Dr. Hj. Julina, SE, M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
6. Ibu Faiza Muklis, S.E, M.Si, Ak. Selaku Ketua Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
7. Bapak Hijratul Aswad, SE, M.Ak selaku Dosen Pembimbing yang telah membimbing, memberi saran, dan arahan dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Seluruh bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial yang telah memberikan bekal dan ilmu yang bermanfaat.
9. Seluruh staff akademik dan tata usaha serta staf Prodi akuntansi Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial.

10. Bapak ibu Pimpinan beserta staff dan seluruh karyawan PTPN IV Regional III Sei Intan yang telah membantu dan memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian ini.

11. Teman-teman seperjuangan S1 Akuntansi terimakasih terkhusus febli, sovia, cindy almaida, meidil atas bantuan informasi dan pikiran selama perkuliahan hingga proses penyusunan skripsi ini.

Semoga semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara/I dan teman-teman sekalian di balas oleh Allah SWT dengan balasan yang sebaik-baiknya. Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dan banyak hal yang dapat disempurnakan dari skripsi ini, sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun penyempurnaan skripsi ini. Demikian yang dapat penulis sampaikan semoga skripsi ini dapat memberi manfaat sebagaimana mestinya.

*Wassalamu'alaikum wr. wb.*

Pekanbaru, Agustus 2024

Penulis

**Cindy Maysita**







## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**ABSTRAK****Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Perusahaan  
Pada PTPN IV Regional III  
Oleh:****CINDY MAYSITA  
12070321798**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Kinerja PTPN IV Regional III Sei Intan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kuantitatif dengan ruang lingkup studi kasus. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari semua karyawan kantor kebun dan PKS Sei Intan. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling untuk karyawan dan sampling jenuh (sensus) untuk pelanggan. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Analisis data dengan mencakup empat perspektif, perspektif keuangan diukur dengan metode *value for money*, perspektif pelanggan dengan *service quality*. Perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan teknik scoring. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja dari perspektif keuangan adalah ekonomis, terdapat penurunan efisien dan efektif. Kinerja dari perspektif pelanggan baik. Dari Kinerja perspektif bisnis internal secara keseluruhan dikatakan baik. Rasio pertumbuhan dan pembelajaran secara keseluruhan baik.

*Kata Kunci: Kinerja, Balanced Scorecard*



## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## Abstract

### The implementation of the Balanced Scorecard on Company Performance at PTPN IV Regional III Sei Intan

By:

**Cindy Maysita**  
**12070321798**

The research aims to analyze the performance of PTPN IV Regional III Sei Intan using the Balanced Scorecard approach. A quantitative descriptive method was employed, focusing on case studies. The population included all employees from the estate office and PKS Sei Intan, with purposive sampling for employee and saturation sampling for customers. Data collection technique involved observation, interviews, questionnaires and documentation. The analysis covered four perspectives: financial (using value for money), customer (service quality), internal business processes and growth and learning (scoring technique). Results indicated that financial performance was satisfactory, while customer perspective showed efficiency issues; internal business performance was deemed good, and growth and learning were overall positive.

*Keywords : performance, balanced scorecard*



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
ABSTRAK .....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	16
1.3 Tujuan Penelitian.....	16
1.4 Manfaat Penelitian.....	16
1.5 Metode Penelitian.....	17
1.6 Sistematika Penulisan.....	18
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>20</b>
2.1 Teori Kinerja .....	20
2.1.1 Teori Pengukuran Kinerja Perusahaan.....	20
2.1.2 Pandangan Islam Tentang Kinerja .....	22
2.1.3 Tujuan Kinerja .....	23
2.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	24
2.2 Balanced Scorecard .....	25
2.2.1 Pengertian Balanced Scorecard.....	25
2.2.2 Faktor Keberhasilan Balanced Scorecard .....	28
2.2.3 Tujuan Balanced Scorecard.....	29
2.2.4 Manfaat Balanced Scorecard.....	29
2.2.5 Keunggulan Balanced Scorecard .....	30
2.2.6 Perspektif Balanced Scorecard.....	31
2.3 Telaah Penelitian Terdahulu.....	34
2.4 Kerangka pemikiran .....	37
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>39</b>
3.1 Ruang Lingkup Penelitian .....	39
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	39



## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3.3	Jenis Penelitian .....	39
3.4	Populasi dan Sampel .....	40
3.5	Data yang dikumpulkan.....	43
3.6	Teknik Pengumpulan Data .....	43
3.7	Teknik Analisis Data Variabel Operasional .....	44
3.7.1	Operasional Variabel.....	45
3.7.1.1	Kinerja Perspektif Keuangan .....	45
3.7.1.1.1	<b>Rasio Ekonomis</b> .....	45
3.7.1.1.2	<b>Rasio Efisiensi</b> .....	47
3.7.1.1.3	<b>Rasio Efektivitas</b> .....	48
3.7.1.2	Perspektif Pelanggan.....	49
3.7.1.3	Perspektif Bisnis dan Internal .....	51
3.7.1.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	52
3.7.2	Skala Pengukuran.....	53
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....		54
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	54
4.2	Gambaran Umum Data Responden .....	58
4.2.1	Uji Kualitas Data Responden.....	60
4.3	Analisis Data .....	64
4.3.1	<b>Perspektif Keuangan</b> .....	64
4.3.2	Perspektif Pelanggan.....	71
Data perspektif pelanggan ini ditinjau dari kuesioner kepuasan karyawan mengenai bukti langsung, keandalan, daya tanggap, jaminan dan empati. Dari hasil penyebaran kuesioner kepada 20 responden pelanggan menghasilkan perhitungan data dengan distribusi frekuensi sebagai berikut : .....		
4.3.3	Perspektif Bisnis Internal .....	76
4.3.4	<b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b> .....	81
<b>BAB V PENUTUP</b> .....		87
5.1	<b>Kesimpulan</b> .....	87
5.2	<b>Saran</b> .....	88
<b>LAMPIRAN</b>		



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Persaingan bisnis saat ini menimbulkan ketidakpastian di masa depan. Stabilitasnya suatu perusahaan bukan merupakan ukuran apakah perusahaan tersebut akan mempertahankan posisinya di masa depan. Kesuksesan masa depan suatu perusahaan tidak terletak pada cara perusahaan mengelola dan berinvestasi pada aset fisiknya, namun pada cara perusahaan berinvestasi dan mengelola aset intelektual atau aset tidak berwujud, seperti keahlian karyawan, loyalitas pelanggan dan kendali mutu. Perusahaan dapat memenangkan persaingan apabila memiliki keunggulan yang lebih dibandingkan perusahaan lain.

PT. Perkebunan Nusantara IV Regional III merupakan bekas perusahaan hasil gabungan dari PT. Perkebunan Nusantara II, IV dan V, Keputusan menteri No 164/KM/016/ 1996. Perkebunan Nusantara IV Regional III merupakan badan usaha milik negara yang bergerak di bidang agroindustri kelapa sawit dan karet. Areal perkebunan milik PTPN IV Regional III terdiri dari 24 kebun yang tersebar di kota atau kabupaten di Provinsi Riau. Kehadiran perusahaan perkebunan ini sangat diperlukan untuk menunjang perekonomian negara, mengingat kelapa sawit merupakan salah satu psumber devisa negara terbesar. PTPN IV Regional III merupakan salah satu perusahaan perkebunan milik negara yang telah bertahun-tahun bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit dan karet dan terus fokus pada dua bidang usaha utama tersebut hingga saat ini.

PTPN IV Regional III melaksanakan berbagai usaha untuk meningkatkan kinerja, termasuk peningkatan kinerja. Perusahaan melakukan berbagai usaha termasuk meningkatkan volume produksi dan kualitas minyak sawit olahan (CPO), inti sawit, *Palm Kernel Oil* (PKO). Produknya seperti Tepung inti sawit (*Palm Kernel Meal*) (PKM), *Rib Smoked Sheet* (RSS), Karet standar Indonesia (*Standard Indonesia Rubber*) 10/20 (SIR 10/20) dan produk lainnya. Karena kualitas hasil produksinya telah memenuhi standar nasional dan internasional, maka diharapkan produk tersebut dapat terjual dan dipasarkan dengan hasil yang optimal. Selain itu, perusahaan memastikan efisiensi dan efektifitas di semua lini produksi, termasuk pembukaan lahan, penghijauan, penyiapan lahan, pembibitan, penanaman, pemeliharaan dan kegiatan lainnya seperti pengembangan perkebunan plasma.

Kinerja perusahaan merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan beberapa penelitian yang menjelaskan bahwa keberhasilan kinerja melalui berbagai proses, baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Dalam pengertian ini, kinerja perusahaan merupakan hasil kerja nyata, pengkajian, pengolahan dan penerapan seluruh hasilnya (Rasendi, 2022).

Kinerja merupakan gambaran kualitas kerja yang dilakukan oleh seorang pegawai untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan. Kinerja dapat diukur dalam jangka waktu tertentu untuk mengetahui hasil pekerjaan yang telah dilakukan suatu perusahaan. Dalam mengukur kinerja, kinerja merupakan hal terpenting dan menjadi tolak ukur karena merupakan perbandingan antara tujuan yang ditetapkan perusahaan dengan hasil pelayanan yang diberikan oleh karyawan



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

(Martias & Wahyuni, 2024). Pengukuran kinerja atau kinerja merupakan ekspresi kemampuan yang didasarkan pada pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi untuk mencapai sesuatu. Kinerja dipahami sebagai pencapaian persyaratan kerja tertentu dan pada akhirnya tercermin langsung dalam kinerja yang disampaikan baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting bagi setiap perusahaan dan menjadi dasar evaluasi untuk meningkatkan kualitas kinerja itu sendiri guna mencapai tujuan perusahaan. Pengukuran kinerja memberikan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi (Chusminah & Haryati, 2019).

Organisasi tidak dapat mencapai tujuannya tanpa kinerja. Kinerja perlu dijadikan bahan evaluasi bagi pemimpin dan manajer (Irfan. A 2021). Saat mengukur kinerja perusahaan, pendekatan tradisional biasanya digunakan: alat pengukuran terpisah seperti indikator keuangan seperti laporan keuangan. Laporan keuangan suatu perusahaan merupakan informasi mengenai keuangan suatu perusahaan yang disajikan dalam jangka waktu tertentu (S. S. E. Putri *et al.*, 2023). Namun, untuk bertahan dan berkembang dalam dunia bisnis yang kompetitif saat ini, perusahaan harus menilai kembali cara mereka beroperasi secara berkala. Perubahan cepat dalam lingkungan bisnis, meningkatnya persaingan, dan keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan telah menyebabkan perusahaan meninggalkan penggunaan alat pengukuran kinerja keuangan. Hal ini karena sistem manajemen tradisional berfokus pada anggaran, sedangkan alat pengukuran kinerja keuangan hanya (Yusmaniar, 2021).



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Keterbatasan tersebut memunculkan ide untuk menggunakan data non-keuangan untuk mengukur kinerja. Nilai suatu perusahaan yang tercermin dari harga sahamnya dapat diukur dengan menggunakan rasio keuangan dalam laporan keuangannya (Miftah. D *et al.*, 2023). Informasi dari rasio keuangan mencerminkan berbagai aspek kondisi keuangan perusahaan. Ukuran non-finansial tersebut mencakup aset intelektual dan aset tidak berwujud perusahaan, keseimbangan antara kinerja finansial dan non-finansial, serta keseimbangan kinerja jangka pendek dan jangka panjang antara kinerja internal dan eksternal (Djamil, *et al.*, 2023).

Perusahaan tentu ingin menerima hasil pengukuran kinerja yang terintegrasi penuh antar bagiannya, dan mereka ingin tidak hanya tujuan jangka pendek yang ingin dicapai, namun juga tujuan jangka panjang. Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukuran kinerja perusahaan yang dapat melihat seluruh bagian dan mengintegrasikan dari seluruh bagian, sehingga pada akhirnya memungkinkan para manajer untuk menentukan dengan tepat strategi perusahaan dan mencapai aspirasi perusahaan.

Salah satu cara untuk mengukur kinerja suatu perusahaan adalah *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* meningkatkan kinerja dengan mengukur kinerja keuangan dan non-keuangan secara keseluruhan melalui empat perspektif organisasi: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Dewi & Hery Syaerul, 2023). Keempat perspektif tersebut saling melengkapi dan menjadi indikator untuk mengukur kinerja suatu perusahaan dengan adanya hubungan sebab akibat.





Dengan bantuan kartu skor seimbang, manajer tidak hanya mengukur hasil akhir (outcome), namun juga aktivitas (pendorong) yang pada akhirnya ditentukan. Balanced Scorecard tidak hanya sekedar alat untuk mengukur kinerja organisasi, namun juga merupakan bentuk upaya perubahan strategis di seluruh tingkatan organisasi (Efendi, 2023).

Mengapa kita memerlukan Balanced Scorecard? Sistem pengukuran yang diterapkan pada suatu perusahaan mempunyai dampak yang signifikan terhadap internal dan eksternal pelaku usaha. Tentunya untuk mencapai keberhasilan yang diinginkan suatu perusahaan, diperlukan suatu sistem pengukuran yang menciptakan strategi yang baik sehingga memungkinkan perusahaan dapat menerapkan strategi baik jangka pendek maupun jangka panjang, strategi bagi sektor keuangan untuk mengelola keuangan dengan baik, strategi terkait pelanggan untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada dan memperoleh pelanggan baru, strategi proses produksi untuk inovasi produk dan kualitas produk, serta strategi pemberdayaan karyawan.

