

ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD DENGAN PENDEKATAN EMPAT PERSPEKTIF KEUANGAN DAN NON-KEUANGAN PADA PT AGRO ASTRA LESTARI TBK**Delfiana Jesika Dwifanty¹, Maria Goreti Malut²**^{1,2} Fakultas Ekonomika Dan Bisnis

Universitas Katolik Widya Mandira Kupang

Email: delfianajesikadwifanty@gmail.com**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja PT Agro Astra Lestari Tbk menggunakan pendekatan BSC dan diukur menggunakan empat perspektif yakni, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan. BSC adalah sebuah kartu skor yang berisi pencapaian dari sebuah perusahaan yang diukur melalui empat perspektif tersebut. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode dengan pendekatan deskriptif kualitatif menggunakan *Balance scorecard* untuk mengukur kinerja dari PT Astra Agro Lestari Tbk. Metode deskriptif menggunakan studi literatur dan data dari laporan keuangan tahunan AALI dari Bursa Efek Indonesia. Hasil penelitian ini adalah dari perspektif keuangan yang di analisis menggunakan rasio keuangan menunjukkan bahwa adanya peningkatan dan penurunan setiap tahun. Perspektif pelanggan mencerminkan penurunan minyak kelapa sawit dinilai baik karena menunjukkan minyak banyak dibeli oleh pelanggan. Perspektif internal bisnis dan pertumbuhan adanya investasi untuk aset tetap secara berkelanjutan dan aset tetap siap digunakan dalam operasional. **Kata Kunci:** Balanced Scorecard, Kinerja Perusahaan, Analisis Keuangan

ABSTRACT

This study aims to measure the performance of PT Agro Astra Lestari Tbk using the Balanced Scorecard (BSC) approach, assessed through four perspectives: financial, customer, internal business, and growth. BSC is a scorecard that contains a company's achievements measured through these four perspectives. The method used in this research is a qualitative descriptive approach using the Balanced Scorecard to measure the performance of PT Astra Agro Lestari Tbk. The descriptive method utilizes literature studies and data from AALI's annual financial reports obtained from the Indonesia Stock Exchange. The results show that the financial perspective, analyzed using financial ratios, indicates fluctuations with increases and decreases each year. The customer perspective reflects that the decline in palm oil inventory is considered positive as it indicates high customer demand. The internal business and

Article history

Received: November 2025

Reviewed: November 2025

Published: Desember 2025

Plagiarism checker no 80

Prefix DOI :

[10.8734/musytari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365)

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

growth perspectives show continuous investment in fixed assets, with fixed assets ready for operational use.

Keywords: *Balanced Scorecard, Company Performance, Financial Analysis*

LATAR BELAKANG

Dalam dunia bisnis yang semakin berkembang kearah modern, mengandalkan pengukuran kinerja tradisional yang berfokus pada pengukuran finansial dan akuntansi terbukti tidak memadai. Indikator seperti laba bersih atau Return on Asets (ROA), mampu memberikan gambaran historis yang penting, namun seringkali gagal dalam menangkap nilai-nilai dalam mendorong kinerja non-finansial, dalam rangka kesuksesan dan jangka panjang perusahaan. Dalam industri yang kompleks dan padat modal seperti perkebunan kelapa sawit, keterbatasan seperti ini sangat terasa, dimana kinerja yang holistik dan berkelanjutan tidak hanya dipengaruhi oleh hasil panen, tetapi juga oleh faktor operasional, lingkungan dan sosial. Oleh karena itu, diperlukan kerangka kerja pengukuran kinerja yang lebih komprehensif untuk memberikan pandangan yang seimbang dan prediktif mengenai kesehatan perusahaan. Kinerja perusahaan memegang peranan penting dalam dunia usaha. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja perusahaan adalah untuk mengetahui keefektifitasan penerapan strategi perusahaan dalam kurun waktu tertentu. penilaian kinerja juga mampu mendeteksi kelemahan dalam perusahaan yang kemudian akan diperbaiki untuk masa yang akan datang.

Pengukuran kinerja adalah salah satu faktor penting dalam perusahaan. Pengukuran kinerja tidak hanya digunakan untuk melihat sejauh mana keberhasilan perusahaan, tetapi juga dijadikan sebagai dasar untuk menentukan pembayaran gaji yang layak bagi karyawan (Lubis dkk 2023).

