**EVALUASI PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD**

**PADA PT JENAVI BERKAT TAMA**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat**

**Dalam Menyelesaikan Pendidikan Sarjana Terapan**

**Pada Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Keuangan**

**Oleh** :

**Jeanet Priska Magdalena Jacobs**

**NIM :14042045**



**KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI**

**POLITEKNIK NEGERI MANADO - JURUSAN AKUNTANSI**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI KEUANGAN**

**TAHUN 2018**

# DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL i

LEMBAR PERSETUJUAN ..ii

LEMBAR PENGESAHAN iii

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI ..iv

ABSTRAK .. v

ABSTRACT ..vi

RIWAYAT HIDUP vii

KATA PENGANTAR viii

DAFTAR ISI x

DAFTAR TABEL xii

DAFTARGAMBAR xiii

DAFTAR LAMPIRAN xv

BABIPENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Rumusan Masalah 4

1.3 Tujuan Penelitian 4

1.4 Kegunaan Penelitian 4

BABIILANDASAN TEORI 5

2.1 Akuntansi Manajemen 5

2.2 Manajemen Strategi 6

1. Pengertian Manajemen Strategi 6

2. Perkembangan Konsep Manajemen Strategis 7

2.3 Balanced Scorecard 8

1. Perkembangan *Balanced Scorecard* 8

2. Pengertian Balanced Scorecard 9

3. Proses Manajemen dalam *Balanced Scorecard* 10

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Balanced Scorecard* 12

5. Keunggulan *Balanced Scorecard* 14

2.4 The Balanced Scorecard Perspective 15

2.5 Penelitian terdahulu 24

BAB IIIMETODE PENELITIAN 28

3.1 Jenis Penelitian 28

3.2 Tempat dan Waktu penelitian 28

3.3 Sumber Data 29

3.4 Teknik Pengumpulan Data 30

3.5 Teknik Analisis Data 31

BAB IVHASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 33

4.1 Gambaran Umum Perusahaan 33

1. Profil Umum Perusahaan 33

2. Visi dan Misi 34

3. Bidang Usaha 34

4. Kebijakan Perusahaan 34

5. Struktur Organisasi PT Jenavi Berkat Tama 35

4.2 Pengukuran Kinerja dengan menggunakan perspektif *balanced scorecard* 36

1. Perspektif Keuangan 38

2. Perspektif Pelanggan 42

3. Perspektif Bisnis Internal 45

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 47

4.3 Pengukuran dalam balanced scorecard 50

BAB VKESIMPULAN DAN REKOMENDASI 53

5.1 Kesimpulan 53

1. Perspektif Keuangan 53

2. Perspektif Pelanggan 53

3. Perspektif Proses Bisnis Internal 54

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 54

5. Balanced Scorecard pada perusahaan 54

5.2 Rekomendasi 55

1. Perspektif Keuangan 55

2. Perspektif Pelanggan 55

3. Perspektif Proses Bisnis Internal 55

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 56

DAFTAR PUSTAKA 57

LAMPIRAN

**BAB I**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang**

Pertumbuhan ekonomi yang tinggi tentunya selaras dan berpengaruh terhadap perkembangan dunia bisnis, hal ini berarti perubahan kondisi perekonomian secara makro akan mempengaruhi kinerja perusahaan. selain kondisi perekonomian, faktor seperti inflasi, pengangguran dan kebijakan pemerintah juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Dalam menghadapi perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif, suatu organisasi dituntut untuk melakukan suatu adaptasi yang cepat untuk tetap bertahan dalam pangsa pasar yang ada. Semua jenis perusahaan baik jasa, dagang maupun industri selalu berusaha mengikuti perkembangan dunia usaha saat ini agar tetap hidup dan berkembang. Semakin tingginya persaingan menyebabkan terjadinya penurunan laba yang mana akan menguji kemampuan perusahaan untuk bertahan. Pengelolaan manajemen yang baik, akan menentukan keberhasilan perusahaan. kinerja perusahaan yang unggul, merupakan gambaran bahwa proses bisnis dalam perusahaan telah dijalankan dengan baik, hal tersebut juga berlaku untuk industri khususnya konstruksi.