PTPN IV Regional III merupakan salah satu unit PTPN IV Regional III (Persero) Pekanbaru-Riau, usahanyameliputi budidaya, penyiapan lahan, pembibitan, penanaman dan pemeliharaan. Kinerja perusahaan PTPN IV Regional III Sei Intan bisa dilihat dari produksi komoditas kelapa sawit yaitu hasil yang dipanen dari usaha perkebunan tanpa melalui proses pengolahan lebih lanjut. Kelapa sawit merupakan komoditas strategis yang memiliki peran sosial, budaya dan ekonomi dalam kehidupan masyarakat Indonesia. Saat ini, PT. Perkebunan Nusantara IV Regional III Sei Intan terus meningkatkan produktivitas seperti



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

penggunaan varietas unggul dan jenis tanaman homogen, perusahaan berupaya melakukan pengendalian hama dan penyakit, pemupukan sesuai rekomendasi, dan juga penggunaan teknologi informasi serta digitalisasi juga merupakan strategi untuk meningkatkan produvitas, sehingga PTPN IV Regional III memerlukan pengukuran kinerja yang tidak hanya melihat hasil jangka pendek, namun juga masa depan perusahaan dalam jangka panjang. Semua ini tercakup dalam salah satu alat pengukuran kinerja yaitu “*Balance Scorecard*”.

Dari Penelitian yang dilakukan, Penulis Menemukan Beberapa. Masalah Dari Beberapa Perspektif *Balance Scorecard* Pada PTPN IV Regional III Sei Intan. **Pertama, Perspektif Bisnis Internal**, terdapat penurunan produksi tahun 2021 dan 2022 yang tidak mencapai RKAP karena penjualan pabrik menurun dari hasil pengolahan yang menurun juga dan juga harga yang terlalu tinggi sehingga menyebabkan produksi menurun tahun 2021 dan 2022. Terdapat RKAP dan Realisasi Komoditas Kelapa Sawit PTPN IV Regional III Sei Intan, sebagai berikut.

**Tabel 1.1**

**Produksi Komoditas PTPN IV Regional III Kebun dan PKS Sei Intan**

<b>Komoditas Kelapa Sawit</b>			
<b>Tahun</b>	<b>RKAP</b>	<b>Realisasi</b>	<b>+/- (%)</b>
<b>(2019)</b>	63.901.000	68.360.710	6,8 %
<b>(2020)</b>	70.126.000	73.900.930	5,4%
<b>(2021)</b>	83.698.363	79.860.210	(4,6%)
<b>(2022)</b>	80.039.000	75.413.860	(5,8%)
<b>(2023)</b>	73.662.000	77.199.710	4,8%

Sumber : Laporan Manajemen Produksi PTPN IV Regional III Sei Intan.



RKAP adalah jumlah komoditas yang diproduksi sesuai anggaran rencana kerja perusahaan untuk suatu jangka waktu tertentu dan nilai realisasinya adalah jumlah sebenarnya komoditas yang diproduksi selama jangka waktu tersebut. Pada tabel diatas, produksi kelapa sawit mengalami penurunan pada tahun 2021 dan 2022, dan target RKAP yang belum tercapai sehingga RKAP belum tercapai. Dari tabel yang tersedia bisa dilihat jumlah produksi yang dihasilkan untuk komoditas kelapa sawit pada tahun 2019 dihasilkan sebesar 68.360.710 dan sudah mencapai RKAP sebesar 63.901.000, untuk tahun 2020 dihasilkan sebesar 73.900.930 dan sudah mencapai RKAP sebesar 70.126.000, untuk tahun 2021 mengalami penurunan sebesar 79.860.210 dan belum mencapai RKAP sebesar 83.698.363. Selanjutnya pada tahun 2022 kembali mengalami penurunan dihasilkan sebesar 75.413.860 dan belum mencapai RKAP sebesar 80.039.000. Menurut bapak Siwan (Krani Produksi) ini disebabkan karena pada tahun 2019 realisasi tandan per pokok 16,83 dan sedangkan RKAP tandan per pokok 14,74, pada tahun 2020 realisasi tandan per pokok 14,08, dan RKAP tandan per pokok 14,74, pada tahun 2021 realisasi tandan per pokok 16,13 sedangkan RKAP nya 16,36. Selanjutnya pada tahun 2022 berat tandan rata-rata (BTR) realisasinya sebesar 11,85 dan BTR RKAP sebesar 12,72.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Tabel 1.2

## Penilaian Kinerja Karyawan Kebun dan PKS PTPN IV Regional III Sei

## Intan Tahun 2023

## Kebun Sei Intan

No	Nama	Total TW 1	Total TW 2	Total TW 3	Total TW 4	Total Tahun
1.	Abdul Hamdani	100.00	97.25	99.00	99.00	98.81
2.	Adi Syahputra	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
3.	Adi Simamora	89.31	81.32	80.83	68.67	80.03
4.	Agung Wibowo	106.87	113.25	63.71	76.31	90.04
5.	Agus Wardana	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
6.	Ahmad Hidayat	118.10	119.54	135.74	129.56	125.74
7.	Eko Septiawan	84.31	65.28	71.05	69.92	72.64
8.	Ahmat Baharuddin	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
9.	Alex Siregar	92.91	94.70	91.44	90.99	92.51
10.	Syahri	99.80	101.03	97.19	103.77	100.45
11.	Alimuddin Hamzah	55.00	55.00	75.00	75.00	65.00
12.	Benjamin	97.98	88.53	94.24	95.00	93.94
13.	Branden Silalahi	86.54	85.04	84.46	86.24	85.27
14.	Budi Dwi Cahyono	36.93	51.63	82.89	84.52	63.99
15.	Dori Tampubolon	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

## PKS Sei Intan

No	Nama	Total TW 1	Total TW 2	Total TW 3	Total TW 4	Total Tahun
1.	Arifin Irfan	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
2.	Hafid Ginting	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
3.	Mulyanto Manalu	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
4.	Teguh Prawira	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
5.	Dalimun Sinaga	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
6.	Dimas Lesmana	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
7.	Hari Setiady	95.52	95.52	97.26	.00	96.10
8.	Fizi Darmawan	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
9.	Dina Sihombing	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



No	Nama	Total TW 1	Total TW 2	Total TW 3	Total TW 4	Total Tahun
10.	Wilman Hutasoit	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
11.	Febri Chandra	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
12.	Khairul Purba	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
13.	Arfa Wirdan Hasibuan	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
14.	Mulyono	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
15.	Winda	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
16.	Sudoyo	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
17.	Zulfi Tanjung	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
18.	Tukimin	95.84	95.84	100.00	100.00	97.92
19.	Faddel Tanjung	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
20.	Didik Dwitama	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Sumber : Laporan Penilaian Kinerja PTPN IV Regional III Sei Intan.

Penilaian kinerja pegawai merupakan proses penilaian terhadap hasil kerja pegawai dan pencapaian tujuan kerja. Tujuannya adalah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan kinerja karyawan dan memberikan umpan balik untuk membantu meningkatkan kinerja di masa depan (Evita *et al.*, 2019). Hasil penilaian kinerja karyawan tersebut akan diberitahukan kepada karyawan yang bersangkutan. Pada tabel 1.2 kriteria capaian kinerja karyawan berbeda-beda nilainya. *Range* (100-200) Istimewa, (90-100) Sangat baik, (70-80) Baik, (50-60) Cukup, (30-40) Kurang Baik, dan (10-20) Sangat kurang. Pada tabel 1.2 dijelaskan terdapat karyawan dengan penilaian 135 ternasuk dalam kriteria (Istimewa) dan terdapat karyawan dengan penilaian 36 kriteria (Kurang Baik). Penilaian kinerja karyawan biasanya dilihat dari kualitas hasil kerja, kemampuan karyawan untuk bekerja sama, kecepatan dan ketepatan waktu untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat yang telah ditetapkan.



**Kedua, Perspektif Keuangan,** Terdapat penurunan penjualan bersih tahun 2023. Penjualan menurun karena banyak faktor dari kualitas produksi kelapa sawit, keterlambatan panen, berubahnya selera konsumen atau pelanggan dan munculnya pesaing yaitu perusahaan lain dengan harga yang lebih menarik. Penjualan menurun maka laba perusahaan akan mengalami penurunan. Penjualan tidak berjalan dengan baik dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan

Tabel 1.3

### Penjualan Bersih Tahun 2022 dan 2023

#### Penjualan Bersih Tahun 2022

<b>A. Penjualan Bersih</b>	
<b>1.Pendapatan Usaha Tanaman Tahunan</b>	
Pendapatan Usaha Sawit	361.850.758.540
Pendapatan Sertifikasi	1.798.303.920
<b>Jumlah Pendapatan Usaha Tanaman Sawit</b>	<b>363.649.062.460</b>
<b>2.Pendapatan Usaha Lainnya</b>	
Pendapatan Jasa Giro	36.634
Pendapatan Lain-lain	1.232.726.873
Pendapatan Selisih STO-Kas	20.301
Pendapatan By Product	1.260.545.968
<b>Jumlah Pendapatan Usaha Lainnya</b>	<b>2.493.329.776</b>
<b>Jumlah Penjualan Bersih</b>	<b>366.142.392.236</b>

Sumber : Laporan Neraca PTPN IV Regional III Sei Intan.

#### Penjualan Bersih Tahun 2023

<b>A. Penjualan Bersih</b>	
<b>1.Pendapatan Usaha Tanaman Tahunan</b>	
Pendapatan Usaha Sawit	360.669.112.710
<b>Jumlah Pendapatan Usaha Tanaman Tahunan</b>	<b>360.669.112.710</b>
<b>2.Pendapatan Usaha Lainnya</b>	
Pendapatan By Product	232.562.170



<b>Jumlah Pendapatan Usaha Lainnya</b>	<b>232.562.170</b>
<b>Jumlah Penjualan Bersih</b>	<b>360.901.674.880</b>

Sumber : Laporan Neraca PTPN IV Regional III Sei Intan.

Pada Tabel 1.4, terdapat penurunan penjualan bersih dengan selisih (5.240.717.356), karena pendapatan tahun 2022 lebih banyak dibandingkan dengan tahun 2023. Pada tahun tahun 2022 pendapatan mencapai 366.142.392.236 sedangkan pada tahun 2023 pendapatannya 360.901.674.880. Menurut (Rosmeta Febriani Gultom, 2023), faktor-faktor yang mempengaruhi pendapatan sawit diantaranya : luas lahan, jumlah jam kerja, jumlah batang tanaman sawit.

**Ketiga, Perspektif *Customer*,** Dalam hal ini pelanggan harus diperlakukan dengan sebaik-baiknya agar pelanggan puas terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan (Muhammad Supriyanto, 2019). Pelayanan yang baik tentu akan membuat customer untuk datang lagi menjual buah sawit ke PTPN IV Regional III Sei Intan, sedangkan jika pelayanan yang diberikan buruk maka konsumen akan mencari perusahaan lain yang memiliki pelayanan yang lebih bagus. Untuk mengukur kepuasan pelanggan peneliti menggunakan metode survey dan wawancara terhadap pelanggan PTPN IV Regional III Sei Intan. Terdapat wawancara peneliti dengan narasumber (toke sawit/petani sawit), sebagai berikut.

Wawancara dilakukan di PKS Sei Intan pada hari Kamis, 17 April 2024 sekitar jam 10.00 WIB dengan narasumber yang berjumlah 1 orang bernama Mamat. Narasumber yang dipilih adalah seorang petani sawit yang sering



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

menyetorkan buahnya ke PTPN IV Regional III Sei Intan. Setelah saya berkenalan dengan mamat dan menanyakan kesediaan untuk diwawancarai dan disetujui oleh bapak tersebut, akhirnya terjadilah wawancara. Mamat sudah lama mengantarkan buahnya ke Sei Intan dikarenakan timbangan, akses atau jalan dari peron pak mamat juga dekat dan perusahaan ini adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Menurut mamat pelayanan dan sikap karyawan PTPN IV Regional III Sei Intan terhadap pelanggan sopan, dan keluhan dari mamat terhadap perusahaan atau perusahaan tidak ada, tapi ya kalau bisa potongannya direndahkan lagi. Dan menurut mamat penilaian untuk kinerja PTPN IV Regional III Sei Intan terhadap pelanggan 9 (Sembilan) poin.

Dari wawancara tersebut, pelanggan menilai penilaian kinerja pelayanan perusahaan PTPN IV Regional III Sei Intan sudah baik dan pelayanan yang mereka berikan sama seperti PKS pada umumnya yang harus memenuhi SOP dari perusahaan dan untuk sikap karyawan tetap professional dalam bekerja dan tetap 5S (senyum, sapa, salam, sopan dan santun) terhadap pelanggan.

**Keempat, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran,** Terdapat kerusakan pada mesin atau peralatan pressing yaitu pada Hidraulik Cylinder Sc. Press No.4 dan Power Pack Sc.Press No.4 tahun perolehan 2016 dalam kondisi rusak 50 % . Artinya 50 % yaitu mesin press hidrolik seringkali mengalami kerusakan karena kelalaian pengguna atau penuaan, sehingga menyebabkan keausan pada bagian mekanisnya, oli bocor dari segel oli piston yang menyebabkan minyak berlebih ganti kemas piston, piston bengkok atau rusak.





Perawatan diperlukan untuk menjaga performa mesin, menjaganya tetap berfungsi dengan baik, dan mengurangi resiko kerusakan mesin.

**Tabel 1.4**

**Kondisi Peralatan Pabrik (Pressing) Tahun 2024**

Nama Peralatan	Harga Perolehan (1)	Penyusutan tahun ini (2)	Nilai Buku = Harga perolehan- penyusutan (3)=(1)-(2)
Hydraulic Cylinder Sc.Press No.4	79.114.000	1.304.368	77.809632
Power Pack Sc.Press No.4	72.042.500	1.200.758	70.841.742

Sumber : Laporan Manajemen PTPN IV Regional III Sei Intan.

Dengan melakukan perbaikan secara berkala supaya produktivitas perusahaan tidak mengalami penurunan. Dengan menerapkan perbaikan secara berkala, maka perusahaan bisa lebih mudah melakukan pengamatan proses bisnis. Dengan melihat kondisi peralatan pabrik ini perusahaan bisa mengetahui alat mana yang perlu ditingkatkan dan tidak mempengaruhi hasil produksi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Manik, 2021) meneliti mengenai Penerapan *Balance Scorecard* dalam mengukur kinerja keuangan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero). Dari hasil penelitian yang menggunakan Balance Scorecard terhadap pertumbuhan pendapatan menunjukkan bahwa meskipun terdapat perbedaan antara pertumbuhan pendapatan sebelum dan sesudah menggunakan *Balance Scorecard*, namun dapat disimpulkan bahwa, temuan yang terlihat pada ROA menunjukkan bahwa meskipun terdapat perbedaan antara rasio keuangan *Return On Assets* (ROA) sebelum dan sesudah penerapan *Balanced Scorecard*, namun tidak signifikan. Hasil penelitian yang



dapat dilihat dalam NPM menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang tidak signifikan antara rasio keuangan *Net Profit Margin* (NPM) sebelum dan sesudah penerapan *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian yang dapat menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kas sebelum dan sesudah penerapan *Balanced Scorecard*.

