

**EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
TEKNIK RANCANGAN *BALANCE SCORECARD*
PADA PT PUPUK KUJANG**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Menyelesaikan Program Studi

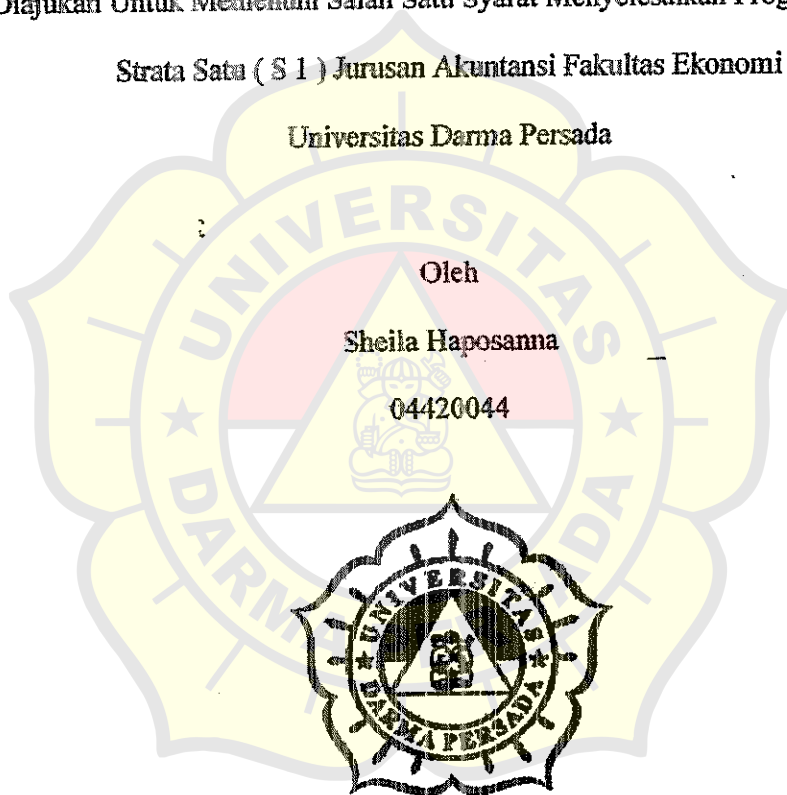
Strata Satu (S 1) Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi

Universitas Darma Persada

Oleh

Sheila Haposanna

04420044



FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS DARMA PERSADA

JAKARTA

2008



**FAKULTAS EKONOMI JURUSAN AKUNTANSI
UNIVERSITAS DARMA PERSADA**

LEMBAR PERSETUJUAN

**Skripsi yang berjudul "Evaluasi Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan
Teknik Rancangan *Balance Scorecard* pada PT Pupuk Kujang "**

Oleh :

Nama : Sheila Haposanna

Nim : 04420044

Telah disetujui untuk diajukan

Jakarta,

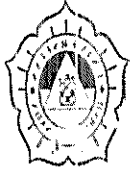
2008

Ketua Jurusan Akuntansi

(Drs. Boedi Setyo H, Ak, MM)

Pembimbing Materi

(Drs. M. Iman Nugroho, Ak, MM)



FAKULTAS EKONOMI – UNIVERSITAS DARMA PERSADA

JURUSAN AKUNTANSI

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul :

EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
TEKNIK RANCANGAN *BALANCE SCORE CARD* PADA PT. PUPUK
KUJANG

Telah dipertahankan dihadapan sidang Tim Penguji Skripsi pada :

Tanggal : 04 Agustus 2008

Oleh :

