MUSYTARI
ISSN : 3025-9495

Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PERUMUSAN STRATEGI BISNIS BERKELANJUTAN PADA PT PUPUK INDONESIA (PERSERO)

Ignasia Florentina Bhoki[1], Maria Goreti Malut[2]
[1,2] Jurusan Akuntansi,Fakultas Ekonomika dan Bisnis,Universitas Katolik Widya Mandira Kupang
Email: fyonibhoki@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana penerapan Balance Scorecard (BSC) dapat di gunakan sebagai alat perumusan strategi bisnis berkelanjutan pada PT Pupuk Indonesia(Persero). Dengan pendekatan deskriptif kuantitatif dan data sekunder,analisis di lakukan berdasarkan empat perspektif BSC : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal,serta pembelajaran dan pertumbuhan . hasil penelitian menunjukan bahwa BCS mampu memberikan gambaran kinerja organisasi yang lebih holistik,terutama dalam menghubungkan tujuan financial dan keberlanjutan operasional jangka panjang. Perspektif keuangan dan proses internal PT Pupuk indonesia menunjukan peningkatan stabil melalui efisiensi biaya. digitalisasi proses produksi, dan penguatan rantai pasok. Namun perspektif pelanggan dan pembelajaraan pertumbuhan membutuhkan peningkatan, khususnya pada aspek inovasi layanan pengembangan kompetensi SDM. Studi menegaskan bahwa BSC dapat menjadi alat strategi dalam mendukung dalam keberlanjutan bisnis BUMN di sektor pangan dan pupuk.

Kata kunci: Balanced Scorecard,kinerja perusahaan strategi berkelanjutan PT Pupuk Indonesia

ABSTRACT

This study aims to analyze how the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) can be used as a tool for formulating a sustainable business strategy at PT Pupuk Indonesia (Persero). Using a descriptive quantitative approach and secondary data, the analysis was conducted based on the four BSC perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. The results of the study indicate that the BSC is capable of providing a more holistic picture of organizational performance, particularly in connecting financial objectives with long-term operational sustainability. The financial and internal process perspectives of PT Pupuk Indonesia show stable improvement through cost efficiency, digitalization of production processes, and strengthening of the supply chain. However, the customer and learning and growth perspectives require enhancement, particularly in aspects of service innovation and human resources competency development. The study confirms that the BSC can serve as a strategic tool in supporting the business

Article history
Received: November 2025
Reviewed: Desember 2025
Published: Desember 2025

Plagiarism checker no 80
Prefix DOI :
10.8734/musytari.v1i2.365
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

sustainability of State-Owned Enterprises (BUMNs) in the food and fertilizer sector. ***Keywords**: Balanced Scorecard, Corporate Performance, Sustainable Strategy, PT Pupuk Indonesia*	

PENDAHULUAN

Pendahuluan lingkungan bisnis yang semakin kompleks menurut perusahaan untuk memiliki sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya berorientasi pada hasil finansial, tetapi juga mampu menangkap faktor- faktor strategis lain yang mempengaruhi keberlanjutan jangka panjang.di era globalisasi,voluntatis harga energi,perubahan regulasi, perkembangan teknologi digital,dan peningkatan tuntutan konsumen terhadap kualitas layananan menjadikan perusahaan harus memiliki kemampuan adaptif yang tinggi pengukuran kinerja berbasis indikator keuangan yang selama ini banyak di gunakan terbukti memiliki sejumlah kelemahan, terutama karena berfokus pada pencapaian jangka pendek dan mengabaikan aspek non-keuangan yang turut menentukan daya saing perusahaan (Sari dan Arwida 2015) hal ini menimbulkan kebutuhan akan kerangka pengukuran kinerja yang lebih komperehensif tertukar, dan dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi perusahaan.

Balance Scorecard (BSC), sengaimana di kenalkan oleh kaplan dan norton, telah menjadi salah satu model pengukuran kinerja modern yang paling banyak di gunakan dalam dunia bisnis dan sektor publik.model ini menilai kinerja organisasi melalui empat perspektif yang saling terkait ; keuangan,pelanggan proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keunggulan BSC terletak pada kemampuan menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam indikator- indikator perusahaan operasional dapat di evaluasi strategi berkelanjutan. Selain menjadi alat pengukuran kinerja, BSC dapat meningkatkan akuntabilitas ,efektivitas,keputusan manajerial, dan kemampuan organisasi dalam mencapai sasaran strategis.

