

**IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* UNTUK
MENILAI KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Kasus pada PT Pertamina Internasional EP)**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Program Studi Akuntansi Universitas Mercu Buana Jakarta**



Nama : Ayu Tri Handayani

NIM 43217310010

Program Studi Akuntansi

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MERCU BUANA

JAKARTA

2021

**IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* UNTUK
MENILAI KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Kasus pada PT Pertamina Internasional EP)**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Program Studi Akuntansi Universitas Mercu Buana Jakarta**



Nama : Ayu Tri Handayani

NIM 43217310010

Program Studi Akuntansi

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MERCU BUANA

JAKARTA

2021

SURAT PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ayu Tri Handayani

NIM : 43217310010

Program Studi : SI Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini adalah murni hasil karya sendiri apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Saya bersedia dikenai sanksi pembatalan skripsi ini apabila terbukti melakukan tindakan plagiat (penjiplakan).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 11 Juli 2021

UNIVERSITAS
MERCU BUANA



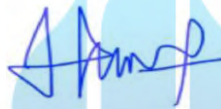
Ayu Tri Handayani
NIM : 43217310010

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Ayu Tri Handayani
NIM : 43217310010
Program Studi : S1 Akuntansi
Judul Skripsi : IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENILAI
KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus Pada PT Pertamina
Internasional EP)
Tanggal Sidang : 13/08/2021

Disahkan oleh :

Pembimbing



Dr. Nengzih, SE., Ak., M.Si

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi S1 Akuntansi



Dr. Erna Sofriana Imaningsih, M.Si.

Dr. Hari Setiyawati, Ak., M.Si., CA

MERCU BUANA

LPTA 08210306



Please Scan QRCode to Verify

ABSTRAK

Penelitian dengan jenis deskriptif komparatif ini bertujuan untuk mengetahui hasil implemetasi *Balance Scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan PT Pertamina Internasional EP. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan dinilai cukup baik karena rasio profitabilitasnya mengalami kenaikan, namun secara teoritis belum memenuhi standar keberhasilan. Pada perspektif pelanggan dinilai baik karena kepuasan pelanggan dan penjualan serta pendapatan yang meningkat. Pada perspektif Bisnis Internal dinilai baik dilihat dari peningkatan proses inovasi dan terobosan terbaru yang dilakukan oleh perusahaan. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga dinilai baik terlihat dari kompetensi dan pelatihan karyawan perusahaan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengukuran kinerja melalui konsep *Balanced Scorecard* dapat memberikan informasi komperehensif yang tidak hanya dari sisi keuangan tetapi juga dari sisi operasional.

Kata Kunci: Kinerja Perusahaan, *Balanced Scorecard*, Perspektif, dan Komprehensif



ABSTRACT

This comparative descriptive research aims to determine the results of the implementation of the Balance Scorecard to measure the performance of the company PT Pertamina Internasional EP. The results show that the financial perspective is considered quite good because the profitability ratio has increased, but theoretically has not met the standard of success. From the customer perspective, it is considered good because of customer satisfaction and increased sales and revenue. From the perspective of Internal Business, it is considered good, seen from the improvement of the innovation process and the latest breakthroughs made by the company. From the perspective of learning and growth, it is also considered good, as can be seen from the competence and training of the company's employees. The results of this study prove that performance measurement through the Balanced Scorecard concept can provide comprehensive information not only from the financial side but also from the operational side.

Keywords: *Company Performance, Balanced Scorecard, Perspective and comprehensive*



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT., karena berkat rahmat dan hidayah-Nyalah peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: “ IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENILAI KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus Pada PT Pertamina Internasional EP)”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada program studi Akuntansi Fakultas Ekonomidan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Peneliti menyadari sebagai manusia biasa dalam penelitian ini tidak terlepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak, khususnya kepada Ibu Dr. Nengzih, M.Si., Ak., CA., selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan saran, waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan dan nasehat – nasehat yang sangat bermanfaat kepada peneliti. Oleh karena itu dalam kesempatan ini peneliti haturkan alhamdulillah atas kekuatan Allah SWT. yang telah mencurahkan anugerahnya dan ingin berterima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini terutama kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ngadino Surip Diposumarto, M.S. selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Ibu Dr. Erna Sofriana Imaningsih, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
3. Ibu Dr. Hari Setiyawati, AK, M.Si. CA selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