Salah satu indikator dalam mengukur kinerja perusahaan adalah menggunakan *Balance scorecard*. *Balance scorecard* merupakan kartu skor dimana kartu tersebut digunakan untuk merencanakan skor yang ingin dicapai seseorang atau perusahaan di masa depan dan untuk mencatat skor hasil kinerja tersebut yang telah dicapai (Sary, maya dan Tika Arwinda 2015). *Balance scorecard* memiliki keistimewaan karena dalam pengukurannya *Balance scorecard* ini menggunakan empat perspektif yakni, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Saat ini, dengan mencoba mengukur kinerja perusahaan pada PT Astra Agro Lestari Tbk dengan menggunakan *Balance scorecard* sehingga hasilnya dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk dijadikan perbaikan dan pembelajaran untuk kedepanya lebih baik dalam menerapkan strategi perusahaan.

Dengan pengukuran *Balance scorecard* ini perusahaan bisa menilai apakah tingkat keberhasilan kinerja sudah baik atau cukup bagi perusahaan dan dalam pengukuran *Balance scorecard* ini bisa menjadi perbaikan kinerja perusahaan agar lebih maksimal (Andika dkk 2020).

LANDASAN TEORI

1. *Balance scorecard*

Balance scorecard merupakan alat dalam melakukan pengukuran kinerja eksekutif dan memerlukan ukuran yang lengkap dengan empat presepektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Lubis, Anggi dkk 2023). BSC memungkinkan perusahaan untuk mampu mencapai hasil kinerja keuangan yang optimal serta mampu memantau kemajuan perusahaan dalam membangun kapasitas perusahaan serta memperoleh aset tak berwujud untuk pertumbuhan

perusahaan dimasa yang akan datang (Malut dkk 2025). Empat perspektif dalam BSC meliputi:

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan perbaikan tersebut dapat tercermin dari target yang berhubungan dengan keuntungan yang sebelumnya sudah diukur. Perspektif keuangan ini berpengaruh penting terhadap para pemangku kepentingan dalam penilaian kinerja perusahaan untuk kegiatan investasi dan lain- lain (Galib, Mukhtar dan Muhammad Hidayat 2018).

2. Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan adalah perspektif yang berfokus pada pelanggan, karena pelangganlah yang menggunkan produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Dengan kata lain perusahaan harus memperhatikan apa yang dibutuhkan oleh pelanggan (Alimudin, Arasy 2017).

3. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif ini merujuk pada bagaimana karyawan dalam sebuah perusahaan meningkatkan keahliannya untuk mengatasi berbagai masalah dalam perusahaan serta meningkatkan pandangan baik dari pelanggan seperti meningkatkan kepercayaan terhadap perusahaan (Andika dkk 2020).

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif ini menegaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia dan infrastruktur dalam organisasi adalah hal yang sangat penting. Hal ini menjadi dasar bagi semua perspektif lainnya, karena karyawan yang terampil dan memiliki motivasi yang kuat adalah kunci untuk mencapai tujuan yang strategis. Karyawan dilatih agar mampu beradaptasi dan terus bertumbuh dengan perkembangan teknologi yang semakin maju (Khiranti dkk 2024).

2. Kinerja

Kinerja adalah hasil dari pekerjaan dan perilaku kerja yang telah dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam sebuah organisasi dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam satu periode kerja. Kinerja juga mencerminkan tingkat pelaksanaan program atau kebijakan dalam mewujudkan target yang akan dicapai oleh perusahaan (Lubis dkk 2023).

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif menggunakan *Balance scorecard* untuk mengukur kinerja dari PT Astra Agro Lestari Tbk. Jenis data yang dikumpulkan berupa gambaran umum dari PT Astra Agro Lestari Tbk dan data kuantitatif berupa laporan keuangan yang terdapat di BEI tahun 2023. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi literatur atau kepustakaan dimana metode ini membantu untuk mengumpulkan data berkaitan dengan teori-teori yang berkaitan dengan penelitian seperti teori *Balance scorecard* dan manajemen kinerja. Sumber-sumber literatur yang digunakan berupa jurnal. Data yang telah dikumpulkan dari berbagai literatur terpercaya tersebut kemudian akan membawa peneliti menemukan jawaban dari penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis BSC pada PT Agro Astra Lestari Tbk menggunakan empat perspektif sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Hasil ekonomi yang strategis menjadi hal yang difokuskan dalam perspektif keuangan. Indikator yang dilihat terdiri dari profitabilitas, pendapatan dan arus kas.