PT Pupuk Indonesia(Persero) Merupakan BUMN strategis yang memiliki tanggung jawab besar dalam mendukung ketahanan pangan nasional melalui penyediaan pupuk bagi petani di seluruh indonesia. Senagai holding dari beberapa anak perusahaan pupuk terbesar indonesia PT Pupuk Indonesia harus megelola produksi,distribusi, dan harga pupuk dari skala normal sekaligus memastikan ketersediaan pupuk bersubsidi sesuai kebijakan pemeritah dalam lima tahun terakhir industri pupuk nasional menghadapi tantanga besar berupa kenaikan harga gas alam sebagai bahan baku utama, perubahan ikilim yang mempengaruhi permintaan pupuk dinamika pasar internasional, serta kebutuhan akan teknologi produksi yang lebih efisien dan ramah lingkungan. Di tengah kondisi tersebut PT Pupuk Indonesia perlu melakukan trnsformasi bisnis secara berkelanjutan agar mampu mempertahankan daya saing dan keberlangungan operasionalnya.

Sebagai perusahaan yang menjadi tulang punggung sektor pangan, PT Pupuk Indonesia tidak hanya di tuntut untuk mencapai kinerja finansial yang baik, tetapi jika harus memastian efektefitas distribusi ,peningkatan kualitas pelayanan kepada petani, inovasi produk pupuk yang adaptif tersebut, perusahaan dapat menilai sejauh mana kinerja operasional mampu mendukung keberlanjutan bisnis mengedintifikasi kelemahan yang harus di perbaiki dan merumuskan strategi baru sesuai tantangan masa depan.

Dalam penelitian ini, Balance Scorecard di gunakan sebagai alat analisis untuk mengefaluasi bagaimana PT Pupuk Indonesia merumuskan strategi bisnis berkelanjutan berdasarkan kinerja kuangan,kepuasan pelanggan,efektifits proses nternal,serta pengembangan sumber daya manusia. Studi ini tidak hanya berfokus pada pengukurn hasil, tetapi juga bagaimana setiap perspektif meberikan kontribusi erhadap keberlanjutan perusahaan. Melalui analisis ini, di harapkan dapat di peroleh gambaran kompersensif yang memperkuat pemaahaman akademis sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

pengembangan sistem pengukuran kinerja di BUMN khususnya yang berperan penting dalam stabilitas panga nasional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan memanfaatkan data skunder berupa laporan tahunan,laporan keerlanjutan, dokumen kebijakan perusahaan,serta publikasi resmi terkait BUMN . model analisis menangacu pada empat perspektif Balance Scorecard sebagimana di kembangkan kaplan dan norton

1. Analisis persepektif kuangan di lakukan melalui resiko kinerja, pertumbuhan,pendapatan,efisiensi biaya dan kontribusi biaya terhadap holding
2. Persepektif pelanggan di analisis melalui ketersediaan data indeks kepuasanpelanggan,tingkat distribusi, dan pasar
3. Persepekif proses proses internal di nilai berdasarkan produktifitas ,digitalisai produk,efektifitas,distribusi,serta inovasi operasional
4. Persepektif pemelajaran dan pertumbuhan di lihat melalui pelatihan SDM teknologi budaya kinerja dan igital transformation

Metode dekomentsi di gunakan untuk mengumpulkan data, sedangakan analisis di lakukan secara deskriptif guna meberikan gambaran kompersensif terkait kinerja bisnis berkelanjutan perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perspektif Keuangan

Secara finansial, PT Pupuk Indonesia berhasil mempertahankan stabilitas pendapatan dan kontribusi laba meskipun menghadapi fluktuasi harga gas, perubahan regulasi, serta kebutuhan investasi modernisasi pabrik. Peningkatan efisiensi energi melalui penggunaan teknologi produksi yang lebih hemat gas serta integrasi rantai pasok di holding menjadi faktor utama yang memperkuat kinerja keuangan.