Penelitian yang dilakukan oleh (Lubis et al., 2023) meneliti mengenai Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa ukuran dari perspektif keuangan seperti ROI, *profit margin*, dan *operating ratio* menunjukkan kinerja perusahaan cukup baik meskipun mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya. Pengukuran dari perspektif pelanggan yaitu kepuasan pelanggan, menunjukkan bahwa perusahaan berjalan dengan baik. Pengukuran dari perspektif bisnis internal yaitu inovasi juga menunjukkan kinerja perusahaan yang baik. Pengukuran dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kepuasan karyawan menunjukkan bahwa kepuasan karyawan baik.

Penelitian yang dilakukan oleh putri dan dony (Martias & Putri, 2024) meneliti mengenai Implementasi *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Kinerja dari perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan indikator kepuasan pelanggan diukur pada tahun ini. Indikator ini menunjukkan kepuasan pelanggan pada kategori "Sangat Puas" dan diartikan dengan hasil sangat baik dengan hasil kecenderungan skor 63%. Dari perspektif Keuangan, kinerja keempat indikator tersebut "Cukup Baik". Kinerja keuangan diukur dengan 4



metrik yaitu NPM (*Net Profit Margin*), ROI (*Return on Investment*), RE (*Rasio Efisiensi*) dan Rasio Efektifitas. Kinerja keseluruhan dari perspektif Bisnis Internal dapat digambarkan sebagai hasil yang "kurang baik". Kinerja dari perspektif Bisnis Internal meliputi BOR (*Bed Occupancy Rate*), ALOS (*Average Length Of Stay*), *Bed Turn Over* (BTO), TOI (*Turn Over Internal*), NDR (*Net Death Rate*), GDR (*Gross Death Rate*). Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara umum, kinerja dapat dikatakan menghasilkan hasil yang "baik". Kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur menggunakan tiga metrik : retensi pelanggan, pelatihan karyawan, dan kepuasan karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Maulana Yusuf (Yusuf 2020) meneliti mengenai Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balance Scorecard*. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa hasil pengukuran kinerja UIN Suska Riau aspek keuangan *balance scorecard* menunjukkan kinerja yang baik. Dari perspektif keuangan, kinerjanya efektif namun tidak efisien dan ekonomis. Aspek pelanggan menunjukkan kinerja baik. Kinerja dari perspektif pelanggan adalah efektif, efisien, dan ekonomis. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan merasa puas terhadap pelayanan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Hasil pengukuran kinerja *balance scorecard* Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau pada aspek proses bisnis internal menunjukkan kinerja yang sangat baik. Hasil pengukuran kinerja *balance scorecard* secara keseluruhan pada Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau menunjukkan kinerja yang baik.



Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk meneliti judul tersebut “Penerapan Balance Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PTPN IV Regional III Sei Intan”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah:

Bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan pada PTPN IV Regional III Sei Intan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja PTPN IV Regional III Sei Intan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

Untuk mengetahui bagaimana *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan pada PTPN IV Regional III Sei Intan.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut :

### 1. Bagi Akademik

Penelitian ini membantu dalam memperoleh wawasan dan pengetahuan mengenai evaluasi kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

### 2. Bagi PTPN IV Regional III Sei Intan

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam mengukur kinerja perusahaan sebagai organisasi, yang dapat mencerminkan seluruh aspek positif dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



### 3. Bagi penulis

Meningkatkan pemahaman tentang evaluasi kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*, khususnya dalam bidang Akuntansi Manajemen.

## 1.5 Metode Penelitian

### A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional III Sei Intan yang beralamat di jalan Kembang Damai, Kec. Pagaran Tapah Darussalam, Kabupaten Rokan Hulu, Riau.

### B. Jenis Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, adalah data diperoleh langsung dari observasi atau penelitian, baik dari individu maupun kelompok. Juga mencakup data sekunder yang dari pekerjaan dan laporan yang disiapkan oleh PTPN IV Regional III Sei Intan.

### C. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Dokumentasi dengan mengutip data yang dimiliki oleh PTPN IV Regional III Sei Intan, melakukan wawancara dan menyebarkan kuesioner.

### D. Teknik Analisis Data

Metode deskriptif digunakan ketika menganalisis data informasi yang dikumpulkan, artinya menganalisa pada kenyataan yang ditemui di lapangan kemudian dibandingkan dengan teori-teori yang telah ada



dan menggunakan purposive sampling, yaitu teknik sampling non random dimana peneliti menentukan pengambilan sampel dengan cara menentukan ciri-ciri khusus yang sesuai dengan tujuan si peneliti untuk karyawan sedangkan untuk pelanggan menggunakan sampel jenuh yaitu semua populasi dijadikan sampel.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran umum mengenai bagian-bagian yang dibahas dalam penelitian ini, penulis uraikan secara singkat dan sistematis isi setiap bab sebagai berikut :

### BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini meliputi latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

### BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Berisikan teori-teori yang diperoleh melalui penelitian kepustakaan dari berbagai literatur yang berkaitan dengan pertanyaan penelitian. Sebagai landasan pembahasan dan pemecahan masalah serta memuat hasil-hasil penelitian terdahulu dan kerangka berpikir.

### BAB III : METODE PENELITIAN

Memuat uraian tentang ruang lingkup penelitian, objek penelitian, jenis penelitian, variabel operasional penelitian,



populasi dan sampel, sumber data, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

#### BAB IV : PEMBAHASAN

Bab ini merupakan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Hasil Kinerja Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis dan Internal, Pertumbuhan dan Pembelajaran di PTPN IV Regional III Sei Intan.

#### BAB V : PENUTUP

Pada bab akhir penelitian ini, yaitu bab penutup, penulis memaparkan kesimpulan penelitian, saran bagi PTPN IV Regional III Sei Intan dan keterbatasan yang dihadapi penulis dalam melakukan penelitian.

UIN SUSKA RIAU



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Teori Kinerja

Kinerja sering kali diartikan secara sederhana sebagai pencapaian (hasil) atau tercapainya suatu tujuan yang terukur. Namun pencapaian yang sebenarnya tidak hanya berarti apa yang telah dicapai seseorang, namun juga bagaimana mereka mencapainya. Kinerja perusahaan merupakan gambaran posisi keuangan suatu perusahaan, dianalisis dengan menggunakan alat analisis keuangan, dan dapat mencerminkan kinerja suatu perusahaan dalam jangka waktu tertentu serta melaporkan seberapa baik atau buruknya posisi keuangan suatu perusahaan. Hal ini penting untuk penggunaan sumber daya secara optimal ketika menghadapi perubahan lingkungan.

#### 2.1.1 Teori Pengukuran Kinerja Perusahaan

Pengukuran kinerja adalah hal-hal penting dalam perencanaan, pengelolaan dan proses transaksi merger, akuisisi dan penerbitan saham. Tujuan dari proses ini adalah untuk memantau efektivitas, efisiensi, dan kepatuhan terhadap tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Dari perspektif manajemen, pengukuran kinerja merupakan alat yang penting untuk:

1. Evaluasi Pencapaian Sasaran: Mengukur seberapa sukses suatu organisasi atau individu dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.



2. Pengambilan Keputusan: Memberikan dasar pengambilan keputusan strategis dan operasional serta memberikan wawasan mengenai bidang-bidang yang memerlukan perbaikan atau penyesuaian.
3. Peningkatan Kinerja: Identifikasi peluang untuk meningkatkan proses, efisiensi, dan efektivitas organisasi.
4. Alokasi Sumber Daya: Mendukung proses alokasi sumber daya yang efektif dengan mengidentifikasi bidang-bidang prioritas untuk investasi atau pembangunan.
5. Motivasi dan Umpan Balik: Memberikan umpan balik kinerja kepada karyawan atau departemen dan dijadikan sebagai motivasi untuk perbaikan.
6. Akuntabilitas: menunjukkan kepada pemangku kepentingan eksternal, seperti pemegang saham, pemerintah, dan masyarakat umum, bahwa suatu organisasi beroperasi secara efisien dan efektif sesuai dengan tujuan dan nilai-nilainya.

Pengukuran kinerja dapat mencakup berbagai jenis indikator, termasuk keuangan, operasional, dan sosial. Hal ini sering diintegrasikan ke dalam sistem manajemen kinerja yang lebih luas, seperti *Balance Scorecard*, yang memungkinkan perusahaan mengevaluasi kinerja dari beberapa perspektif berbeda secara bersamaan (Martias & Putri, 2024).

Pengukuran kinerja yang efektif memerlukan pengukuran kinerja yang teratur dan sistematis dengan menggunakan indikator kinerja utama (KPI) yang relevan, terukur dan selaras dengan tujuan strategis organisasi. Selain itu,



pengukuran kinerja harus dikomunikasikan secara efektif kepada seluruh pemangku kepentingan untuk memastikan transparansi dan mendorong perbaikan berkelanjutan (Martias & Putri, 2024).

### 2.1.2 Pandangan Islam Tentang Kinerja

Pada umumnya pekerjaan memerlukan pengembangan amanah yang teruji dalam mengamalkan dan bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diperbuat serta komitmen dengan menyeimbangkan antara urusan dunia dan akhirat. Islam merupakan agama yang mengatur tatanan hidup dengan sempurna, baik kehidupan individual maupun bermasyarakat. Islam menganjurkan orang untuk bergerak melangkah kedepan dan berusaha. Kinerja menurut Islam merupakan bentuk atau cara individu dalam mengaktualisasikan diri. Allah SWT berfirman dalam Surah Al-Ahqaaf : 19 yang berbunyi:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

CS Dipindai dengan CamScanner

Artinya :

“Setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah SWT menyempurnakan balasan amal mereka serta mereka tidak dizalim”.

Ayat di atas menjelaskan bahwa segala perbuatan yang dilakukan oleh seseorang selama hidup di dunia akan dilihat oleh Allah SWT, para rasul dan orang-orang yang beriman. Semua perbuatan tersebut akan diukur dengan ukuran



keimanan dan menjadi saksi seluruh tindakan tersebut. Setelah kematian, segala sesuatu dikembalikan kepada Tuhan. Tuhan mengetahui segala sesuatu, baik yang terlihat maupun yang tersembunyi. Semua tindakan akan mendapatkan balasan sesuai dengan perbuatannya. Allah SWT memberitahukan semua rincian, baik yang besar maupun yang kecil, mengenai semua tindakan yang telah dilakukan selama di dunia.

Selain ayat diatas, Nabi Muhammad SAW juga meriwayatkan hadits yang berbunyi :

*“Berikanlah gaji kepada pekerja sebelum kering keringatnya, dan berilah ketentuan gajinya, terhadap apa yang dikerjakan”*. (HR.Baihaqi).

Dari hadits tersebut diketahui bahwa Nabi sangat menghargai hasil kerja dari seseorang, sehingga pemimpin yang baik merupakan pemimpin yang memberi upah atau suatu penghargaan (berupa jabatan) kepada karyawan sesuai dengan usaha dan hasil dari produktivitas kerja karyawan.

### 2.1.3 Tujuan Kinerja

Tujuan keseluruhan dari manajemen kinerja adalah untuk menumbuhkan suatu budaya dimana individu dan kelompok mengambil tanggung jawab untuk perbaikan proses bisnis yang berkelanjutan dan untuk meningkatkan keterampilan dan kontribusi mereka sendiri (Zahrani et al., 2023). Artinya perbaikan pengelolaan kinerja tidak hanya dapat berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan, namun juga lebih dari itu dan memberikan nilai tambah kepada karyawan. Ketika karyawan mempraktikkan konsep manajemen kinerja, kinerja dan kualitas kerjanya pun meningkat karena terbiasa bekerja sesuai dengan



konsep tujuan dan elemen manajemen kinerja. Tujuan utama dari perusahaan adalah memperoleh keuntungan sehingga dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan atau manajemen internal, pihak eksternal adalah pemilik perusahaan yang menerima keuntungan dalam bentuk deviden dan manajemen menggunakan keuntungan tersebut secara efisien tujuannya adalah menjadi efektifi. Kegiatan sehari-hari suatu perusahaan yang memberikan manfaat bagi perusahaan (Sosiady, 2022). Adapun tujuan spesifik diterapkannya manajemen kinerja, yaitu:

1. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi.
2. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja.
3. Meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan.
4. Memberi kesempatan individu untuk mengungkapkan aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka.
5. Menunjukkan pada setiap orang bahwa organisasi menilai mereka sebagai individu.
6. Membantu mempertahankan orang-orang yang mempunyai kualitas yang tinggi.

#### 2.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



1. Faktor personal/individu, meliputi : pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam pemberian dorongan bimbingan dan dukungan oleh manajer dan pemimpin tim.
3. Faktor tim, meliputi : kualitas dan semangat dukungan rekan kerja dalam satu tim, kepercayaan terhadap anggota tim lainnya, kekompakan dan kedekatan anggota tim.
4. Faktor situasional (keadaan), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal (Mutia Zikrilla., 2019).