Nama : Sheila Haposana

NIM : 04420044

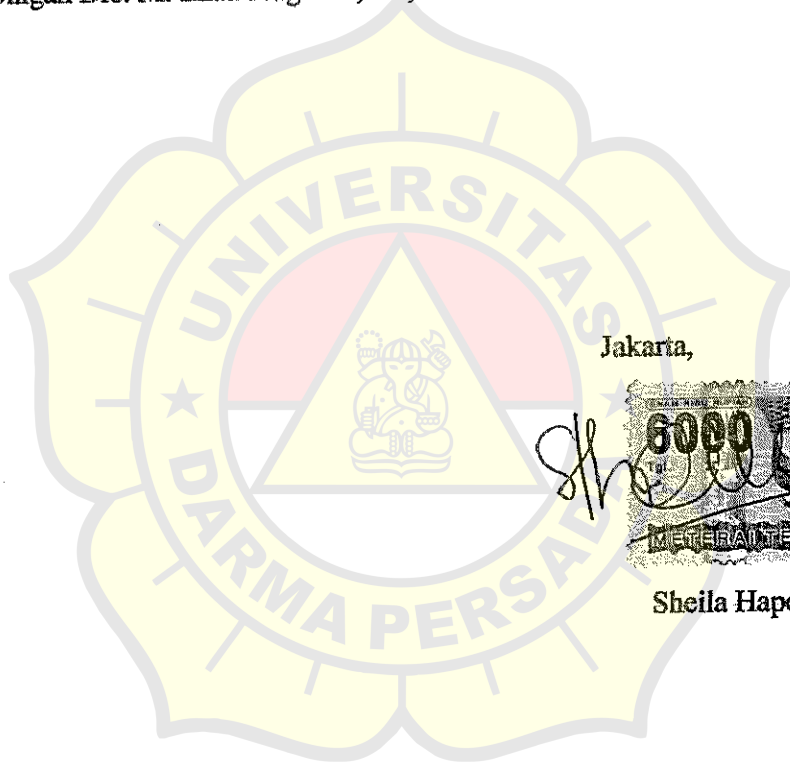
PANITIA PENGUJI SKRIPSI

<u>Nama</u>	<u>Jabatan</u>	<u>Tanda Tangan</u>
1. Drs. M. Iman Nugroho, Ak, MM	Ketua	
2. Drs. Sunarto Widodo, Ak, MM	Anggota	
3. Drs. Boedi. S. Hartono, Ak, MM	Anggota	

LEMBAR PERNYATAAN

Skripsi yang berjudul : "Evaluasi Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Teknik Rancangan *Balance Scorecard* pada PT Pupuk Kujang "

Bersama ini penulis menyatakan dengan sesungguhnya bahwa seluruh isi skripsi ini menjadi tanggung jawab penulis sepenuhnya. Skripsi ini disusun di bawah bimbingan Drs. M. Iman Nugroho, Ak, MM.



Jakarta,

2008



Sheila Haposanna

ABSTRAK

Sheila Haposanna. 04420044. Evaluasi Kinerja Perusahaan PT Pupuk Kujang Dengan Menggunakan Teknik Rancangan *Balance Scorecard*. Skripsi. Jakarta: Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Darma Persada. Juli, 2008.

Kata Kunci: Evaluasi Kinerja dan *Balance Scorecard*.

Sistem pengukuran kinerja yang diterapkan oleh PT Pupuk Kujang adalah *Balance Scorecard* atau disebut juga *Key Performance Indicator* (KPI). Penulisan skripsi ini untuk menganalisis bagaimana sistem pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi sistem sistem pengukuran kinerja yang telah diterapkan. Manfaatnya dapat memberikan masukan kepada PT Pupuk Kujang dan perusahaan sejenis.

Teori yang digunakan adalah teori-teori yang berhubungan dengan *Balance Scorecard*. Kerangka pemikiran yang digunakan adalah *Balance Scorecard* yaitu menggunakan analisis pengukuran kinerja dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian ini dilakukan di PT Pupuk Kujang yang berada di bagian Utara Jawa Barat, di Desa Dawuan, Cikampek dan dilakukan selama satu bulan. Adapun teknik yang digunakan penulis adalah dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Penelitian ini bersifat deskriptif dan menggunakan analisis data kuantitatif dan kualitatif.

