

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN  
BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PADA PUPUK INDONESIA)**



**DIAJUKAN OLEH:**

**NAMA: YUSTICA MORANITA RAJAGUKGUK**

**NIM: 126212063**

**PROGRAM PENDIDIKAN PROFESI AKUNTAN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS TARUMANAGARA JAKARTA**

**2022**

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN  
BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PADA PUPUK INDONESIA)**

**LAPORAN AKHIR DIAJUKAN SEBAGAI SALAH SATU SYARAT  
UNTUK KELULUSAN PADA PROGRAM STUDI PENDIDIKAN  
PROFESI AKUNTAN**



**DIAJUKAN OLEH:**

**NAMA: YUSTICA MORANITA RAJAGUKGUK**

**NIM: 126212063**

**PROGRAM PENDIDIKAN PROFESI AKUNTAN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS TARUMANAGARA JAKARTA**

**2022**

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN  
BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PADA PUPUK INDONESIA)

Laporan Tugas Akhir

Disusun Oleh:



Yustica Moranita Raiagukguk

126212063

Disetujui Oleh:

Pembimbing



F.X. Kurniawan Tiakrawala, S.E., M.Si., Ak., CA

*ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN  
BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PADA PUPUK INDONESIA)*

Yustica Moranita Rajagukguk

126212063

**ABSTRACT**

*This research is aimed to measure the company performance using the balanced scorecard at Pupuk Indonesia. The results of the analysis conducted on the performance of Pupuk Indonesia in 2021 show that the company performance overall can be categorized as good on all 4 perspectives.*

**Keywords:** *Balanced scorecard, company performance, key performance indicators*

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan balanced scorecard pada Pupuk Indonesia. Hasil dari analisis yang dilakukan atas kinerja Pupuk Indonesia tahun 2021 menunjukkan kinerja perusahaan dapat dikategorikan baik secara keseluruhan untuk 4 perspektif.

**Kata Kunci:** *Balanced scorecard, kinerja perusahaan, key performance indicators*

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Tugas akhir ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dari Program Studi Pendidikan Profesi Akuntan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara.

Dalam mengerjakan tugas akhir ini, penulis telah banyak mendapat bimbingan, bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Seluruh keluarga dan teman-teman yang telah memberikan dukungan kepada penulis hingga saat ini.
2. Prof. Dr. Ir. Agustinus Purna Irawan, I.P.U., ASEAN Eng. selaku Ketua Rektor Universitas Tarumanagara.
3. Dr. Sawidji Widoatmojo, S.E., M.M., MBA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara.
4. Dr. Jamaludin Iskak, S.E., M.Si., Ak., CA, CPA, CPI, ASEAN CPA selaku Ketua Program Studi PPAk FEB Universitas Tarumanagara.
5. F. X. Kurniawan Tjakrawala, S.E., M.Si., Ak., CA selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta telah meluangkan waktunya untuk membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
6. Seluruh dosen dan karyawan di PPA FEB Universitas Tarumanagara yang telah membantu serta telah memberikan ilmu dan pengetahuan selama proses perkuliahan.

Penulis berharap tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dari berbagai kalangan. Penulis juga mengucapkan permohonan maaf karena selama proses penyusunan tugas akhir banyak melakukan kesalahan, baik lisan maupun tulisan, yang dilakukan secara disengaja maupun tidak disengaja.

Jakarta, 20 November 2022

Yustica Moranita Rajagukguk

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN LAPORAN AKHIR.....	iii
ABSTRAK.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
BAB II LANDASAN TEORI.....	3
2.1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	3
2.2. Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	4
BAB III METODE PENELITIAN.....	8
3.1. Metode Penelitian.....	8
3.2. Gambaran Umum Perusahaan.....	8
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	11
4.1. Penentuan Target.....	11
4.2. Perspektif Keuangan.....	12
4.3. Perspektif Pelanggan.....	13
4.4. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	14
4.5. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	15
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	18
REFERENSI.....	21

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Definisi dan Metode Pengukuran Perspektif Keuangan dan Non Keuangan .....	12
Tabel 4.1a. Target Pengukuran.....	11
Tabel 4.1b. <i>Scoring</i> .....	11
Tabel 4.2. Perspektif Keuangan.....	13
Tabel 4.3. Perspektif Pelanggan.....	13
Tabel 4.4. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	15
Tabel 4.5. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	17
Tabel 5.1. Kinerja PTPI 2021.....	18

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Profil Pupuk Indonesia.....	9
Gambar 2. Pupuk Indonesia Group.....	10
Gambar 3. Laba Bersih PTPI.....	12
Gambar 4. Produksi Pupuk PTPI.....	14
Gambar 5. Jumlah Karyawan PTPI.....	16



# BAB I

## PENDAHULUAN

Dengan berkembangnya teknologi serta industri yang kompetitif membawa perubahan pada perusahaan dalam hal bersaing maupun kegiatan operasional seperti produksi, *marketing*, pengelolaan sumber daya maupun pengelolaan transaksi yang terjadi. Persaingan yang sengit menyebabkan laba yang diperoleh semakin menurun, terutama perusahaan yang telah masuk ke dalam persaingan global. Perusahaan-perusahaan dituntut untuk mampu memiliki keunggulan dan dapat bersaing pada tingkat global namun tetap menjaga efisiensi biaya.