## 2.2 Balanced Scorecard

### 2.2.1 Pengertian Balanced Scorecard

Balanced Scorecard awalnya diperkenalkan di *United States of America* (USA) sebagai respons terhadap kekurangan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang sebelumnya berfokus pada sektor keuangan. Kemudian, pada tahun 1990, David P. Norton menemukan bahwa studi yang didanai oleh KPMG, melalui Nolan Norton Institute di Amerika Serikat mengungkapkan bahwa organisasi masih berfokus hanya pada sektor keuangan dan tidak mampu mewujudkan "masa depan organisasi yang saya pelajari". Penelitian ini muncul karena kesadaran bahwa pada saat itu pengukuran akan kinerja suatu organisasi masih berfokus pada sektor keuangan saja tidak mampu memberikan hasil secara optimal dalam menilai kinerja para eksekutif (Faradiba, 2021; M. O. Putri & Stevanus Gatot



Supriyadi, 2023). Keputusan keuangan yang dibuat oleh manajemen mempengaruhi keputusan keuangan lainnyadan oleh karena itu mempengaruhi nilai perusahaan (Aswad & Adriyani, 2024).

*Balanced Scorecard* adalah alat pengukuran kinerja untuk perusahaan yang mengukur kinerja keuangan dan non-keuangan dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran (Zuniawan *et al.*, 2020). Menurut (Pandaleke *et al.*, 2021) *Balanced Scorecard* merupakan alat evaluasi kinerja atau manajemen kinerja yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi dan memberikan gambaran menyeluruh mengenai kinerja organisasi dari dua perspektif: ekonomi dan non-ekonomi.

Menurut Isnati dan M. Rizki Fajriansyah (2019) *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode evaluasi kinerja suatu perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif : perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Cara yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan lebih dari sekedar kartu skor berimbang; ini merupakan bentuk perubahan strategis yang komprehensif di seluruh tingkat organisasi. pengukuran kinerja komprehensif tidak hanya mengukur metric finansial, namun kombinasi metric finansial dan non-finansial untuk meningkatkan operasional bisnis perusahaan.

Menurut Isnati dan M. Rizki Fajriansyah (2019) sistem pengukuran kinerja berimbang (*Balanced Scorecard System*) merupakan sistem pengukuran yang efektif dan merupakan bagian integral dari proses manajemen yang dapat mendorong perbaikan di bidang-bidang utama seperti produk, proses produksi,



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

kepuasan konsumen dan pengembangan pasar. Jadi *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategi yang menggambarkan visi dan strategi perusahaan ke dalam kaitannya dengan tujuan dan tolak ukur operasional (Djamil., *et.al*,2023). Dalam proses pengembangannya *balanced scorecard* meliputi langkah-langkah sebagai berikut :

1. Persiapkan organisasi untuk mengidentifikasi dan menentukan unit bisnis yang sesuai dengan unit sistem *balanced scorecard* yang akan dikembangkan. Unit bisnis biasanya memiliki konsumen, saluran distribusi, fasilitas produksi, dan tolak ukur keuangannya sendiri. Langkah-langkah yang perlu ditentukan dan dikembangkan adalah visi, misi, dan strategi perusahaan. Visi perusahaan merupakan kemampuan atau kekuatan suatu perusahaan untuk melihat atau membayangkan masa depan. Misi perusahaan mengacu pada tugas spesifik yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya guna memberikan arahan dan fokus kepada manajemen untuk aktivitasnya. Strategi perusahaan sekarang didefinisikan sebagai apa yang dilakukan dan akan dilakukan oleh suatu perusahaan.
2. Mengembangkan *balanced scorecard* yang dapat mengintegrasikan tolak ukur keuangan menjadi satu tolak ukur kinerja. Selanjutnya, kami memasukkan *balanced scorecard* kedalam filosofi manajemen dan budaya perusahaan, mengkomunikasikannya kepada karyawan, serta membangun dan menerapkan sistem informasi yang mendukung



pengukuran kinerja berdasarkan sistem *balanced scorecard*. Penerapan sistem *balanced scorecard* dalam aktivitas perusahaan sehari-hari.

3. Evaluasi *balanced scorecard* pada setiap akhir periode tertentu, misalnya bulanan, semesteran, atau tahunan dan diskusikan dengan seluruh tingkatan manajemen sebagai bagian dari penetapan tujuan strategis perusahaan dan proses alokasi sumber daya.

*Balanced scorecard* menggunakan indikator finansial dari kinerja masa lalu untuk mengevaluasi dan mendorong kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran dari *balanced scorecard* diterjemahkan menjadi tujuan dan ukuran spesifik berdasarkan visi dan strategi perusahaan. Langkah ini memastikan keseimbangan antara langkah eksternal (pemegang saham dan pelanggan) dan langkah internal (bisnis, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan). Para dapat menilai unit bisnis mana yang menciptakan nilai bagi pelanggan saat ini dan masa depan serta memungkinkan kemampuan internal dan investasi dalam dana, sistem, dan prosedur yang penting untuk meningkatkan kinerja di masa depan.

*Balanced scorecard* lebih dari sekedar alat untuk mengukur kinerja perusahaan, ini adalah bentuk perubahan strategis yang komprehensif di seluruh tingkat organisasi. Daripada hanya mengukur metric keuangan, pengukuran kinerja komprehensif yang menggabungkan metric keuangan dan non-keuangan membantu perusahaan meningkatkan operasi bisnisnya.

### 2.2.2 Faktor Keberhasilan Balanced Scorecard

Menurut Isnati dan M. Rizki Fajriansyah (2019) faktor kritis keberhasilan *Balanced scorecard* mengukur aspek kinerja perusahaan yang penting bagi





keunggulan kompetitif dan kesuksesan. Sistem manajemen biaya strategis mengembangkan informasi dan strategi yang mencakup informasi keuangan maupun nonkeuangan.

Di masa lalu, perusahaan berfokus terutama pada metrik kinerja keuangan seperti pertumbuhan penjualan dan laba, arus kas dan nilai persediaan. Sebaliknya, dalam lingkungan bisnis saat ini, perusahaan menggunakan manajemen keberhasilan strategis, yang mencakup metrik operasi non-keuangan seperti pangsa pasar, kualitas produk, kepuasan pelanggan, dan peluang pertumbuhan.

Rasio keuangan menunjukkan dampak kebijakan dan prosedur suatu perusahaan terhadap kondisi keuangan jangka pendek perusahaan, sehingga memberikan manfaat jangka pendek kepada pemegang saham. Sebaliknya, faktor non finansial menunjukkan daya saing perusahaan untuk saat ini dan masa depan.

### 2.2.3 Tujuan *Balanced Scorecard*

Menurut Nur Syamsiyah (2020) tujuan dari *Balanced Scorecard* adalah menerjemahkan strategi menjadi tindakan dan mengkomunikasikan visi secara ringkas kepada perusahaan.

### 2.2.4 Manfaat *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* memiliki beberapa manfaat atau kegunaan, yaitu sebagai berikut:

1. Perjelas strategi dan bangun konsensus.
2. Mengomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.



3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan individu dengan strategi perusahaan.
4. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan tujuan jangka panjang dan anggaran tahunan.
5. Mengidentifikasi dan mengoordinasikan berbagai inisiatif strategis.
6. Melakukan tinjauan strategis secara berkala dan sistematis.
7. Dapatkan umpan balik yang diperlukan untuk mempelajari dan meningkatkan strategi.

### 2.2.5 Keunggulan Balanced Scorecard

Menurut Dr. Ir. Sukemi, M.T. (2020) ada banyak keunggulan menggunakan *balanced scorecard* (BSC) di antaranya sebagai berikut :

1. Memungkinkan bisnis untuk mengkonsolidasikan data ke dalam satu laporan. Hal ini memungkinkan manajemen menghemat waktu, uang, dan tenaga, membuat laporan lebih mudah dibaca dan membuat keputusan bisnis lebih cepat.
2. Penyediaan informasi manajemen mengenai pelayanan dan mutu usaha. Hasil yang dicapai dengan penerapan BSC akan memungkinkan para manajer dan karyawan suatu perusahaan untuk mengkomunikasikan tujuan dan prioritas mereka dalam rangka mencapai tujuan perusahaan di masa depan.
3. BSC juga meningkatkan efisiensi operasional. Penerapan BSC yang tepat dengan hasil dan interpretasi data yang akurat dapat menyelamatkan perusahaan dari konsekuensi buruk seperti hilangnya



produktivitas dan produksi yang berujung pada peningkatan biaya, penurunan pendapatan serta rusaknya citra dan reputasi perusahaan.

### 2.2.6 Perspektif Balanced Scorecard

1. **Perspektif Finansial**, tujuan finansial berperan sebagai fokus dari tujuan strategis, ukuran-ukuran semua perspektif *balanced scorecard*. Ukuran-ukuran yang dipilih sebaiknya menjadi bagian dari keterkaitan hubungan sebab akibat yang memuncak di peningkatan kinerja finansial. Analisis perspektif finansial hanya ditinjau dari arus kas, neraca perusahaan serta tingkat profitabilitas dan likuiditas yang dicapai dua tahun terakhir (2022-2023). Berbagai rasio-rasio finansial dapat diterapkan di dalam pengukuran strategis untuk perspektif finansial seperti : rasio ekonomis, rasio efektivitas dan rasio efisiensi (Yusuf, 2020). Rasio ini penting bagi manajemen untuk mengevaluasi efektifitas dan efisiensi manajemen dalam mengelola seluruh aset perusahaan (Nurlita, 2021).
2. **Perspektif Pelanggan**, menurut Isnati dan M. Rizki Fajriansyah (2019) perusahaan harus mampu mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasarnya, pangsa pasar, kepuasan pelanggan dan pendapatan bersih yang dihasilkan pelanggan. Dua kelompok pengukuran perspektif pelanggan, yaitu:
  - 1) *Customer core measurement*, memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:



- a. Pangsa Pasar (*market share*): pangsa dominan perusahaan terhadap keseluruhan pasar yang ada, termasuk jumlah pelanggan, penjualan dan unit terjual..
  - b. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*) : mengukur sejauh mana suatu perusahaan menjaga hubungan dengan konsumennya..
  - c. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*) : mengukur sejauh mana suatu entitas mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
  - d. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*) : mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria tertentu dalam suatu proposisi nilai.
  - e. Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*) : mengukur laba bersih yang dihasilkan oleh pelanggan atau segmen pelanggan setelah dikurangi biaya dukungan pelanggan khusus.
- 2) *Customer Value Proportion*, memiliki beberapa komponen, yaitu:
1. Atribut produk/layanan mencakup fungsi produk atau layanan, harga dan kualitas. Bisnis perlu memahami apa yang diharapkan pelanggan dari produk atau layanan yang ditawarkan.
  2. Hubungan pelanggan adalah strategi yang menggunakan pendekatan yang bertujuan untuk memastikan kepuasaab pelanggan terhadap produk atau layanan yang diberikan oleh suatu perusahaan.





3. Membangun citra dan reputasi dapat dicapai melalui periklanan dan menjaga kualitas yang dijanjikan (Yusuf, 2020).

**3. Perspektif Bisnis Internal**, menurut Kaplan dan Norton (2001) menyatakan bahwa model rantai nilai proses bisnis internal (*value chain analysis*), antara lain:

- 1) Proses inovasi : Dalam proses menciptakan nilai bagi pelanggan, proses inovasi merupakan elemen penting yang mendorong efisiensi biaya dalam proses menciptakan nilai bagi pelanggan melalui efisiensi, efektivitas dan ketepatan waktu. Proses inovasi ini dari proses yang paling penting..
- 2) Proses operasi : proses bisnis yang dilakukan oleh organisasi bisnis mana pun lebih menekankan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.
- 3) Proses layanan purna jual : langkah terakhir dalam mengukur proses bisnis internal adalah mengukur layanan purna jual kepada pelanggan. Karena layanan pelanggan berdampak pada kepuasan pelanggan, pengukuran ini merupakan bagian yang sangat penting dari proses bisnis internal (Yusuf, 2020).

**4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**, Perspektif ini membantu perusahaan meninjau infrastruktur yang perlu dikembangkan untuk pertumbuhan jangka panjang dan peningkatan kinerja. Proses ini mencakup aspek seperti sumber daya manusia



(SDM), sistem, dan proses bisnis, seperti pelatihan karyawan. Aspek ini juga harus memerlukan pertimbangan faktor-faktor seperti kompetensi pegawai, kompetensi sistem informasi, motivasi, wewenang dan koordinasi (M. O. Putri & Stevanus Gatot Supriyadi, 2023).