PT pupuk Kujang adalah sebuah perusahaan milik Negara yang bergerak dibidang produksi pertanian didalam usaha Swasembada Pangan yang didirikan pada tanggal 9 Juni 1975. Aktivitas perusahaan yaitu pembuatan pupuk dari gas bumi, air dan udara, yang diolah sehingga menghasilkan amonia dan akhirnya urea.

Hasil penelitian menunjukkan pengukuran kinerja yang digunakan PT Pupuk Kujang adalah teknik rancangan *Balance Scorecard*. Kinerja yang diukur dari tahun 2002-2006 menunjukkan standar yang baik karena diatas rata-rata persentase maupun skor, dengan acuan Keputusan Kementrian BUMN tahun 2002.

Sebagai penutup penulis dapat menyimpulkan bahwa PT Pupuk Kujang telah memperhatikan sistem pengukuran kinerja secara keuangan maupun non keuangan. Dan penulis memberikan saran agar memperhatikan pelayanan kepada para pelanggan, mempertahankan pangsa pasar dan menambah kualitas produk.

Kata Pengantar

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas semua karunia, rahmat dan kasih-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Adapun skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat guna mencapai gelar sarjana ekonomi jurusan akuntansi di Universitas Darma Persada, Jakarta. Skripsi ini berjudul "Evaluasi Kinerja Perusahaan pada PT Pupuk Kujang Dengan Menggunakan Teknik Rancangan *Balance Scorecard*".

Mengingat adanya keterbatasan kemampuan, pengetahuan serta pengalaman, maka penulis dalam melakukan penelitian dan penyusunan skripsi ini, menyadari benar bahwa skripsi ini tidak luput dari berbagai macam kekurangan dan tidak akan selesai tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak.

Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah banyak membantu baik secara langsung maupun tidak langsung, moril maupun materil, selama penyelesaian proses penulisan skripsi ini. Ucapan terima kasih ini penulis sampaikan kepada :

1. Kepada kedua orang tuaku tercinta yang telah memberikan doa dan dukungan moril dari jauh dan materil, selama penulis menuntut ilmu sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Semoga Tuhan selalu memberkati, melindungi dan memberikan kebahagiaan. Amin.

2. Bapak Iman Nugroho, AK, MM yang penuh kesabaran telah memberikan pengarahannya, waktu serta petunjuk yang berguna dan membangun kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Drs. Boedi Setyo Hartono, Ak, MM selaku ketua jurusan Akuntansi yang telah mengarahkan dan membantu selama berjalannya proses skripsi dan perkuliahan sehari-hari.
4. Seluruh Pihak FE Universitas Darma Persada (Dosen-dosen yang telah banyak mentransfer ilmunya kepada penulis) dan juga seluruh staf Tata Usaha, Dekan, Jajaran, seluruh dosen, dan civitas Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada.
5. Bapak Achmad, selaku Kepala Biro Penganggaran di PT Pupuk Kujang yang telah memberikan data dan informasi yang berhubungan dalam skripsi ini.
6. Teman – teman satu angkatan “2004” (Melly, Yeni, Puti, Juwita, Mardina, Minda, Teti, Teguh, Ina, Fisal, Akbar, Mulia, Prili, Rika, Reni, Vira, Ulfa, Sari, Ika, Rahma, Surya). Dan teman-teman yang telah mengisi kegiatan sehari-hari di UNSADA, Angga yang telah membantu mencari tempat riset, Yudi, Purie, Hernita, Mega, Alm Dana, Nicko, Feri, Adi, dan teman-teman angkatan 2003, 2004,

2005, 2006, 2007 Fakultas Ekonomi UNSADA (serta semuanya yang tidak bisa disebutkan satu persatu) untuk teman-teman akuntansi 2004 terima kasih untuk semua kenangan yang dialami selama kurang lebih 4 tahun baik itu susah, marah, senang, tertawa, sedih, sakit hati semua jadi satu.