Indikator kunci	Data 2023 (jutaan)	Data 2022 (IDR jutaan)	Analisis Kesimpulan
Kas dan setara kas untuk akhir periode	Rp 2. 089.508	Rp 1. 619,616	Berdasarkan data kas dan setara kas mengalami kenaikan signifikan. Hal ini menunjukkan peningkatan likuiditas perusahaan.
Beban Pokok Penjualan (HPP)	Rp 17. 974.493	Rp 18. 006.474	Jika ditarik dari nilai rupiah HPP mengalami sedikit penurunan. Hal ini menunjukkan adanya efisiensi biaya produksi dan sebagai dampak dari menurunnya harga komoditas (CPO) global.
Arus kas bersih dari aktivitas pendanaan	Rp 1. 043. 178	Rp 3. 006.151	Pada tahun 2023 arus kas bersih yang dijadikan pendanaan mengalami penurunan karena ada sedikit dari kas yang dikeluarkan. Hal lainnya karena adanya penurunan biaya deviden dan bunga.
Pembayaran Dividen	Rp 813.511,000	Rp 913.784	Jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya pembayaran dividen kepada pemegang saham

			mengalami penurunan
Pembayaran Bunga	Rp 269.819. 000	Rp 417. 581.000	Pembayaran bunga pinjaman menurun secara signifikan, hal ini menunjukkan adanya potensi pengurangan utang dan dengan bunga yang lebih rendah.

Berikut merupakan penilaian perspektif keuangan menggunakan 4 rasio keuangan dengan menggunakan analisis data dari laporan keuangan tahunan PT. Agro Astra Lestari Tbk.

a) Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas adalah indikator yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk melunasi utang jangka pendek saat jempoh.

Tabel 1. penilaian Rasio Likuiditas tahun 2023

Rasio	Rumus	Perhitungan (2023)	Hasil	Analisis
Rasio Lancar (current Rasio)	Aktiva lancar/ Hutang lancar	Rp 7. 118.202/ Rp 3.822.141	1,83	Setiap Rp 1 liabilitas jangka pendek AALI mampu membayar sebesar Rp 1,83. Angka tersebut menunjukkan likuiditas yang baik karena berada pada angka di atas 1,0 bahkan dari ringkasan laporan keuangan tahunan 1,6.

b) Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka panjang (total utang), serta melihat kemampuan perusahaan untuk beroperasi dalam jangka waktu yang lama.

Tabel 2. Penilaian Rasio Solvabilitas Tahun 2023.

Rasio	Rumus	Perhitungan (2023)	Hasil	Analisis
Rasio utang terhadap aset (Deb to Aset Ratio/DAR)	Total Hutang / Total Modal	Rp 6. 280.237 / Rp 28. 846.243	0,22	Hasil perhitungan menunjukkan bahwa 22% dari total aset didanai oleh utang. Angka tersebut dinilai sangat rendah karena mencerminkan sebagian besar pendanaan aset berasal dari modal sendiri sebesar 78%.

c) Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba atau keuntungan yang tergantung terhadap penjualan, ekuitas dan aset.

Tabel 3. Penilaian Rasio Profitabilitas Tahun 2023

Rasio	Rumus	Perhitungan (2023)	Hasil	Analisis
Rasio pengembalian aset (Return on aset ROA)	Laba bersih / total aset	Rp 1. 055.900 / Rp 28. 486.243	3,66%	Dari hasil perhitungan dapat dianalisis bahwa setiap Rp 1 aset dapat menghasilkan laba sebesar 3,66. Angka ini dinilai rendah karena menunjukkan adanya penurunan efisiensi aset dari tahun sebelumnya.

d) Rasio Aktivitas

Mengukur seberapa efektif perusahaan menggunakan asetnya.