### 2.3 Telaah Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti Terdahulu	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Putri Wahyuni, Dony Martias (2024)	Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru	Menunjukkan kinerja perpektif pelanggan diukur dengan skala interpretasi, kinerja perspektif keuangan diukur dengan NPM, ROI, Rasio Efisiensi dan Efektifitas. Perspektif bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan skala interpretasi.
2.	Gustina Manik (2021)	Penerapan Balanced Scorecard Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (PERSERO) Di Medan	Menunjukkan bahwa kinerja keuangan dapat dilihat dari pertumbuhan pendapatan, ROA, NPM.
3.	Maulana Yusuf (2020)	Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard Pada UIN Suska Riau	Menunjukkan perspektif keuangan dan perspektif pelanggan menunjukkan efektif, efisisen dan ekonomis. Perspektif proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari skala interpretasi.
4.	R. Pandaleka, J. Tinangon, A. Wangkar (2021)	Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada PT.	Perspektif keuangan bisa dilihat dari pencapaian pendapatan yang dilihat dari rasio NPM bisa mencapai standar terbaik NPM menurut BI. Perspektif pelanggan

		Bank Sultgo Cabang Ratahan	dilihat dari retensi pelanggan. Perspektif bisnis internal dilihat dari layanan purna jual. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari kualitas sistem pendidikan dan pelatihan.
5.	Mita Oktavia Putri, Stevanus Gatot Supriyadi (2023)	Analisis Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada LKP X	Menunjukkan bahwa perspektif keuangan mencakup ROI, NPM, Operating Ratio. Perspektif pelanggan dilihat dari kepuasan pelanggan. Proses bisnis internal dan pertumbuhan pembelajaran dengan skala interpretasi baik.
6.	Anggi Mayasari Lubis, Dini Azlina Pane, Putria Nurjannah (2023)	Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan pada PT.Toyota Astra Motor	Perspektif keuangan meliputi ROI, NPM, Operating Ratio baik. Perspektif pelanggan dilihat dari kepuasan pelanggan menunjukkan baik. Perspektif bisnis internal dilihat dari inovasi menunjukkan baik. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari kepuasan karyawan menunjukkan baik.
7.	Faradilla Yusmaniar (2021)	Analisis Kinerja Dengan Menggunakan Pendekatan Balance Score Card Pada PT Semen Tonasa Kabupaten Pangkep	Hasil perspektif keuangan peningkatan profit, peningkatan total cost, ROE menurun, Current ratio menunjukkan hasil yang fluktuasi. Perspektif pelanggan dilihat dari kepuasan pelanggan dengan penyebaran kuesioner dimana pelanggan semen tonasa merasa puas dengan layanannya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meakukan inovasi dalam hal proses percepatan waktu pengiriman pesanana kepada pelanggan. Perspektif bisnis internal dilihat dari kepuasan karyawan.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



8.	Akhyar Zuniawan, Octoberry Julyanto, Yohanes Bangun Suryoso, Zulfa Fitri Ikatrinasari (2020)	Implementasi Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja di Perusahaan Engineering Pada PT. MSE	Perspektif keuangan yang meliputi gross profit, operating income, net income, dan EBITDA dikatakan cukup. Perspektif pelanggan yaitu kepuasan pelanggan dikatakan cukup. Perspektif bisnis internal meliputi cost saving initiative dikatakan cukup. Perspektif pertumbuhan pembelajaran yaitu kepuasan karyawan untuk pelatihan/training dikatakan cukup.
9.	Julian Helmi, Harmein Nasution, Nazaruddin & Juliza Hidayati (2021)	Penerapan Balance Scorecard untuk meningkatkan kinerja Perbankan Syariah Sumatera Utara	Menunjukkan perspektif keuangan skor bertambah, perspektif pelanggan tingkat kepuasan pelanggan meningkat. Perspektif bisnis internal menunjukkan kategori baik. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan skor jawaban sudah cukup puas akan bank syariah.
10.	Hikmah Nurfaidah, R.Deni Muhammad Daniel, Faizal Mulia Z (2020)	Mengukur Kinerja Perusahaan Dengan Penerapan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Kebun Sukamaju Cibadak Kabupaten Sukabumi	Menunjukkan pengukuran kinerja PT. Perkebunan Nusantara VIII Kebun Sukamaju Cibadak Kabupaten Sukabumi pada perspektif keuangan dilihat dari ROI, profit margin. Perspektif pelanggan sarannya adalah product quality, corporate image, customer satisfaction. Perspektif bisnis internal mencakup proses inovasi dan proses operasi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mencakup pelatihan karyawan, informasi teknologi kinerja.
11.	(Siagian & Katrin, 2024)	Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Balanced	Menunjukkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan baik, pemberian motivasi, pemberdayaan





		Scorecard pada Pt Perkebunan Nusantara II	karyawan dan akses informasi yang baik. Pada perspektif bisnis internal perusahaan melakukan inovasi dan margin laba menurun. Perspektif pelanggan baik dan ada peningkatan jumlah pelanggan. Dan perspektif keuangan adanya penurunan penjualan karena menurunnya produktivitas.
12.	(Dwichayani <i>et al.</i> , 2019)	Analisis Kinerja Agroindustri Kelapa Sawit PT ABC di Kabupaten Mesuji Menggunakan Metode Balanced Scorecard	Pada kinerja PT.ABC pada perspektif keuangan kategori baik. Perspektif pelanggan termasuk cukup baik. Perspektif bisnis internal kurang baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kategori cukup baik.

## 2.4 Kerangka pemikiran

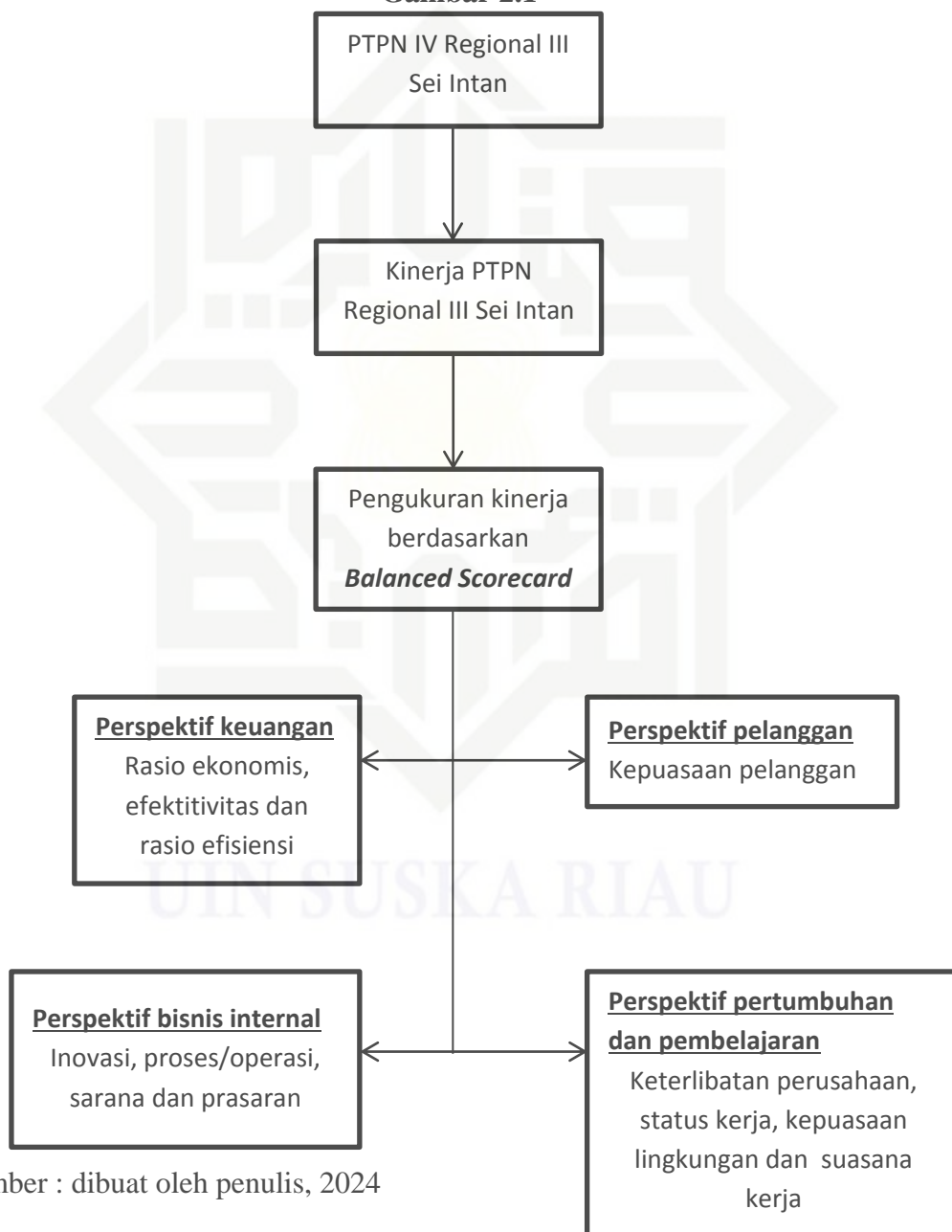
Kerangka pemikiran menjadi landasan dalam mengembangkan berbagai konsep dan teori yang digunakan dalam penelitian. Kerangka menjelaskan pokok permasalahan dan disusun berdasarkan tinjauan pustaka dan hasil penelitian terkait. Pengukuran kinerja sangat penting dalam menilai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, baik sektor swasta maupun publik. Salah satu sistem pengukuran kinerja yang saat ini diadopsi oleh organisasi di beberapa negara adalah yang menggunakan konsep *Balanced Scorecard*, yaitu konsep pengukuran kinerja yang mengevaluasi kinerja organisasi dari empat perspektif (Sari Anita *et al.*, 2023).

Setiap organisasi mempunyai tujuan dan kebutuhan yang jelas untuk mencapai tujuan. Suatu organisasi harus mempunyai visi, misi dan strategi serta



melakukan pengukuran kinerja untuk melihat apakah tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai. Hasil pengukuran tersebut nantinya dijadikan bahan pertimbangan untuk menentukan tindakan apa yang perlu dilakukan pemangku kepentingan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan. Untuk lebih jelasnya, gambaran umum kerangka penelitian ini disajikan di bawah ini (Sari Anita *et al.*, 2023).

**Gambar 2.1**



Sumber : dibuat oleh penulis, 2024

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian berupa studi kasus pada PTPN IV Regional III Sei Intan yaitu metode pengumpulan data yang mengambil beberapa item dan memeriksa setiap item, kesimpulan yang dicapai hanya berlaku pada item yang diperiksa. Penelitian ini dilakukan di PTPN IV Regional III Sei Intan dengan menggunakan data berupa elemen-elemen untuk mengukur kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

### 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional III Sei Intan. Yang beralamat di Jalan Kembang Damai, Kec. Pagaran Tapah Darussalam, Kab. Rokan Hulu, Prov. Riau. Khususnya pada karyawan dan pelanggan, pemilihan tersebut berdasarkan beberapa pertimbangan (1) ingin mengetahui kinerja dari karyawan (2) ingin mengetahui sistem pelayanan di PTPN IV Regional III Sei Intan. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Januari – Juli 2024.

### 3.3 Jenis Penelitian

Penelitian ini berjenis penelitian deskriptif kuantitatif. Menurut Parmita (2018) (F. Ummah et al., 2021) pendekatan deskriptif kuantitatif adalah pendekatan yang menganalisis dan menyajikan data deskriptif yaitu data ordinal yang diperoleh dari hasil angket respon responden dan data numeric (proporsi) yang diperoleh pada saat pengumpulan data. Filsafat positivism sebagai suatu



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

metode keilmuan atau keilmuan bersifat objektif, terukur, rasional dan sistematis karena memenuhi prinsip-prinsip ilmiah secara konkrit atau empiris.

### 3.4 Populasi dan Sampel

Populasi adalah suatu bidang yang digeneralisasikan, terdiri atas: obyek/subyek dengan sifat dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti yang diteliti dan ditarik menurut kesimpulannya. Populasi dalam Penelitian ini adalah karyawan PTPN IV Regional III Sei Intan berjumlah 356 karyawan termasuk pemanen. Sedangkan populasi untuk jumlah pelanggan 35 pelanggan pada PTPN IV Regional III Sei Intan.

Sampel adalah sebagian atau wakil dari suatu populasi yang mempunyai ciri khas. Untuk mengidentifikasi atau menentukan sampel yang benar, peneliti harus mempunyai pemahaman yang menyeluruh tentang pengambilan sampel, baik dalam menentukan jumlah maupun menentukan sampel mana yang akan dikumpulkan (Amin *et al.*, 2023).

Penelitian ini menggunakan teknik Purposive Sampling yaitu teknik untuk menentukan sampel penelitian dengan beberapa pertimbangan tertentu yang bertujuan agar data yang diperoleh nantinya bisa lebih representative. Teknik Purposive Sampling digunakan untuk mengambil sampel karyawan dan Teknik Sensus Sampling (Sampling Jenuh) digunakan untuk mengambil sampel pelanggan, dimana seluruh anggota populasi diambil sebagai sampel. Hal ini sering digunakan untuk penelitian dengan ukuran sampel kurang dari 30 orang





atau untuk penelitian yang bertujuan menggeneralisasi dengan margin kesalahan tertentu. Dengan populasi 20 pelanggan dan semua populasi dijadikan sampel.

Populasi keseluruhan karyawan PTPN IV Regional III Sei Intan sebanyak 356 karyawan. Sampel yang diambil berupa karyawan yang bekerja di Kantor Kebun dan PKS Sei Intan seperti, kantor administrasi keuangan, kantor bagian tanaman, kantor umum/SDM, kantor PKS, kantor teknik pabrik dan bagian sortasi serta karyawan tetap dan PKWT yang masih aktif. Jadi total sampel dalam perspektif bisnis internal adalah sebanyak 45 karyawan. Jadi sampel untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran disamakan dengan bisnis internal sebanyak 45 karyawan. Sedangkan sampel pelanggan diambil semua sebanyak 35 pelanggan.

**Tabel 3.1**

**Sampel Penelitian**

No.	Bagian	Kategori	Jumlah
1	Kantor administrasi keuangan	1.Asisten Tata Usaha	1
		2.Krani-1 Administrasi	1
		3.Krani Pembukuan/Akuntansi	1
		4.Krani Kas Keuangan/Anggaran	1
		5.Krani Finansial	1
		6.Krani KAP Inspeksi	1
		7.Krani Finansil	1
		8.Krani Sekretaris	1
2.	Kantor Tanaman	1.Krani 1 Tanaman	1
		2.Krani Tanaman	2
		3.Krani Produksi	1
		4.Krani KAP Inspeksi	1
3.	Kantor Umum/SDM	1.Asisten Umum/SDM	1
		2.Krani 1 Personalia	1
		3.Krani Umum	2
		4.Krani Personalia	1
		5.Krani Dokumentasi Sistem dan Sertifikasi	2



		6.Krani Upah 7.Danton dan Satpam	1 5
4.	Kantor PKS	1.Krani Produksi 2.Pembantu Krani Produksi 3.Krani Quality Assurance 4.Krani Timbang	1 1 1 2
5.	Kantor Teknik Pabrik	1.Asisten Teknik 2.Krani Teknik 3.Pembantu Mekanik	1 1 6
6.	Bagian Sortasi	1.Mandor Sortasi 2.Krani Sortasi 3.Operator Sortasi	1 1 4
Jumlah sample penelitian			45

Sumber : Data PTPN IV Regional III Sei Intan.