Perubahan ini memberikan dorongan kepada perusahaan dan manajemen untuk mempersiapkan diri untuk mampu bersaing dalam pasar global. Kondisi seperti ini menuntut manajemen agar mencari strategi baru yang bisa membawa perusahaan bertahan atau bahkan berkembang ketika bersaing secara global. Oleh sebab itu, manajemen harus menilai kembali seluruh prinsip yang digunakan agar dapat bersaing atau bahkan berkembang dan mampu membuat produk maupun memberi jasa yang lebih unggul dari pesaingnya.

Penilaian kinerja merupakan faktor yang dapat digunakan perusahaan sebagai alat untuk meninjau pencapaian perusahaan, juga untuk menentukan perhitungan imbalan, seperti menentukan kesesuaian reward atau bonus.

Kinerja bisa diukur dengan rasio keuangan, namun rasio keuangan belum cukup untuk memberikan informasi apakah perusahaan sudah dapat dikategorikan baik atau belum dalam hal *performance*. Rasio keuangan memberikan ukuran efektivitas pemakaian aset dan laba pada kegiatan usaha perusahaan saja. Rasio keuangan belum memberi gambaran mengenai keadaan perusahaan diluar perspektif keuangan, seperti perspektif pelanggan dan perspektif karyawan, dimana perspektif pelanggan dan karyawan sebenarnya memiliki peran terpenting bagi operasional sehari-hari perusahaan.

Norton pada tahun 1990 mengembangkan alat analisis untuk menunjang proses manajemen yang hingga saat ini dikenal dengan *Balanced Scorecard*, yang dimana alat tersebut memberi ukuran komprehensif dalam kinerja. *Balanced scorecard* selain

alat pengukur kinerja, tetapi juga suatu bentuk transformasi pada organisasi secara keseluruhan. Mengukur pencapaian kinerja selain dari perspektif keuangan tetapi juga penggabungan dengan non-keuangan, mampu membantu perusahaan agar mampu menjalankan usahanya agar lebih baik.

Penggunaan *balanced scorecard* dapat dijadikan indikasi awal bagi perusahaan atas pencapaian atau ketidaktercapaian secara lebih menyeluruh, baik secara perspektif keuangan maupun non-keuangan. Sehingga kemampuan perusahaan untuk memberikan respon melalui tindakan maupun perbaikan agar dilaksanakan lebih cepat guna meminimalisir risiko.

PT Pupuk Indonesia (Persero) (“PTPI”) adalah mitra Pemerintah Indonesia dalam menyalurkan pupuk bersubsidi, juga menjadi bagian penting dalam ketahanan pangan, yaitu melalui penjualan pupuk yang berkualitas. Namun, sepanjang tahun 2021 terdapat sejumlah isu yang mampu mempengaruhi kinerja PTPI, di antaranya merupakan:

- a. Tingginya harga komoditas bahan baku pupuk NPK internasional sehingga mempengaruhi kenaikan biaya produksi pupuk NPK; dan
- b. Kondisi pandemi COVID-19 yang belum pulih sepenuhnya berpotensi mempengaruhi kinerja PTPI Group.

Penelitian ini ditujukan untuk menganalisis bagaimana kinerja PTPI dengan adanya tantangan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan yang perlu dihadapi untuk dapat bertahan sebagai salah satu produsen pupuk terbesar se-Asia.

## REFERENSI

- Abueid, R. (2020). The reality of applying BSC approach and the obstacles to its application in islamic banks in palestine. *International Journal of Islamic Banking and Finance Research*, 4(1), 15-28.
- Al-Dweikat, M. F. S., & Nour, M. I. (2018). Balanced scorecard critical success factors of jordanian commercial banks and its effect on financial performance. *Accounting and Finance Research*, 7(3), 146-146.
- Jabeen, F., & Behery, M. (2017). Exploring the status and effects of balanced scorecard adoption in the non-western context: Evidence from the Middle East. *Journal of Management Development*, 36(8), 1063-1075.
- Riyana, D. (2017). *Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood dengan Menggunakan Balanced Scorecard*. Universitas Pamulang.
- Singh, S., Olugu, E.U., Musa, S.N., & Mahat, A.B. (2018). Fuzzy-based sustainability evaluation method for manufacturing SMEs using balanced scorecard framework. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 29(1), 1-18.
- Sundari, S. (2020). *Hubungan Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Critical Success Factors Perusahaan*. Universitas Hasanudin.