Tabel 4. Penilaian Rasio Aktivitas Tahun 2023

Rasio	Rumus	Perhitungan (2023)	Hasil	Analisis
Perputaran persediaan	Beban pokok penjualan /	Rp 17. 974.493 / Rp 2.876.100	6.25	Hasil perhitungan menunjukkan

	persediaan rata-rata			bahwa persediaan AALI terjual sebanyak 6,25 kali dalam setahun berjalan. Angka ini menunjukkan angka yang cukup baik dalam industri perkebunan
--	----------------------	--	--	--

2. Perspektif pelanggan

Untuk mengukur perspektif pelanggan dari PT Astra Agro Lestari Tbk adalah menggunakan dokumen laporan keuangan yang tersedia di BEI. Sedangkan data spesifik pelanggan seperti *Net Promoter Score* tidak tersedia di dalamnya. Namun, peneliti dapat menarik kesimpulan secara tidak langsung menggunakan beberapa akun yang terdapat dalam laporan keuangan yang merupakan gambaran dari kinerja pelanggan.

Tabel 5. Analisis Sasaran BSC dari Perspektif Pelanggan PT Astra Agro Lestari Tbk (2022-2023)

Sasaran BSC yang relevan (AALI)	Data dari laporan keuangan (AALI)	Keterangan
Peningkatan kualitas produk CPO	Persediaan minyak dari kelapa sawit sebesar Rp 1.536.009.000 (tahun 2023), sedangkan tahun 2022 sebesar Rp 1. 612. 317.000	Pada tahun 2023 minyak sawit mengalami penurunan. Penurunan tersebut dinilai baik karena produk bergerak cepat di pasar atau produk banyak di beli oleh pelanggan. Sehingga mengurangi volume produksi dan penjualan yang hasil akhirnya adalah kepuasan dari pelanggan.
Peningkatan kualitas pasokan	Beban pokok penjualan tahun 2023 sebesar Rp 17.974.493.000 dan pada tahun 2022 sebesar Rp 18.006.474.000	Kestabilan beban pokok penjualan menggambarkan bahwa adanya efisiensi biaya produksi termasuk bahan baku, pemeliharaan dan

		juga upah. Hal tersebut memungkinkan AALI menawarkan harga yang wajar kepada pelanggan dengan tetap menjaga ketersediaan pasokan.
Efisiensi operasi untuk meningkatkan hasil produk	Beban perbaikan dan pemeliharaan pada tahun 2023 sebesar Rp 2.955.013.000	Pemeliharaan mesin untuk kegiatan operasional perusahaan tentu mengeluarkan beberapa biaya untuk menjamin kualitas pasokan terutama produk minyak sawit. Produk yang berkualitas membuat pelanggan semakin tertarik untuk membeli.
Profitabilitas pelanggan	Pembayaran Dividen pada tahun 2023 sebesar Rp 813.511.000.000	Manajemen dalam perusahaan melakukan pembagian dividen kepada para pemilik modal merupakan hasil dari laba yang berasal dari pelanggan yang melakukan pembelian terhadap produk yang ditawarkan perusahaan berupa Minyak sawit mentah.

3. Perspektif Bisnis Internal

Analisis perspektif bisnis internal dari Pt Astra Agro Lestari Tbk menggunakan kerangka analisis dari laporan keuangan yang perusahaan ini yang berfokus pada pengelolaan aset, efisiensi biaya, manajemen modal kerja, serta struktur pendanaan. Berikut adalah Tabel analisis perspektif bisnis internal Pt Astra Agro Lestari Tbk.

Tabel 6. Analisis Kinerja Bisnis Internal PT Astra Agro Lestari Tbk (2022-2023)

Faktor Analisis	Indikator Dalam Keuangan	Data Laporan Keuangan 2023 (Idr Jutaan)	Data Laporan Keuangan (Idr Jutaan)	Hasil Prespektif
Manajemen aset dan investasi	Nilai perolehan kotor dari aset tetap (PPE)	19. 289.276	18.670.671	Nominal yang terus naik dari tahun 2020 ke 20203 mencerminkan

	Aset dalam penyelesaian	532.031.000	724.826.000	investasi berkelanjutan. Dimana, adanya penambahan aset yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk. Jika dilihat dari nominal tahun 2023 yang menurun, ini menunjukkan bahwa aset tetap yang semulanya masih dalam tahap pembangunan sudah mencerminkan penyelesaian proyek atau aset tersebut siap untuk digunakan.
Efisiensi Biaya Operasional	Beban pokok penjualan (BPP) dan pendapatan Beban perbaikan dan pemeliharaan	17.974.493 2.955.013	18.006.474 2.933.412	Meskipun adanya peningkatan aktivitas, biaya operasional masih tetap stabil. 2022 dan 2023 perusahaan focus untuk pemeliharaan untuk menjaga integritas aset dalam perkebunan dan pabrik, maka dilakukannya konsistensi terhadap alokasi dana yang tinggi.
Manajemen Modal Kerja (KMK)	Total Persediaan	2.876.100.000	3.237.597.000	Stok yang berkurang karena adanya efisiensi rantai pasokan menyebabkan