**Tabel 3.2**

**Pelanggan Sei Intan Inti Sawit dan CPO**

No.	Transpoerteur
1.	BK 8223 VC
2.	BK 9845 VO
3.	BK 8429 VA
4.	BK 8726 VB
5.	BK 8788 VN
6.	BK 8454 VO
7.	BK8169 VO
8.	BK 8959 VZ
9.	BK8465 VC
10.	BK 8712 VO
11.	BK 9971 VO
12.	BK 9547 VN
13.	BK 9250 BR
14.	BM 9829 DU
15.	BK 9928 XA
16.	BK 9334 XMZ
17.	BM 8658 QJ
18.	BK 8958 VN
19.	BK 8094 VC
20.	BK 8898 VZ

Sumber : Data Pelanggan PTPN IV Regional III Sei Intan.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

### 3.5 Data yang dikumpulkan

1. Data yang diperoleh dari PTPN IV Regional III meliputi:
  - a. Deskripsi umum tentang ruang lingkup tempat PKL
  - b. Struktur organisasi
2. Data yang berkaitan langsung dengan masalah yang akan diteliti yaitu:
  - a. Laporan Neraca
  - b. Laporan Manajemen
  - c. Data Penilaian Kinerja Karyawan
  - d. Data Pelanggan dan karyawan

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah proses pengumpulan informasi yang relevan dengan suatu penelitian. Teknik-teknik ini memungkinkan peneliti mengumpulkan data yang diperlukan melalui berbagai metode, alat dan strategi. Berdasarkan uraian diatas, maka teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi.

#### 1. Observasi

digunakan untuk mengekstrak data dari sumber data yang berupa peristiwa, tempat atau lokasi, dan objek, serta rekaman gambar. Menurut (Irfan et al., 2021) observasi, suatu teknik pengumpulan data yang melibatkan pengamatan langsung terhadap objek penelitian.

#### 2. Teknik Wawancara

Metode pengumpulan data yang melibatkan tanya jawab langsung dengan karyawan untuk memperoleh data berbasis penelitian. Teknik



wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam dimana data dan informasi dikumpulkan secara tatap muka langsung dengan informan untuk memperoleh data yang lengkap dan rinci. (Rachmat, 2018).

### 3. Teknik Dokumentasi

Dokumentasi berarti peneliti mengambil data dari catatan dan dokumen. Dalam hal ini pendokumentasian dilakukan melalui dokumen atau arsip. Dokumentasi adalah suatu metode pencarian data sejarah yang ada baik berupa surat, catatan harian, dan laporan atau dokumen foto, CD dan hardisk/film. Dokumentasi merupakan alat pengumpulan data yang biasa digunakan dalam berbagai metode pengumpulan data. Tujuannya untuk memperoleh informasi yang mendukung analisis dan interpretasi data. Dokumen-dokumen ini bisa bersifat publik dan privat.

### 4. Teknik Kuesioner

Kuisisioner adalah metode pengumpulan data yang menyusun daftar pertanyaan tertulis terkait dengan indikator yang termasuk dalam *balance scorecard*. Kuesioner digunakan untuk mengukur variabel penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PTPN IV Regional III Sei Intan.

## 3.7 Teknik Analisis Data Variabel Operasional

Penelitian menggunakan keempat perspektif *Balanced Scorecard* yang dinilai berdasarkan berikut :





### 3.7.1 Operasional Variabel

#### 3.7.1.1 Kinerja Perspektif Keuangan

Kinerja perspektif keuangan PTPN IV Regional III Sei Intan diukur dengan menggunakan metode value for money atau 3E, yaitu rasio ekonomis, rasio efisiensi, dan rasio efektivitas.

##### 3.7.1.1.1 Rasio Ekonomis

Rasio ekonomis adalah untuk mengukur tingkat kehematan dari pengeluaran-pengeluaran yang dilakukan organisasi sektor public. Pengukuran ini memerlukan data anggaran dan realisasinya, diperoleh dari dengan rumus:

1. Rasio lancar (*current ratio*) adalah rasio likuiditas yang mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar utang jangka pendeknya, atau utang yang wajib dibayar dalam waktu 1 tahun.

$$\text{Rumus Rasio lancar} = \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{hutang lancar}} \times 100\%$$

Sumber : (Brigham & Houston, 2018).

Semakin besar rasio aktiva lancar terhadap hutang lancar maka semakin besar kemampuan perusahaan dalam menutupi kewajiban jangka pendek. Jika rasio lancar 1:1 atau 100% berarti aktiva lancar dapat menutupi seluruh hutang lancar. Oleh karena itu, jika rasio lebih besar dari 1 atau lebih besar dari 100% maka dianggap sehat. Artinya aktiva lancar harus jauh melebihi jumlah hutang lancar. Dan jika



rasionya kurang dari 1 atau dibawah 100% maka dianggap tidak sehat (Elisa, 2018).

2. Rasio perputaran persediaan adalah rasio ini dihitung dengan membagi penjualan dengan persediaan.

$$\text{Rumus Rasio perputaran persediaan} = \frac{\text{penjualan}}{\text{persediaan}} \times 100\%$$

Sumber : (Brigham & Houston, 2018).

3. Rasio cepat (*quick ratio*) adalah rasio yang mengukur kemampuan perusahaan dalam melunasi hutang lancarnya dengan menggunakan aset yang paling likuid.

$$\text{Rumus Rasio cepat} = \frac{(\text{aktiva lancar} - \text{persediaan})}{\text{hutang lancar}} \times 100\%$$

Sumber : (Brigham & Houston, 2018).

4. Rasio perputaran total aset Rasio perputaran total aset (*Total Assets Turnover Ratio*) dihitung dengan membagi penjualan dengan total aset. Dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Rasio perputaran aset total} = \frac{\text{penjualan}}{\text{total aset}} \times 100\%$$

Sumber : (Brigham & Houston, 2018).

5. Total hutang terhadap aset (*debt to asset ratio*) adalah ukuran aset perusahaan yang dibiayai oleh hutang, bukan ekuitas.

$$\text{Total hutang terhadap aset (debt to asset ratio)} = \frac{\text{total hutang}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

Sumber : (Elisa, 2018).

6. Rasio hutang terhadap ekuitas (*debt to equity ratio*), adalah rasio leverage yang menunjukkan seberapa besar perusahaan dimiliki oleh



kreditor dibandingkan dengan seberapa besar ekuitas pemegang saham yang dimiliki oleh perusahaan.

$$\text{DER (debt to equity ratio)} = \frac{\text{total hutang}}{\text{total ekuitas}} \times 100\%$$

*Debt to Equity Ratio* adalah perbandingan antara utang dan ekuitas suatu perusahaan. Apabila nilai rasio ini relatif tinggi (mencapai 100% atau lebih dari itu), berarti ekuitas perusahaan relatif kecil dibandingkan dengan total utangnya. Padahal, perusahaan yang sehat mempunyai tingkat utang yang tidak melebihi ekuitasnya yaitu dibawah 100 % sehingga perusahaan tidak pernah mengalami beban berlebih (Elisa, 2018).

Kriteria tingkat ekonomi menurut (Maya & Suryanto, 2024), sebagai berikut :

- a. Jika perolehan nilai perbandingan kurang dari 100% ( $X < 100\%$ ) maka dapat dikatakan ekonomis.
- b. Jika perolehan nilai perbandingan sama dengan 100% ( $X = 100\%$ ) maka dapat dikatakan ekonomis berimbang.
- c. Jika perolehan nilai perbandingan lebih dari 100% ( $X > 100\%$ ) maka dapat dikatakan tidak ekonomis.

#### 3.7.1.1.2 Rasio Efisiensi

Biasanya mengacu pada rasio yang menunjukkan seberapa efisien perusahaan menggunakan sumber dayanya untuk menghasilkan penjualan dan keuntungan. Rasio efisiensi diukur dengan membandingkan biaya



operasional dengan pendapatan perusahaan tertentu. Efisiensi operasional memungkinkan menilai kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek. Maka rumus dari rasio efisiensi sebagai berikut (Lendrawati & Abdi, 2021).

$$\text{Efisiensi Rasio} = \frac{\text{beban operasional}}{\text{pendapatan}} \times 100\%$$

Jika hasil kinerja rasio efisiensi meningkat selama periode pengamatan maka rasio efisiensi dianggap kurang baik, jika tetap maka dianggap sangat baik dan jika menurun maka dianggap baik. Hal ini dikarenakan semakin kecil beban yang didapat maka semakin baik rasio efisiensi.

Kriteria tingkat efisiensi menurut (Maya & Suryanto, 2024) sebagai berikut:

- a. Jika perolehan nilai perbandingan kurang dari 100% ( $X < 100\%$ ) maka dapat dikatakan efisien.
- b. Jika perolehan nilai perbandingan sama dengan 100% ( $X = 100\%$ ) maka dapat dikatakan efisiensi berimbang.
- c. Jika perolehan nilai perbandingan lebih dari 100% ( $X > 100\%$ ) maka dapat dikatakan tidak efisien.

### 3.7.1.1.3 Rasio Efektivitas

Ini mengacu pada seberapa efektif perusahaan mencapai tujuan strategis seperti pertumbuhan penjualan, kepuasan pelanggan, dan nilai pasar. Rasio efektivitas diukur dengan membandingkan hasil yang dicapai





dengan sumber daya yang digunakan. Menurut (Lendrawati & Abdi, 2021) rumusnya sebagai berikut:

$$\text{Efektivitas Rasio} = \frac{\text{hasil yang dicapai}}{\text{sumber daya yang dikeluarkan}} \times 100\%.$$

Rasio efektivitas dikatakan baik apabila hasil kinerja indikator rasio efektivitas meningkat selama periode pengamatan, sangat baik jika tetap dan tidak baik jika menurun.

Kriteria tingkat efektivitas menurut (Maya & Suryanto, 2024) sebagai berikut:

- a. Jika perolehan nilai perbandingan kurang dari 100% ( $X < 100\%$ ) maka dapat dikatakan efisien.
- b. Jika perolehan nilai perbandingan sama dengan 100% ( $X = 100\%$ ) maka dapat dikatakan efisiensi berimbang.
- c. Jika perolehan nilai perbandingan lebih dari 100% ( $X > 100\%$ ) maka dapat dikatakan tidak efisien.

### 3.7.1.2 Perspektif Pelanggan

Kinerja PTPN IV Regional III pada perspektif pelanggan diukur dengan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Perspektif pelanggan merupakan kinerja yang dilakukan untuk mengetahui bagaimana respon pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh PTPN IV Regional III Sei Intan. Untuk mengukur kepuasan pelanggan, peneliti menggunakan teori kualitas pelayanan/*service quality* (SerQual). Teori ini dirancang untuk mengukur



kesenjangan antara harapan atau ekspektasi pelanggan serta persepsi pelanggan dan dari lima dimensi kualitas layanan yaitu *tangibles* (bukti fisik), *reliability* (keandalan), *responsiveness* (daya tanggap), *assurance* (jaminan), dan *emphaty* (perhatian). Skala SerQual terdiri dari 14 pernyataan yang didistribusikan secara komprehensif pada lima dimensi kualitas pelayanan (Natalius *et al.*, n.d.) Kuesioner yang disebarakan menggunakan skala likert 5 poin, yaitu Sangat tidak setuju, Tidak setuju, Cukup setuju, Setuju, Sangat setuju.

Tingkat kepuasan pelanggan digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan atau tingkat pelayanan yang diberikan oleh suatu perusahaan. Pengukurannya dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada pelanggan dan berdasarkan hasil survey kepuasan pelanggan PTPN IV Regional III Sei Intan. Kuesioner yang disebarakan menggunakan skala likert 5 poin, yaitu Sangat tidak setuju, Tidak setuju, Cukup setuju, Setuju, Sangat setuju. Jawaban responden dikuantitatifkan untuk mengetahui skor kinerja rata-rata dalam hal pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan skala likert. Dari pengolahan tersebut akan diketahui tingkat kepuasan karyawan PTPN IV Regional III Sei Intan.

**Tabel 3.3**  
**Kisi-kisi Instrumen Tingkat Perspektif Pelanggan**

Variabel	Indikator	Pertanyaan
Pelanggan	1.Bukti Langsung	1,2,3,4
	2.Keandalan	5,6,7,8
	3.Daya Tanggap	9,10,11,12
	4.Jaminan	13,14,15,16,17
	5.Empati	18,19,20,21

1



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

### 3.7.1.3 Perspektif Bisnis dan Internal

Dalam penelitian perspektif Bisnis dan Internal, peneliti menggunakan teknik penilaian untuk menghitung dan menjelaskan hasil kuesioner. Tolak ukur dari Perspektif Proses Bisnis Internal untuk mengetahui aktivitas proses produksi sebagai internal perusahaan untuk menciptakan nilai yang sejalan dengan keinginan dan kebutuhan konsumen/pelanggan dan pemilik organisasi dalam perusahaan. Untuk menentukan sampel, peneliti menggunakan metode purposive sampling dengan jumlah 45 Responden. Untuk karyawan kantor kebun dan karyawan PKS dengan kriteria :

1. Karyawan kebun dan PKS Sei Intan
2. Jabatam : Asisten, Krani, Arisparis, Mandor, Ketua gudang, Operator, Bagian admnistrasi.

**Tabel 3.4**  
**Kisi-kisi Instrumen Tingkat Bisnis dan Internal**

Variabel	Indikator	Pertanyaan
<b>Tingkat Bisnis dan Internal</b>	1.Inovasi	1,2,3
	2.Proses/Operasi	4,5,6
	3.Sarana dan Prasarana	7,8

Untuk mengukur tingkat kepuasan tersebut dilakukan dengan membandingkan skor maksimal dengan skor karyawan kantor dan PKS Sei Intan terhadap realita yang ada.

$$\text{Tingkat kepuasan} = \frac{\text{skor perolehan}}{\text{skor kenyataan}} \times 100\%$$



### 3.7.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Ada tiga indikator pertumbuhan dan kinerja pembelajaran ini: tingkat Keterlibatan perusahaan, tingkat Status Kerja dan Kepuasan lingkungan serta suasana Kerja. Kuesioner ini disebarakan kepada karyawan PTPN IV Regional III yang merupakan responden dalam penelitian ini.

Kuesioner yang disebarakan menggunakan skala likert 5 poin, yaitu Sangat tidak setuju, Tidak setuju, Cukup setuju, Setuju, Sangat setuju. Jawaban responden dikuantitatifkan untuk mengetahui skor kinerja rata-rata dalam hal pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan skala likert. Dari pengolahan tersebut akan diketahui tingkat kepuasan karyawan PTPN IV Regional III Sei Intan.