4. Ibu Diah Iskandar, SE., Msi selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana kampus Kranggan.
5. Seluruh Dosen Program Studi Akuntansi dan Staff Universitas Mercu Buana yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat dan bantuan kepada peneliti selama menjalankan masa studi.
6. Kedua orang tua tercinta yang selalu memberikan doa dan dukungan kepada peneliti.
7. Sahabat-sahabat peneliti Ayu Wulan, Bella, Rina, Rahel, Silmi, Nissa, Ribka, Mega Mei, Wisnu, Thohir, Lukman, Rico, Dll.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan dan masih jauh dari kata sempurna dikarenakan terbatasnya pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki peneliti. Oleh karena itu peneliti mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi peneliti dan pembaca pada umumnya. Akhir kata dengan segala ketulusan dan kerendahan diri, peneliti mohon maaf apabila ada kesalahan dan kelemahan dalam skripsi ini.

Jakarta, 11 Juli 2021



Ayu Tri Handayani

DAFTAR ISI

| | |
|---|------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| SURAT PERNYATAAN KARYA SENDIRI..... | ii |
| LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI | iii |
| ABSTRAK | iv |
| ABSTRACT..... | v |
| KATA PENGANTAR..... | vi |
| DAFTAR ISI..... | viii |
| DAFTAR GAMBAR..... | xi |
| DAFTAR TABEL..... | xii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiii |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang Penelitian | 1 |
| B. Rumusan Masalah Penelitian | 17 |
| C. Tujuan dan Kontribusi Penelitian..... | 17 |
| 1. Tujuan Penelitian | 17 |
| 2. Kontribusi Penelitian | 18 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN RERANGKA PENELITIAN | |
| A. Kajian Pustaka..... | 16 |
| 1. <i>Kaplan and Norton's Balanced Scorecard</i> | 16 |
| 2. <i>Balanced Scorecard</i> | 18 |
| a. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> | 18 |
| b. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> | 20 |
| c. Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> | 21 |
| d. Karakteristik <i>Balanced Scorecard</i> | 23 |
| e. Alasan Dasar Memilih <i>Balanced Scorecard</i> | 25 |
| f. Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i> | 26 |
| 3. Pengukuran Kinerja Perusahaan | 27 |

| | | |
|----------------|--|----|
| a. | Pengertian kinerja perusahaan | 27 |
| b. | Tujuan dan manfaat pengukuran kinerja perusahaan | 29 |
| 4. | Penelitian Terdahulu | 31 |
| B. | Rerangka Pemikiran | 39 |
| | | |
| BAB III | METODE PENELITIAN | |
| A. | Waktu dan Tempat Penelitian | 42 |
| B. | Desain Penelitian..... | 42 |
| C. | Definisi dan Operasionalisasi Variabel..... | 42 |
| D. | Subjek Penelitian..... | 44 |
| E. | Teknik Pengumpulan Data..... | 44 |
| 1. | Observasi | 45 |
| 2. | Wawancara Mendalam..... | 45 |
| 3. | Dokumentasi | 46 |
| 4. | Studi Pustaka..... | 46 |
| F. | Metode Pengambilan Testimoni | 46 |
| G. | Metode Analisis | 47 |
| 1. | Reduksi Data..... | 48 |
| 2. | Penyajian Data | 48 |
| 3. | Penarikan Kesimpulan | 50 |
| | | |
| BAB IV | HASIL DAN PEMBAHASAN | |
| A. | Gambaran Umum Objek Penelitian | 50 |
| 1. | Sejarah PT Pertamina International EP | 50 |
| 2. | Visi dan Misi PT Pertamina International EP..... | 50 |
| 3. | Struktur Organisasi PT Pertamina International EP | 51 |
| 4. | Strategi dan Nilai-Nilai PT Pertamina International EP | 51 |
| 5. | Dekripsi dan Aktivitas PT Pertamina International EP | 52 |
| 6. | Pengembangan Usaha PT Pertamina Internatioan EP | 67 |
| 7. | Sumber Daya Manusia PT Pertamina Internatioan EP | 67 |
| 8. | Komposisi Karyawan PT Pertamina Internatioan EP..... | 68 |
| 9. | Pengembangan Karyawan PT Pertamina Internatioan EP..... | 68 |
| 10. | Sertifikasi | 70 |