7. Untuk teman-teman pendukung yang setia mengingat dan pemberi semangat bagi penuli, yaitu Evi, Riani, Nataline, Achie, Lince, Rina atas hiburannya di masa pusing, Tuhan memberkati.

God Bless You All.

Akhir kata, seiring doa dan harapan agar skripsi ini dapat berguna dalam kehidupan penulis dimasa depan serta bagi pihak lain yang membutuhkan. Amin.

Jakarta,

2008

(Sheila Haposanna)

DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR PERSETUJUAN	
LEMBAR PERNYATAAN	
LEMBAR PENGESAHAN	
ABSTRAK	
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	vi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Pembatasan Masalah.....	6
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5 Manfaat Penelitian.....	6
1.6 Metodologi Penelitian.....	7
1.7 Sistematika Penelitian.....	9
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Manajemen Biaya.....	21
2.2 Konsep Pengukuran Kinerja.....	15
2.3 Sistem Pengukuran Konvensional.....	19

2.4 *Balance Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja.....24

2.5 Pengertian Visi, Misi dan Strategi.....44

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Riwayat Singkat PT Pupuk Kujang.....48

3.2 Visi, Misi dan Budaya Perusahaan.....50

3.3 Aktivitas Perusahaan.....51

3.4 Struktur Organisasi PT Pupuk Kujang.....52

BAB IV PEMBAHASAN

4.1 Analisis Pengukuran Kinerja.....55

4.2 Analisis Penerapan Pengukuran Kinerja dengan Metode
Balance Scorecard.....56

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....69

5.2 Saran.....74

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

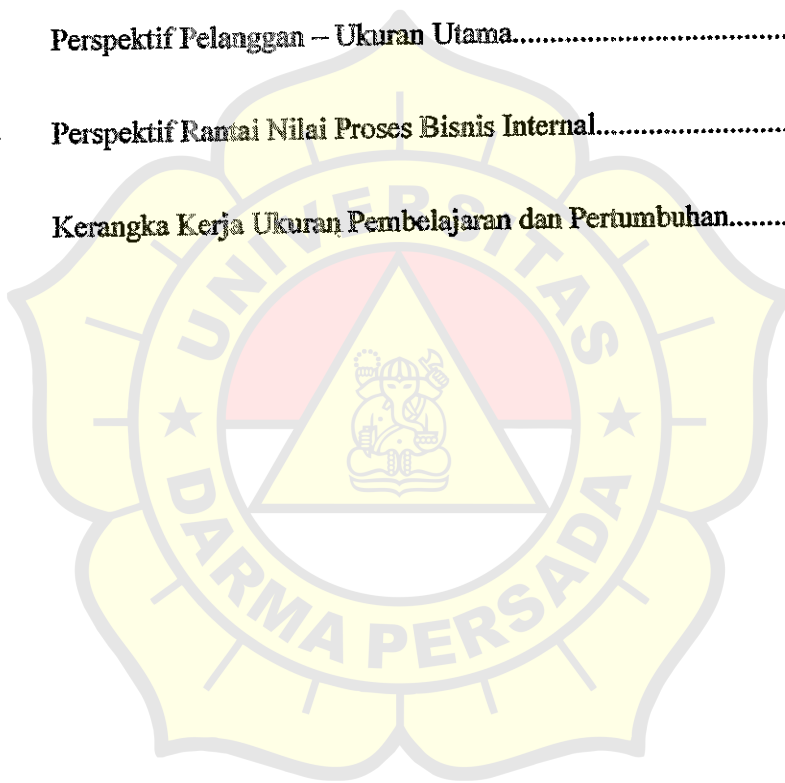
DAFTAR BIMBINGAN

SURAT KETERANGAN RISET

LAMPIRAN – LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Evolusi Perkembangan <i>Balance Scorecard</i>	26
2.2 <i>As A Strategic Management and Systems</i>	29
2.3 Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama.....	37
2.4 Perspektif Rantai Nilai Proses Bisnis Internal.....	40
2.5 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	43