Untuk mengukur kepuasan karyawan, skor maksimalnya dibandingkan dengan penilaian persepsi karyawan kantor kebun dan PKS Sei Intan terhadap situasi saat ini.

$$\text{Tingkat kepuasan} = \frac{\text{skor perolehan}}{\text{skor kenyataan}} \times 100\%$$

**Tabel 3.5**  
**Kisi- kisi Instrumen Tingkat Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Variabel	Indikator	Pertanyaan
<b>Tingkat Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>	1.Keterlibatan Perusahaan	1,2
	2.Status Kerja	3,4
	3.Kepuasan Lingkungan dan Suasana Kerja	5,6,7,8





### 3.7.2 Skala Pengukuran

Menurut (Sugiyono, 2020) skala pengukuran adalah suatu kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang atau pendeknya interval suatu alat ukur, yang menyediakan data kuantitatif pada saat melakukan pengukuran. Skala pengukuran pada penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur perspektif, perasaan, dan kesan seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala likert menggambarkan variabel yang diukur dengan indikator variabel dan menggunakan indikator tersebut sebagai titik awal untuk menyusun item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban terhadap setiap item instrumen pada skala likert berkisar dari sangat positif hingga sangat negatif.

Dengan menggunakan pengukuran skala likert, peneliti dapat mengetahui data tentang jawaban yang diberikan oleh responden dan dapat mengambil data tersebut untuk menarik kesimpulan.

**Tabel 3.6**

#### **Pemberian Skor Pada Jawaban Kuesioner**

<b>Pertanyaan</b>	<b>Skor</b>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1





- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan tujuan penelitian Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan PTPN IV Regional III Sei Intan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja dari perspektif keuangan dari tiga rasio : rasio ekonomis, rasio efisiensi dan rasio efektivitas. Rasio ekonomis “Baik” dikatakan baik karena rendahnya aset yang dikeluarkan oleh perusahaan sehingga perusahaan bisa menghemat biaya yang dikeluarkan. Pada RE (Rasio Efisiensi) menunjukkan tingkat efisien yang “Kurang Efisien” karena mengalami penurunan pendapatan perlunya mengevaluasi dan memperbaiki strategi manajemen organisasi . Pada RE (Rasio Efektivitas) menunjukkan terdapat penurunan di tahun 2023 disebabkan TBS olah nya menurun.
2. Kinerja dari perspektif pelanggan diukur dengan indikator kepuasan pelanggan di ukur pada tahun berjalan menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan baik.
3. Kinerja dari perspektif bisnis internal diukur dengan SPSS pada indikator:
  - a).Inovasi pada X1 menunjukkan skor 91,1% (Sangat Setuju), X2 menunjukkan skor 91,1% (Sangat Setuju), dan X3 menunjukkan skor 53,3% (Netral).
  - b).Proses/Operasi pada X4 menunjukkan skor 91,1% (Sangat Setuju), X5 menunjukkan skor 91,1% (Sangat Setuju), X6

menunjukkan skor 77,8% (Setuju). c). Sarana/Prasarana pada X7 menunjukkan skor 86,7% (Sangat Setuju), X8 menunjukkan skor 84,4% (Sangat Setuju).

4. Kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan SPSS pada indikator a). Keterlibatan Perusahaan pada X1 menunjukkan skor 80,0% (Setuju), X2 menunjukkan skor 73,3% (Setuju). b). Status Kerja pada X3 menunjukkan skor 55,6% (Netral), X4 menunjukkan skor 82,2% (Setuju). c). Kepuasan Lingkungan dan Suasana Kerja pada X5 menunjukkan skor 51,1% (Setuju), X6 menunjukkan skor 84,4% (Sangat Setuju), X7 menunjukkan skor 60,0% (Netral), dan X8 menunjukkan skor 86,7% (Sangat Setuju)

## 5.2 Saran

Selain dapat diketahui untuk mengetahui tingkat kinerja PTPN IV Regional III Sei Intan, penelitian ini juga menyarankan hal-hal sebagai berikut:

1. PTPN IV Regional III Sei Intan lebih memerhatikan dalam pengukuran kinerja perusahaan dengan Balanced Scorecard, agar keberhasilan perusahaan dapat berjalan sesuai dan tidak ada penurunan dalam penilaian kinerja perusahaan. Selain itu diharapkan agar PTPN IV Regional III Sei Intan meningkatkan produksinya dengan cara lebih memperhatikan kepuasan pelanggan, pertumbuhan penjualan dan nilai pasar.
2. PTPN IV Regional III Sei Intan semaksimal mungkin mempertahankan aspek kinerja unggul dan melakukan inovasi-inovasi baru.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

3. Hasil penelitian ini semoga memperkaya teori sebelumnya dan melengkapi serta memperkuat hasil penelitian sebelumnya. Selanjutnya hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pengembangan teori atau sumber ide penelitian lain yang sejenis.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.







## Daftar Pustaka

### Al-Qur'an

- Abdul Malik, Imam Baidlowi, & Yuliasnita Verlandes. (2024). Analisis Kinerja Keuangan Menggunakan Rasio Likuiditas, Rasio Solvabilitas dan Rasio Profitabilitas Pada PT. Pabrik Kertas Tjiwi Kimia Tbk Periode 2021 – 2023. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(4), 144–155.
- Adriyani, A., & Hijratul, A. (2024). Nilai Perusahaan Dipengaruhi Oleh Tax Avoidance dan Profitabilitas. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis (e-Journal)*, 10(1), 140–152.
- Amin, N. F., Sabaruddin, G., & Kamaluddin, A. (2023). Konsep Umum Populasi dan Sampel Dalam Penelitian. *Jurnal Pilar: Jurnal Kajian Islam Kontemporer*, 14(1), 15–31.
- Brigham, Houston. 2018. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gultom, R. (2023). *Analisis Pendapatan Usahatani Kelapa Sawit Rakyat Di Desa Sei Lama, Kecamatan Simpang Empat, Kabupaten Asahan. Skripsi Universitas Medan Area*.
- Atul, U. N., Sari, Y. N. I., & Lestari, Y. J. (2022). Analisis Rasio Keuangan Untuk Mengukur Kinerja Keuangan Perusahaan. *E-Jurnal Akuntansi TSM*, 2(3), 89–96.
- Azteria, V. (2020). *Universitas esa unggul 2019-2020. Kml 366*, 0–9.
- Chusminah, C., & Haryati, R. A. (2019). Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan. *Widya Cipta - Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 3(1), 61–70.
- Dewi, S. P., & Hery Syaerul, H. (2023). Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard (Bsc) Terhadap Kinerja Manajemen Pada Bank Bjb Kantor Pusat Bandung. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Perbankan*, 17(1), 892–906.
- Dwichayani, E., Muhammad Irfan, A., & Riantini, M. (2019). Analisis Kinerja Agroindustri Kelapa Sawit Pt Abc Di Kabupaten Mesuji Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmu-Ilmu Agribisnis*, 7(3), 275–282.
- Efendi, J. (2023). Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT. XYZ. *Jurnal Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma*, 14(1), 15–28.
- Elisa. (2018). *Analisa Rasio Laporan Keuangan Pada Pt. Jasa Sarana Citra Bestari*

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Cabang Bengkalis Menurut Perspektif Islam. *Jurnal Akuntansi Syariah*, 2(1), 56–76.

Evita, S. N., Wa Ode Zusnita, M., & Raden Tri Wayu, A. (2019). Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management By Objectives (Studi kasus pada PT Qwords Company International). *Pekbis Jurnal*, 9(1), 18–32.

Faradiba, N. (2021). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada Pt. Asam Jawa Medan*.

Gunawan, H., Desrir, M., & Qomariah, L. (2023). Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap Harga Saham Perbankan di Bursa Efek Indonesia. *Akuntansi Dan Manajemen*, 18(1), 1–19.

Irfan, A., Andi, I., & Andi, A. (2021). Pengaruh kecerdasan emosionela terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cabang Bone. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 16(1), 301–316.

Isnati, Rizki. 2019. *Manajemen Strategik: Intisari Konsep dan Teori*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.

Lazuardi, Y., Amrozi, A. I., Frastika, A. C., Prasetya, A. I. D., Khumairoh, D., Karomah, U. K., Masrukha, A. U., Maghfiroh, F., Syaifuddin, M. A., Pembayun, N. R., & Pradipta, S. A. (2022). Analisis Rasio Profitabilitas, Solvabilitas, Likuiditas, Aktivitas untuk Mengukur Kinerja Keuangan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. *Jurnal Neraca: Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Ekonomi Akuntansi*, 6(1), 40.

Lendrawati, A., & Abdi, M. (2021). Pengaruh Efisiensi, Efektivitas, Dan Leverage Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Publik Bisnis Ritel. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(3), 591.

Lubis, A. M., Dini, A. P., & Putria, N. (2023). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Toyota Astra Motor). *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 209–228.

Maludin, Wahid, Bernadin, Nugraheni, Rosye, Rachmad, Ekawati, Endi, Herlina, Agusthina, Aditya, D. (2020). *Manajemen Kinerja (Perspektif Balanced Scorecard)*.

Manik, G. (2021). Penerapan Balanced Scorecard dalam Mengukur Kinerja Keuangan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) di Medan. (*Skripsi Universitas Medan Area*).

Martias, D., & Putri, W. (2024). Implementasi Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru. *Jurnal Rumpun Ilmu Ekonomi*, 2(1), 92–105.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

- Maya, M. N., & Suryanto, S. (2024). Financial Performance Analysis Using The Value For Money Approach At PT Perkebunan Nusantara VIII Analisis Kinerja Keuangan Menggunakan Pendekatan Value For Money Pada PT Perkebunan Nusantara VIII. *Jurnal Costing: Journal Of Economic, Business and Accounting*, 7(5).
- Muhammad Supriyanto. (2019). Service Excellence, Dampak Dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Pelanggan Dan Loyalitas Pelanggan. *Epicheirisi: Jurnal Manajemen, Administrasi, Pemasaran Dan Kesekretariatan*, 3(1), 16–22.
- Natalius, A. K., Budiman, R., & Wijayanto, D. (n.d.). Pengukuran Kualitas Layanan Dengan Metode Service Quality (SerQual) dan Zone Of Tolerance (ZOT) Pada Layanan Indihome di Kota Pontianak. *Jurnal Untan*, 1–17.
- Nurlita, A. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Profitabilitas Bank Bumn Syariah Di Indonesia Periode 2015-2018. *Al-Amwal*, 9(2), 110–125.
- Pandaleke, R. B., Jantje J, T., & Anneka, W. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada PT. Bank Sultgo Cabang Ratahan. *Emba*, 9(3), 1018–1028.
- Pardede, L. putri N. (2024). Analisis Rasio Efektivitas PAD, dan Rasio Efisiensi PAD Pada Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Untuk Mengukur Kinerja Keuangan Kabupaten Kendal. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 2(2), 467–473.
- Lukman, N. Nurkhalisah (2023). Survey Kepuasan Konsumen Pada Kualitas Layanan Front Office Staff PT. Mandala Multifinance, Tbk. Cabng Makassar Raya. *Journal Of Community Dedication* 3(1), 14–26.
- Putri, M. O., & Stevanus Gatot Supriyadi. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada LKP X. *Jurnal Riset Akuntansi*, 3(2), 103–110.
- Putri, S. S. E., Syarli, Z. A., Aswad, H., & Al Sukri, S. (2023). Pelatihan Penyusunan Pelaporan Keuangan Jasa Kesehatan Dan Umkm. *BERNAS: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(2), 1060–1067.
- Rachmat, J. (2018). Metode Penelitian. (*Skripsi Sarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*), 24–29.
- Rasendi, V. (2022). Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Etos Kerja Islami Sebagai Pemoderasi Pada Singkong Keju Argotelo. (*Skripsi Sarjana, IAIN Salatiga*).
- Salma, M. A., Nanda, K. P., Farah, E., Puri Handayani, S. P., & Cholis, H. (2023). Analisis Rasio Keuangan dengan Menilai Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Food And Beverage yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2020-2021. *Jurnal Ilmiah Research Studentd*, 1(3), 1233–1245.





- Sari Anita, Dahlan, Tuhumury Nicodemus August Ralph, Prayitno Yudi, Siegers Hendry Willem, Supiyanto, & Werdhani Sri Anastasia. (2023). Dasar-dasar Metodologi Penelitian. *Buku CV. Angkasa Pelangi. Jayapura*, 71.
- Siagian, D. G., & Katrin, J. S. (2024). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Balanced Scorecard pada Pt Perkebunan Nusantara II. *Jcs Journal of Comprehensive Science*, 3(3), 37–48.
- Sitinjak, J. P., Rahasheva, M. R. R., Wahyuni, S. R., & Wijaya, S. (2023). Kinerja Keuangan PT Unilever Indonesia Tbk Sebelum Dan Saat Pandemi. *Jurnalku*, 3(1), 1–13.
- Sosiady, M. (2022). Membangun Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Lingkungan Kerja Dan Sistem Pengembangan Karier Pada Bpr Harta Mandiri Pekanbaru. *Jotika Journal In Management and Entrepreseneurship*, 2(1), 59–70.
- Sugiyono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.
- Ummah, F., Nuriyati, Nahardian, V. R., & Nurdiana, F. (2021). Penerapan Balance Scorecard Dalam Analisis Kinerja Rumah Sakit X. *JOHC*, 2(2).
- Widiyasari, P. (2024). *Evaluasi Pengaruh Rasio Likuiditas dan Solvabilitas terhadap Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Telekomunikasi yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia ( BEI ) Periode 2021-2023*. 2(5), 20–26.
- Widodo, S., Ladyani, F., Asrianto, L. O., Rusdi, Khairunnisa, Lestari, S. M. P., Wijayanti, D. R., Devriany, A., Hidayat, A., Dalfian, Nurcahyati, S., Sjahriani, T., Armi, Widya, N., & Rogayah. (2023). *Buku Ajar Metode Penelitian*.
- Yoewono, F., Rico, K., & Hendra Jonathan, S. (2020). Pengaruh Komunikasi Pemasaran, Motivasi Pelanggan Dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Cpo Pada Pt Mulia Tani Jaya. *Jurnal Dharmawangsa*, 14(3), 536–553.
- Yusmaniar, F. (2021). Analisis Kinerja Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT Semen Tonasa Kabupaten Pangkep. *Jurnal UM Parepare*, 24–29.
- Yusuf, M. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus Pada UIN Suska Riau). (*Skripsi Sarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*).
- Zahrani, G. A., Ananda, M. I., Arry, H. M. ., & Satriadi. (2023). Penerapan Manajemen Kinerja Pada Kantor Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Provinsi Kepulauan Riau. *ADIJAYA Jurnal Multidisiplin*, 01(06), 1254–1263.
- Zikrilla, M. (2019). pengukuran kinerja perusahaan PT.Unilever. Tbk





Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Skripsi IAIN Batusangkar*).