Analisis menunjukkan bahwa:

1. Efisiensi biaya produksi meningkat melalui revitalisasi pabrik amonia–urea yang mampu mengurangi konsumsi gas per ton pupuk.
2. Kontribusi laba bersih meningkat stabil, mencerminkan keberhasilan perusahaan menyeimbangkan operasi komersial dan penugasan publik.
3. Diversifikasi produk non-pupuk (seperti produk kimia industri) memperluas sumber pendapatan perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan Rahma & Handoyo (2017) yang menyatakan bahwa BSC mampu meningkatkan efektivitas keuangan perusahaan melalui integrasi strategi biaya dan peningkatan proses internal.Dengan demikian, perspektif keuangan menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya bertahan, tetapi mampu beradaptasi dengan tekanan eksternal melalui strategi efisiensi dan diversifikasi.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan PT Pupuk Indonesia mencakup dua kelompok utama:

1. Petani sebagai penerima manfaat pupuk subsidi, dan
2. Konsumen industri dan komersial untuk produk non-subsidi.

Walaupun tingkat kepuasan pelanggan secara umum menunjukkan tren peningkatan, evaluasi yang lebih kritis memperlihatkan beberapa area strategis yang perlu diperkuat

A. Distribusi Pupuk Subsidi

Masih terdapat laporan publik mengenai keterlambatan distribusi di beberapa wilayahterpencil. Meskipun penyebapnya tidak selalu berasal dari perusahaan (mislanya

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

kendala geografis dan regulasi penyaluran) hal ini berdampak pada prespektifk kualitas pelayanan

B. Pemanfaatan Digitalisai

Perusahaan telah mengembangkan sistem digital seperti

- Dashboard Monitoring Pupuk Bersubsidi
- Pupuk Indonesia Customer Portal
- Sistem pelacakan distribusi

Namun efektifitasnya kurang merata di rasakan di seluruh daerah terutama oleh kelopmo petani tradisional.

C. Peningkatan Edukasi dan Layanan Konsumen

Petani masih memerukan edeukasi mengenai pemupukan berimbang dan pngguanaan pupuk non-subsidi keterbatasan edeuksi ini mempengaruhi kualitas produk. hasi ini mendkung argumen Man (2018) bahwa perspektif pelanggan BSC sangat penting dalam meningkatkan akuntabilitas pelayanaan organisasi publik.

3. Perspektif Proses Bisnis Intrnal

Proses bisnis internal merupaka aspek paling kuat dari kinerja PT Pupuk Indonesia, dalam lima tahun terahir,perusahaan melakukan berbagia transmformasi bear yang secara nyata meningkatkan produktifitas.

A. Transformasi Proses Produksi

Revitalisasi pabrik penerapan teknologi moderen berdampak pada:

1. Peninkatan kapasitas produksi
2. Penurunan biaya operasional
3. Perbaikan mutu sesuai standar internasional

B. Integrasi Rantai Pasoj Holding

Sebagai holding PTPI mengintergrsikan proses bisnis anak perusahaan, menciptaka efisiensi besar dalam;

1. Perencanaan produksi
2. Pasoka gas
3. Manajemen logistrik
4. Menyederhanakan struktur distribusi
5. Intergrasi ini meningkatkan ketepatan penyaluran pupuk dan resiko overstok maupum ***uderstck***

C. Inovasi Produk dan Keberlanjutan

Perusahaan mulai mengembangkan produk pupuk ramah lingkungan serta riset penumpukan berimbang langkah ini tidak hanya mendukung keberlanjutan tetai juga meningkatan nilai kmperensif perusahaan pasar non-subsidi

D. Digitalisasi Operasional

Transformasi digital seperti otomatisasi mesin, sistem prediksi permintaan, dan pemantuan stok berbasis data real-time memeperkuat efektifitas proses internal.

Keseluruhan temuan ini selaras dengan penelitian Fausah et.al (2023) yang menunjukan bahwa penerapan BSC mampu enigkatkan efisiensi proes melalui digitalisai dan intergrasi operasional.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencerminkan kemampuan perusahaan untuk menciptakan fondasi jangka panjang melalui pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi, dan teknologi.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

5. **Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi**

PT Pupuk Indonesia telah melaksanakan berbagai program pelatihan, termasuk

- Leadership development,
- Pelatihan teknis operator pabrik,
- Pelatihan digital skill untuk manajer,
- Sertifikasi kompetensi berbasis SKKNI.

Namun, tantangan utama ialah melakukan pemerataan pelatihan di seluruh anak perusahaan agar standar kompetensi konsisten.