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1	
Perbandingan Laporan Produksi Urea In Bag, Ammonia dan Karung Plastik Dikurangi Realisasi Penjualan Ammonia dan Realisasi Panjualan Urea.....	65



BABI

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dengan semakin meningkatnya proses globalisasi ekonomi, perusahaan-perusahaan Indonesia memasuki lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Perusahaan semakin membutuhkan kerangka manajemen strategis untuk bersaing menghadapi tantangan lingkungan bisnis yang berubah sangat cepat.

Ditahun 1998, Indonesia dan beberapa negara Asia lain seperti Korea, Thailand, Malaysia dan Filipina mengalami krisis moneter, Indonesia adalah negara yang mengalami krisis ekonomi yang terparah dapat dilihat dari banyaknya perusahaan-perusahaan swasta dan BUMN yang mengalami pailit. Sampai saat ini proses restrukturisasi ekonomi Indonesia belum pulih, karena Indonesia masih harus menyelesaikan krisis politik yang bersamaan dengan terjadinya krisis ekonomi.

Rencana pemberlakuan AFTA (*Asean Free Trade Area*) akan membuat produk-produk luar negeri menjelajahi pasar dalam negeri. ketidakstabilan politik, ketidakpastian ekonomi, restrukturisasi perbankan dan sektor riil yang berjalan lamban serta rupiah yang terus

terpuruk menambah tantangan di dalam negeri yang harus dihadapi perusahaan. Ancaman resesi global setelah tragedi 11 September 2001.

Hal inilah yang menyebabkan perusahaan Indonesia perlu mendesain, memasang dan mengoperasikan sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan perumusan strategi, sistem perencanaan strategik dan sistem penyusunan program untuk memotivasi seluruh personel perusahaan dalam mencari dan merumuskan langkah-langkah strategik untuk membangun perusahaan.

Selama ini perusahaan hanya mengukur kinerja perusahaan dengan tolok ukur perspektif keuangan seperti: *Return On Investment (ROI)*, *Return On Equity (ROE)*, *Profit Margin* dan *Earing Per Share (EPS)*. Yang mana hanya mengandalkan informasi-informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi yang berjangka pendek (umumnya mencakup satu tahun).

Pengukuran kinerja seperti ini tidak memadai disamping itu ada kelemahannya. Kelemahan kinerja keuangan yaitu ketidakmampuannya mengukur kinerja harta yang tidak berwujud (*intangible assets*). Disamping itu pengukuran kinerja yang berfokus pada keuangan mengakibatkan eksekutif lebih memfokuskan pada kinerja jangka pendek dalam rangka pencapaian sasaran keuangan untuk kelanjutan perusahaan sehingga terdapat kecenderungan

eksekutif untuk mengabaikan kinerja non keuangan seperti kepuasan *customer*, *productivity*, dan *cost effectiveness*. Proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, keberadaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan *customer*, padahal hal inilah yang merupakan pemicu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan. Kurangnya loyalitas dan kepuasan terhadap karyawan dan pelanggan akan menjadikan perusahaan tersebut sangat rentan terhadap berbagai hantaman persaingan.

Perusahaan perlu melengkapi strategi dengan sistem pengendalian manajemen yang baik untuk memastikan bahwa segala aktifitas perusahaan mendukung strategi yang dipilih dalam mencapai sasaran jangka panjang. Sistem yang baik juga harus mencakup faktor-faktor finansial maupun non finansial.

Dengan keterbatasan diatas, *Robert S. Kaplan* dan *David P. Norton* memperkenalkan pendekatan untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu *Balance Scorecard*. Dengan sistem *Balance Scorecard* mampu melengkapi sistem pengukuran kinerja masa lalu dengan ukuran pandang kinerja masa depan. Sistem ini memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang komprehensif karena selain mempertimbangkan pengukuran dari perspektif keuangan

juga mempertimbangkan pengukuran dari perspektif non keuangan. Keempat perspektif itu adalah keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan memperluas cakupan kinerja jangka panjang kedalam empat perspektif tersebut rencana jangka panjang menjadi cukup komprehensif untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks, sehingga dapat menjadikan pelipatgandaan kekayaan perusahaan.