Zulbasri, M., Nasrullah, D., Yusrialis, & Syamsurizal. (2023). Pengaruh Pengukuran Balanced Scorecard ( BSC ) Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi ( Studi Kasus Pada Badan Layanan Umum Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau ). *Jurnal Ahkam Wa Iqtishad*, 1(2), 42–51.

Zuniawan, A., Octoberry, J., Yohanes Bangun, S., & Zulfa Fitri, I. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja di Perusahaan Engineering (Study Case PT. MSE). *Journal Industrial Servicess*, 5(2), 251–256.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



## LAMPIRAN

## LAMPIRAN

## Hasil SPSS

## Uji Validitas

## Hasil Uji Validitas Karyawan

## Perspektif Bisnis Internal

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X01	28,4889	3,256	0,308	0,778
X02	28,6667	2,955	0,628	0,739
X03	28,2000	2,391	0,526	0,759
X04	28,5333	2,982	0,571	0,745
X05	28,5778	3,022	0,520	0,751
X06	28,4000	2,836	0,422	0,767
X07	28,5778	2,886	0,507	0,750
X08	28,6000	2,791	0,533	0,745

## Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X01	29,1778	5,422	0,332	0,785
X02	29,2000	5,209	0,359	0,784



X03	28,7556	4,371	0,628	0,737
X04	29,1111	5,192	0,476	0,766
X05	28,6667	3,727	0,788	0,700
X06	28,9556	5,453	0,387	0,778
X07	28,6667	4,864	0,541	0,754
X08	28,9333	5,473	0,435	0,773

## Uji Reliabilitas Karyawan

### Perspektif Bisnis Internal

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	45	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,778	8

### Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	45	100,0



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,786	8

### Lampiran Data Distribusi Frekuensi Perspektif Bisnis Internal

#### Frequency Table

**PTPN IV Regional III Sei Intan selalu mendorong program untuk selalu update terkait perusahaan.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	41	91,1	91,1	91,1
	Sangat Setuju	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**Seluruh karyawan PTPN IV Regional III Sei Intan menggunakan sistem informasi yang ada.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	4	8,9	8,9	8,9
	Setuju	41	91,1	91,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**Dorongan dalam diri untuk membantu sesama rekan kerja di PTPN IV Regional III Sei Intan.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	2	4,4	4,4	4,4
	Setuju	24	53,3	53,3	57,8
	Sangat Setuju	19	42,2	42,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	



**Perusahaan selalu menyesuaikan proses operasinya dengan teknologi baru.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	1	2,2	2,2	2,2
	Setuju	41	91,1	91,1	93,3
	Sangat Setuju	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**Kegiatan operasi sudah sesuai dengan target biaya, waktu dan kualitas.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	2	4,4	4,4	4,4
	Setuju	41	91,1	91,1	95,6
	Sangat Setuju	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**Dilakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan di tiap kegiatan operasi.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	1	2,2	2,2	2,2
	Setuju	35	77,8	77,8	80,0
	Sangat Setuju	9	20,0	20,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**PTPN IV Regional III Sei Intan mempunyai alat di pabrik yang memadai sebagai fasilitas pendukung kegiatan perusahaan.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	3	6,7	6,7	6,7
	Setuju	39	86,7	86,7	93,3
	Sangat Setuju	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



**PTPN IV Regional III Sei Intan mempunyai sistem informasi yang memadai sebagai fasilitas pendukung kegiatan perusahaan.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	4	8,9	8,9	8,9
	Setuju	38	84,4	84,4	93,3
	Sangat Setuju	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**Lampiran Distribusi Frekuensi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

**Frequency Table**

**Saya sering mendapatkan pelatihan peningkatan ketrampilan.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	7	15,6	15,6	15,6
	Setuju	36	80,0	80,0	95,6
	Sangat Setuju	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**Manager atau pimpinan sering memotivasi karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inisiatif.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	9	20,0	20,0	20,0
	Setuju	33	73,3	73,3	93,3
	Sangat Setuju	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**Saya puas terhadap kedudukan saya saat ini sebagai karyawan di PTPN IV Regional III Sei Intan.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	3	6,7	6,7	6,7
	Setuju	25	55,6	55,6	62,2





## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sangat Setuju	17	37,8	37,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

**Saya puas terhadap aturan dan jam bekerja di PTPN IV Regional III Sei Intan.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	5	11,1	11,1	11,1
	Setuju	37	82,2	82,2	93,3
	Sangat Setuju	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**Saya senang bekerja di PTPN IV Regional III Sei Intan karena lingkungan kerjanya nyaman.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	5	11,1	11,1	11,1
	Setuju	17	37,8	37,8	48,9
	Sangat Setuju	23	51,1	51,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**Saya senang bekerja di PTPN IV Regional III Sei Intan persaingan dan pergaulannya sehat.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	1	2,2	2,2	2,2
	Setuju	38	84,4	84,4	86,7
	Sangat Setuju	6	13,3	13,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**Suasana kerja di PTPN IV Regional III Sei Intan menyenangkan.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	27	60,0	60,0	60,0
	Sangat Setuju	18	40,0	40,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

### Peralatan dan perlengkapan yang ada di PTPN IV Regional III Sei Intan sangat membantu saya dalam bekerja.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	39	86,7	86,7	86,7
	Sangat Setuju	6	13,3	13,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

### Lampiran Distribusi Frekuensi Pelanggan

#### Frequency Table

#### Akses jalan memudahkan pelanggan menuju lokasi pengambilan CPO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup setuju	6	30,0	30,0	30,0
	setuju	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

#### Fasilitas pabrik untuk mengisi CPO memadai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup setuju	2	10,0	10,0	10,0
	setuju	17	85,0	85,0	95,0
	sangat setuju	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

#### Fasilitas pendukung di pabrik semakin canggih dan memadai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup setuju	9	45,0	45,0	45,0
	setuju	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

#### Jarak yang dibutuhkan untuk mencapai lokasi dekat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Valid	cukup setuju	5	25,0	25,0	25,0
	setuju	13	65,0	65,0	90,0
	sangat setuju	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

### Perusahaan selalu memenuhi janji layanan yang diberikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup setuju	10	50,0	50,0	50,0
	setuju	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

### Pelanggan menerima layanan tepat waktu dari perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup setuju	12	60,0	60,0	60,0
	setuju	5	25,0	25,0	85,0
	sangat setuju	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

### Pelanggan merasa aman dengan layanan yang disediakan oleh perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup setuju	3	15,0	15,0	15,0
	setuju	16	80,0	80,0	95,0
	sangat setuju	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

### Perusahaan memberikan informasi layanan yang akurat mengenai layanan mereka

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup setuju	1	5,0	5,0	5,0
	setuju	19	95,0	95,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

### Karyawan yang berada di PTPN IV Regional III Sei Intan selalu merespon cepat permintaan anda



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup setuju	1	5,0	5,0	5,0
	setuju	19	95,0	95,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

#### Informasi yang diberikan oleh karyawan jelas dan mudah dipahami

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup setuju	1	5,0	5,0	5,0
	setuju	18	90,0	90,0	95,0
	sangat setuju	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

#### Karyawan bersedia membantu anda dengan baik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup setuju	1	5,0	5,0	5,0
	setuju	19	95,0	95,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

#### Pelanggan merasa dilayani dengan baik saat mengajukan pertanyaan atau keluhan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup setuju	2	10,0	10,0	10,0
	setuju	18	90,0	90,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

#### Pelanggan merasa aman menggunakan layanan dari perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup setuju	1	5,0	5,0	5,0
	setuju	19	95,0	95,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

#### Perusahaan menangani dengan baik keluhan anda

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------





## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Valid	cukup setuju	1	5,0	5,0	5,0
	setuju	19	95,0	95,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

### Karyawan memberikan informasi yang jelas dan akurat mengenai layanan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup setuju	1	5,0	5,0	5,0
	setuju	19	95,0	95,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

### Pelanggan merasa perusahaan memenuhi janji layanan yang dijanjikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup setuju	1	5,0	5,0	5,0
	setuju	19	95,0	95,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

### Pelanggan percaya bahwa perusahaan akan memberikan dukungan jika terjadi masalah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup setuju	8	40,0	40,0	40,0
	setuju	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

### Karyawan memberikan perhatian yang cukup terhadap kebutuhan anda

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup setuju	1	5,0	5,0	5,0
	setuju	19	95,0	95,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

### Perusahaan memahami dan mengutamakan kepentingan anda sebagai pelanggan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup setuju	1	5,0	5,0	5,0
	setuju	19	95,0	95,0	100,0



<b>B. Keandalan (<i>reliability</i>)</b>										
5.	Perusahaan selalu memenuhi janji layanan yang diberikan									
6.	Pelanggan menerima layanan tepat waktu dari perusahaan									
7.	Pelanggan merasa aman dengan layanan yang disediakan oleh perusahaan									
8.	Perusahaan memberikan informasi yang akurat mengenai layanan mereka									
<b>C. Data Tanggap (<i>responsiveness</i>)</b>										
9.	Karyawan yang berada di PTPN IV Regional III Sei Intan selalu merespons cepat permintaan anda									
10.	Informasi yang diberikan oleh karyawan jelas dan mudah dipahami									
11.	Karyawan bersedia membantu anda dengan baik									
12.	Pelanggan merasa dilayani dengan baik saat mengajukan pertanyaan atau keluhan									
<b>D. Jaminan</b>										
13.	Pelanggan merasa aman menggunakan layanan dari perusahaan									
14.	Perusahaan menangani dengan baik keluhan anda									
15.	Karyawan memberikan informasi yang jelas dan akurat mengenai layanan									
16.	Pelanggan merasa perusahaan memenuhi janji layanan yang dijanjikan									
17.	Pelanggan percaya bahwa perusahaan akan memberikan dukungan jika terjadi masalah									
<b>E. Empati</b>										
18.	Karyawan memberikan perhatian yang cukup terhadap kebutuhan anda									
19.	Perusahaan memahami dan mengutamakan kepentingan									



	anda sebagai pelanggan										
20.	Pelanggan merasa nyaman untuk mengajukan pertanyaan atau keluhan kepada karyawan										
21.	Perusahaan memberikan solusi yang memadai ketika terjadi masalah										

Sumber : (Azteria, 2020; Yoewono et al., 2020; Yusuf, 2020) (dimodifikasi).

## 2. Identitas Perspektif Bisnis Internal

- a. Nama :
- b. Umur :
- c. Jenis Kelamin :

KUESIONER BISNIS INTERNAL(KARYAWAN)		Yang Sesungguhnya					Yang Diharapkan				
No	Daftar Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	STS	TS	CS	S	SS
<b>A. Inovasi</b>											
1.	PTPN IV Regional III Sei Intan selalu mendorong program untuk selalu <i>update</i> terkait perusahaan.										
2.	Seluruh karyawan PTPN IV Regional III Sei Intan menggunakan sistem informasi.yang ada.										
3.	Dorongan dalam diri untuk membantu sesama rekan kerja di PTPN IV Regional III Sei Intan.										
<b>B. Proses/Operasi</b>											
4.	Perusahaan selalu menyesuaikan proses operasinya dengan teknologi baru.										
5.	Kegiatan operasi sudah sesuai dengan target biaya, waktu dan kualitas.										
6.	Dilakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan di tiap kegiatan operasi.										
<b>C. Sarana dan Prasarana</b>											
7.	PTPN IV Regional III Sei Intan										



	mempunyai alat di pabrik yang memadai sebagai fasilitas pendukung kegiatan perusahaan.											
8.	PTPN IV Regional III Sei Intan mempunyai sistem informasi yang memadai sebagai fasilitas pendukung kegiatan perusahaan.											

Sumber : (Yusuf, 2020) (dimodifikasi)

### 3. Identitas Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

- a. Nama :
- b. Umur :
- c. Jenis Kelamin :

KUESIONER PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN (KARYAWAN)		Yang Sesungguhnya					Yang Diharapkan				
No	Daftar Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	STS	TS	CS	S	SS
<b>A. Keterlibatan Perusahaan</b>											
1.	Saya sering mendapatkan pelatihan peningkatan ketrampilan.										
2.	Manager atau pimpinan sering memotivasi karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inisiatif.										
<b>B. Status Kerja</b>											
3.	Saya puas terhadap kedudukan saya saat ini sebagai karyawan di PTPN IV Regional III Sei Intan.										
4.	Saya puas terhadap aturan dan jam bekerja di PTPN IV Regional III Sei Intan.										
<b>C. Kepuasan Lingkungan dan Suasana Kerja</b>											
5.	Saya senang bekerja di PTPN IV Regional III Sei Intan karena lingkungan kerjanya nyaman.										
6.	Saya senang bekerja di PTPN IV Regional III Sei Intan persaingan dan pergaulannya										





	sehat.										
7.	Suasana kerja di PTPN IV Regional III Sei Intan menyenangkan.										
8.	Peralatan dan perlengkapan yang ada di PTPN IV Regional III Sei Intan sangat membantu saya dalam bekerja.										

Sumber : (Yusuf, 2020) (dimodifikasi)

### Lampiran Dokumentasi Pelanggan

Kamis, 5 Desember 2024



## Karyawan Kantor Kebun dan PKS Sei Intan

Selasa, 28 Mei 2024 (Pukul 09.35)



© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



UIN SUSKA RIAU



© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