1. Tranformasi Budaya AKHLAK

Implementasi budaya BUMN "AKHLAK" menjadi pilar penting dalam memperkuat intergasi dan profasionalisme. Perunahan budaya terbukti menungkatkan koordinasi internal komitmen kariawan.

2. Adaptasi Teknologi dan Inovasi

Salah satu kekuatan uatam PTPI dalah kemampuan mengadopsi teknologi baru, namun inovasi produk lebih kompetitif temuan ini mengofirmasi hasil penelitian mawarni (2021) yang menekankan pentingnya perspektif pembelajaran-pembelajaran untuk meningkatkan akuntabilitas dan kualitas kerja BUMN.

Interpetasi Umum Hasil

1. Secara keseluruhan, hasil menunjukan bahwa
2. Sttabilitas finansial
3. Efisiensi proses internal
4. Keberhasilan digitalisasi operasional
5. Investigasi dalam perusahaan dalam loding

Area yang perlu di ingatkan adalah:

- Konsentrasi layanan pelanggan
- Inovasi berbasis riset
- Pemerataan komperensif SDM

Balance Scorecard terbukt menjadi kerangka yang sangat releven karena menyatuka seluruh elemen strategis tersebut dalam satu sistem evaluasi terpadu. Dengan memanfaatkan BSC PT Pupuk Indonesia dapat merumuskan strategi yang tidak hanya meningkatkan profitabilitas, tetapi juga memstikan

PENUTUP

Kesimpulan

Keberlanjutan jangka panjang Yng selaras dengn peran strategis sebagai BUMN yang menyediakan pupuk nasionalBalanced Scorecard terbukti menjadi alat strategis yang membantu PT Pupuk Indonesia (Persero) dalam merumuskan strategi bisnis berkelanjutan. Perspektif keuangan dan proses internal menunjukkan hasil positif melalui efisiensi, digitalisasi, dan peningkatan kapasitas. Namun, perspektif pelanggan serta pembelajaran dan pertumbuhan perlu mendapatkan perhatian lebih untuk meningkatkan daya saing jangka panjang. Studi ini menegaskan bahwa BSC sangat relevan untuk digunakan sebagai kerangka evaluasi strategis BUMN, terutama dalam menghadapi perubahan pasar dan tuntutan keberlanjutan

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa rekomendasi strategis yang dapat diterapkan perusahaan adalah sebagai berikut:

- Perusahaan perlu memperkuat indikator non-keuangan sebagai basis evaluasi berkelanjuatan.
- Pengembangan SDM harus di fokuskan pada inovasiteknologi dan digitalisai argikultur.

- Perusahaan di sarankan meningkatkan survei pelanggan secara berkalauntuk mendukung pengambilan keputusaan.
- Penelitian berkelanjuan dapat di gunakan data internal perusahaan untuk menghasilkan nalisis yang lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

Afdallah ,S,& Trisnawati , R.[2023] Balanced Scorecard and Company Performace .

Arwinda ,T .& .Sari .[2015] Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja [2021].Performace Meastsurement Thourgh, Blanaced Scorecard .

Fausiah et al. [2023]. Balanced Scorecard Analisis as a Perforamce Masuremnt Tool

Febrianti & Sixspria [2024] Pengukuran Kinerja Balance Scorecard Perusahaan BEI. Fitrianinggum & Sulastingningsih [2105] Pengukuran Kinerja dengan Balanced

Handayani[2017] . Balance Scorecard Sebagai tolak Ukur Kinerja Perusahaan. Nashibuddin & Mubin [2022] Impelemetasi Balance Scorecard dalam Pengukuran

Kinerja.

Malut Maria Goreit. [2020] Analasis Kinerja Organisasi Pemerintah Daerah Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard. Proseding Seminar Nasional Universitas Katolik Widya Mandira Kupang

Man, Stanilaus.[2018] Penerpakan Balanced Scorecard Dalam Evaluasi Kinerja Organisasi Publik Di Nusa Tenggara Timur

Mawarni ,M.B.[2021] Peningkatan Akuntabilitas Kinerja pada BUMN di Indonesia Timur

Rahma & Handono [2017]. Balance Scorecard in Manufactrung Campanies. Satria et.al [2022]. Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja.

Scorecard .

Susanto et al. [2004]. Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen

Wutun.& Man[2023] Blanaced Scorecard : Performace Meansuremnt of State- Owend Enterprises.