| | |
|--|------------|
| 11. Penghargaan dan Hukuman | 70 |
| 12. Perbaikan Sistem SDM dan Pensiun..... | 70 |
| 13. Testimoni dari Pejabat Terkait | 72 |
| B. Hasil Analisis Data..... | 75 |
| 1. Pengukuran Kinerja PT Pertamina International EP..... | 75 |
| 2. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan...79 | |
| a. Pengukuran dengan perspektif keuangan | 80 |
| b. Pengukuran dengan perspektif pelanggan | 85 |
| c. Pengukuran dengan perspektif bisnis internal | 86 |
| d. Pengukuran dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan..... | 88 |
| C. Pembahasan Hasil Penelitian | 92 |
| BAB V SIMPULAN DAN SARAN | |
| A. Simpulan | 99 |
| B. Saran..... | 102 |
| DAFTAR PUSTAKA | 104 |
| LAMPIRAN..... | 107 |



DAFTAR GAMBAR

| No | Keterangan | Halaman |
|-----|--|---------|
| 2.1 | Rerangka Pemikiran | 40 |
| 4.1 | Struktur Organisasi PT Pertamina International EP | 51 |
| 4.2 | Grafik Hasil Feedback Peserta Palatihan PT Pertamina Internasional EP. | 90 |



DAFTAR TABEL

| No | Keterangan | Halaman |
|-----|---|---------|
| 2.1 | Perspektif Organisasi Swasta/Bisnis (<i>Private Sector</i>) | 18 |
| 2.2 | Penelitian Terdahulu | 31 |
| 3.1 | Visi Dan Misi PT Pertamina Internation EP | 48 |
| 3.2 | Menerjemahkan Visi Dan Misi Menjadi Strategi Dalam Konsep <i>Balanced Scorecard</i> | 49 |
| 4.1 | Komposisi Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan 2018-2019 | 68 |
| 4.2 | Komposisi Karyawan Berdasarkan Status Kepegawaian 2018-2019 | 68 |
| 4.3 | Biaya Pengembangan Kompetensi..... | 69 |
| 4.4 | Indikator Pengukuran Dan Standar Keberhasilan | 79 |
| 4.5 | Perhitungan NPM PT Pertamina Internasional EP..... | 81 |
| 4.6 | Perhitungan ROI PT Pertamina Internasional EP | 82 |
| 4.7 | Perhitungan ROA PT Pertamina Internasional EP | 84 |
| 4.8 | Pengembangan Kompetensi PT Pertamina Internasional EP | 89 |
| 4.9 | Biaya Pengembangan Kompetensi PT Pertamina International EP | 91 |

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR LAMPIRAN

| Keterangan | Halaman |
|--|---------|
| Lampiran 1. Laporan Laba Rugi PT Pertamina Internasional EP 2017-2019..... | 103 |
| Lampiran 2. Laporan Posisi Keuangan Konsolidasi PT Pertamina Internasional EP | 104 |
| Lampiran 3. Perhitungan Perspektif Keuangan | 106 |
| Lampiran 4. Grafik Hasil Feedback Peserta Pelatihan..... | 107 |
| Lampiran 5. Data Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia | 108 |
| Lampiran 6. Biaya Pengembangan Kompetensi | 109 |
| Lampiran 7. Daftar Pertanyaan Wawancara | 109 |
| Lampiran 8. Verbatim Hasil Wawancara..... | 110 |
| Lampiran 9. Verbatim Hasil Wawancara Tambahan | 116 |