Sekarang ini sebagian perusahaan berusaha untuk memperbaiki kinerja perusahaan yang sudah ada dengan multi dimensi yang ada pada *Balance Scorecard* memungkinkan integrasi untuk keberhasilan perusahaan. Diantaranya karena perspektif keuangan saja hanya berorientasi pada masa lalu, perspektif pelanggan tidak memperhitungkan keterbatasan dan kontrol, perspektif proses bisnis internal fokus pada kinerja proses, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperhatikan kemampuan bertahan dan keberadaan tenaga kerja.

Perusahaan terutama harus dapat menentukan strategi yang tepat untuk bertahan dan menjadi yang termaju dalam industrinya. Pengendalian biaya merupakan hal yang krusial yang harus dilakukan, namun untuk berkembang menjadi yang terbaik perusahaan harus

mampu mengelola semua aspek dari operasi perusahaan menjadi kesatuan integrasi berdasarkan strategi yang tepat secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul: **“Evaluasi Kinerja Perusahaan pada PT Pupuk Kujang Dengan Menggunakan Teknik Rancangan *Balance Scorecard*”**.

1.2 Perumusan Masalah

Untuk dapat memenangkan persaingan yang semakin kompetitif ini, peningkatan kinerja perusahaan yang menyeluruh adalah hal yang sangat penting untuk menjadi suatu pondasi di dalam perusahaan. Salah satu cara mendukung peningkatan kinerja perusahaan ialah melalui penerapan *Balance Scorecard* sebagai suatu strategi manajemen, yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Bagaimana sistem pengukuran kinerja manajemen perusahaan yang selama ini diterapkan?
2. Bagaimana penerapan sistem pengukuran kinerja yang berdasarkan *Balance Scorecard* dalam perusahaan?

1.3 Pembatasan Masalah

Penulis lebih memfokuskan penulisan skripsi ini pada upaya mengevaluasi, meneliti, mengidentifikasi dan menilai, apakah pengaplikasian pengukuran kinerja dengan teknik rancangan *Balance Scorecard* selama ini telah mampu mendatangkan manfaat sesuai dengan tujuan awal perusahaan.

1.4 Tujuan Penulisan

Tujuan penulisan ini untuk:

1. Mengevaluasi sistem pengukuran kinerja yang ada di PT Pupuk Kujang.
2. Menganalisis penerapan sistem pengukuran kinerja berdasarkan *Balance Scorecard* pada PT Pupuk Kujang.

1.5 Manfaat Penelitian

Dari penulisan skripsi ini dapat diambil manfaat yang berguna untuk memberikan masukan dan informasi kepada perusahaan yang lain terutama yang sejenis untuk menerapkan *Balance Scorecard* sebagai pengukuran kinerja perusahaan pada umumnya. Disamping itu juga, penulis ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

1.6 Metodologi Penelitian

Untuk penulisan skripsi ini, pengumpulan data dilakukan dengan cara penelitian kepustakaan, dimana penelitian ini untuk mendapatkan dan mengumpulkan data dengan cara membaca buku-buku literatur, catatan-catatan, maupun media lain yang ada hubungannya dengan masalah yang akan dibahas.

Disamping itu dalam teknik pengumpulan data digunakan pula penelitian lapangan. Penelitian ini dilakukan dengan cara langsung terhadap data mengenai kegiatan yang dilakukan oleh PT Pupuk Kujang, melalui:

a. Observasi

Yaitu dilakukan pengamatan dan penelitian secara langsung pada sumber-sumber data yang dijadikan objek penelitian (PT Pupuk Kujang).

b. Wawancara

Yaitu tanya jawab dengan para pejabat atau petugas perusahaan yang berwenang.

c. Dokumentasi

Yaitu mengumpulkan catatan-catatan perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang dibahas.