	Kas dan Setara Kas Pada Akhir Periode	2.089.508	1.619.616	pengelolaan inventory lebih meminimalisir pemborosan sehingga penjualan dipercepat. kondisi keuangan perusahaan dinilai sangat sehat. Sehat dalam artian bahwa perusahaan memiliki banyak aset lancar. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa perusahaan mampu untuk memenuhi kewajiban jangka pendek perusahaan. Penurunan nominal di tahun 2023 menunjukkan bahwa perusahaan melunasi utang jangka Panjang serta memperkuat neraca.
Pendanaan	Utang bank jangka panjang	1.689.754	4.048.747	

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Untuk menganalisis perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan laporan keuangan tahunan dari Pt Agro Astra Lestari Tbk yang berfokus pada investasi yang perusahaan lakukan untuk kemampuan jangka panjangnya. Investasi tersebut dilakukan melalui investasi modal (aset fisik), infrastruktur operasi dan lain-lain.

Investasi Modal (Aset Fisik)

Tabel 7. Analisis Investasi Modal Fisik PT Agro Astra Lestari Tbk (2022-2023)

Investasi Dalam Aset Fisik	Data 2023	Data 2022	Perubahan	Dampak
Adanya penambahan aset	776.772.000.000	808.016.000.000	Adanya keseimbangan	Perusahaan AALI mampu menstabilkan laju investasi

				terutama dalam aset fisik.
Aset dalam proses penyelesaian	532.031.000.000	724.826.000.000	Adanya penurunan	Penurunan nominal di tahun 2023 menunjukkan bahwa aset dalam pembangunan sudah siap dijadikan aset produktivitas.

SIMPULAN

Kesimpulan dari jurnal ini adalah Pt Agro Astra Lestari Tbk secara keseluruhan memiliki kinerja yang cukup baik ditandai dengan likuiditas yang cukup kuat kemampuan jangka Panjang perusahaan yang dinilai sangat sehat serta mengoptimalkan biaya operasional yang sangat baik. Namun, Pt Agro Astra Lestari Tbk perlu untuk meningkatkan efisiensi dalam penggunaan aset sehingga hal tersebut mendorong rasio pengembalian aset, yang saat dianalisis dinilai sangat rendah. Perusahaan juga berkomitmen untuk pertumbuhan jangka Panjang perusahaan dengan cara berinvestasi lewat investasi modal atau dalam bentuk aset fisik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimudin A. (2017). *ANALISIS PENCAPAIAN STRATEGI MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD*. 32(3), 167-186
- Andika, I. A., Chandra, I. C., & Mario, S. (2021). Analisis *Balance scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan X. *Inaque : Journal of Industrial and Quality Engineering*, 9(2), 109-117. <https://doi.org/10.34010/iqe.v9i2.4319>
- Arwinda, T., & Sari, M. (2015). Perusahaan Pt. Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Dan Akuntansi Bisnis*, 15(1), 28-42.
- Azka Khairani, Fitriyah Nauratul Jannah, P. A., & Ilmu. (2021). *Implementasi Penerapan Balanced Scorecard Dalam Pengelolaan Manajemen Kinerja Kementerian Keuangan Azka*. 32(3), 167-186.
- Hidayat, M. (2018). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Pt. Bosowa Propertindo*. 2(1), 92-112. <https://doi.org/10.31219/osf.io/gdvq4>
- Lesmana, I. S. (2020). Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja Pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(1), 24-36. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.295>
- Malut, M. G., Baso, S. P., & Timuneno, A. Y. W. (2025). Integrasi Transformasi Digital melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. Bank NTT. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 6(4), 963-975. <https://doi.org/10.35912/jakman.v6i4.4335>
- Mayasari Lubis, A., Azlina Pane, D., & Nurjanah, P. (2023). *ANALISIS BALANCED SCORECARD*

SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada PT Toyota Astra Motor).
Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi, 1(Vol. 1 No. 1), 209-228.