Metode penelitian yang digunakan penulis dalam penyusunan skripsi ini adalah penelitian deskriptif. Metode penelitian deskriptif adalah metode yang menggambarkan data dan fakta yang primer didapat dari observasi langsung se jelas-jelasnya, selengkap-lengkapya dan diperbandingkan dengan teori yang ada.

Dalam penelitian ini, metode analisis data yang dipergunakan adalah analisis kuantitatif dan analisis kualitatif. Analisis kuantitatif dimana data keuangan perusahaan diolah dan dianalisa dengan dua metode rasio dan analisis perbandingan laporan keuangan. Sedangkan analisis kualitatif akan digunakan untuk membantu menjelaskan fenomena yang tidak dijelaskan secara kuantitatif.

Perbandingan laporan keuangan yang digunakan penulis dalam menganalisis laporan keuangan berdasarkan perhitungan sebagai berikut:

1. Analisis Rasio

a. Rasio Likuiditas

$$1) \text{ Rasio Lancar} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}}$$

$$2) \text{ Rasio Cepat} = \frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Kewajiban Lancar}}$$

b. Rasio Solvabilitas

$$1) \text{ Rasio Hutang} = \frac{\text{Total Kewajiban}}{\text{Total Aktiva}}$$

$$2) \text{ Rasio Modal Terhadap Kewajiban} = \frac{\text{Modal}}{\text{Total kewajiban}}$$

c. Rasio Profitabilitas

$$1) \text{ Return On Assets} = \frac{\text{Laba Sebelum Bunga dan Pajak}}{\text{Total Aktiva}}$$

$$2) \text{ Return On Equity} = \frac{\text{Laba (rugi) setelah Pph}}{\text{Jumlah Saham}}$$

$$3) \text{ Return On Investment} = \frac{\text{Laba(rugi) setelah Bunga\&Pajak}}{\text{Total Aktiva}}$$

Menurut S. Munawir (2004), "Analisis laporan keuangan adalah metode dan teknik analisa dengan cara membandingkan laporan keuangan untuk dua periode atau lebih, dengan menunjukkan:

1. Data absolut atau jumlah-jumlah dalam rupiah.
2. Kenaikan atau penurunan dalam jumlah rupiah.
3. Perbandingan yang dinyatakan dengan rasio.
4. Persentase total.
5. Metode perbandingan digunakan dengan memanfaatkan angka-angka laporan keuangan lainnya".

1.7 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang sistematis sehingga dapat mempermudah pembaca dalam memahami masalah-masalah yang

penulis sajikan dalam skripsi ini, maka penulis membagi skripsi ini menjadi lima bab, dimana setiap bab terdiri dari beberapa sub bab sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis menguraikan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan metodologi penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab ini penulis menyajikan landasan-landasan teori yang berkaitan dengan penelitian yang digunakan penulis sebagai bahan acuan didalam pembahasan skripsi. Landasan teori ini mencakup definisi manajemen biaya, konsep pengukuran kinerja, sistem pengukuran kinerja, *Balance Scorecard* sebagai pengukuran kinerja dan pengertian *Balance Scorecard*, visi, misi perusahaan.

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini menjelaskan gambaran perusahaan yaitu, sejarah singkat dan aktivitas yang terjadi dalam PT Pupuk Kujang.

BAB IV PEMBAHASAN

Dalam bab ini mendeskripsikan objek penelitian yang meliputi data yang diperoleh, dianalisis dan implementasi data dari hasil penelitian di PT Pupuk Kujang.

BAB V PENUTUP

Merupakan bagian akhir terakhir dari hasil penelitian, penulis akan mencoba mengambil kesimpulan dari hasil analisis yang telah dilakukan dan memberikan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan.