Peran industri konstruksi dalam ekonomi juga dapat dilihat dari segi potensi lapangan kerja, kebutuhan material dan dampaknya, peraturan publik yang mendukung ekonomi, dan termasuk perluasan industri konstruksi dapat dikategorikan sebagai satu industri yang berperan penting dalam proses pembangunan Negara. Kontribusi industri konstruksi terhadap total *gross domesticproduct* (GDP) suatu Negara maju lebih kurang 7%-10%. Adapun Negara berkembang industri konstruksi menghasilkan 3%-6% dari total GDP. Industry konstruksi juga memberikan kontribusi kepada pembukaan lapangan kerja serta distribusi kepada pembukaan lapangan kerja serta distribusi pendapatan bagi masyarakat lapisan bawah (Nurazi, 2011) maka dari itu pentingnya kinerja perusahaan.

Menurut Mahsun (2008:25) kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi yang tertuang dalam, strategi planning suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok. Maka dari itu pentingnya ada pengukuran kinerja.Saat ini jasa konstruksi merupakan salah satu jenis usaha yang cukup berpengaruh dalam dunia usaha, kebutuhan akan pengguna jasa konstruksi ini terus meningkat, yang tentunya meningkatkan persaingan pada perusahaan yang bergerak pada konstruksi, maka perusahaan yang bergerak di bidang jasa konstruksi terus berlomba dalam peningkatan kualitas sehingga terus meminimalkan biaya dengan tujuan profitabilitas yang lebih tinggi.

Pengukuran kinerja perusahaan sangat berguna untuk mengetahui bagaimana perkembangan perusahaan tersebut telah tercapai. Dengan mengetahui kondisi dan perkembangan perusahaan adalah dasar perusahaan untuk tetap mampu bertahan pada pangsa pasar yang ada, apabila perusahaan memiliki keunggulan yang kompetitif, keunggulan kompetitif yang dimaksud di sini adalah kemampuan perusahaan tidak hanya pada keuangan tetapi non keuangan, kedua hal tersebut merupakan sumber daya yang sangat handal bagi perusahaan. Keberhasilan perusahaan di masa mendatang ditentukan oleh bagaimana manajemen perusahaan. Dengan melihat hal itu, untuk tetap mempertahankan sumber daya yang ada maka perusahaan harus melakukan perbaikan-perbaikan dan evaluasi baik secara eksternal dan internal yang mengarah kepada manajerial *skill*.

Manajerial *skill* atau keahlian dari manajemen dimaksudkan untuk mampu mencapai strategi yang dirancang oleh manajemen secara maksimal, manajemen strategi adalah keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan. Dengan kata lain, manajemen strategis terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi-strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing (Grant, 2008). Berdasarkan hal tersebut, strategi manajemen sangat dibutuhkan tentunya untuk mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan, sehingga untuk mampu menilai keberhasilan manajemen strategi dibutuhkan suatu alat ukur atau pengukuran kinerja.

Dalam dunia usaha pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang cukup berpengaruh, mengelola kinerja dengan mempertimbangkan strategi dan risiko saat ini merupakan keharusan bagi suatu perusahaan, karena dengan mengelola kinerja dengan cara ini, perusahaan dapat menggunakan seluruh potensi sumber daya yang tersedia secara optimal untuk memaksimalkan kekayaan pemilik badan usaha dan menciptakan nilai *stakeholder* (Rangkuti, 2015). Jadi, pengukuran dapat dijadikan tolak ukur berhasilnya strategi, saat ini diperkenalkan suatu alat pengukuran kinerja yang baru, tentunya lebih baik, pengukuran kinerja yang dikenal dengan *balanced scorecard*.

*Balanced Scorecard* yang mulai diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh David P Norton dan Robert Kaplan melalui riset tentang “pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan’. Fungsi *balanced scorecard* di sini sebagai alat ukur kinerja secara komprehensif kepada para eksekutif dan memberikan umpan balik tentang kinerja manajemen. Dampak dari keberhasilan *balanced scorecard* akan digunakan sebagai perencanaan strategik, Pada saat ini *balanced scorecard* tidak hanya sebagai alat ukur tetapi seiring dengan perkembangan saat ini *balanced scorecard* menjadi strategi manajemen sistem. Konsep *balanced scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuanjangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan non keuangan, antara indikator *lagging* dan indikator *leading*. Dari hasil studi dan riset disimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja masa depan, diperlukan pengukuran yang komprehensif yang mencakup 4 Perspektif, yaitu :

1. Keuangan, pada perspektif ini manajemen mampu mengukur kemampuan perusahaan dari segi finansial, yaitu mengarah pada nilai di masa yang akan datang. Hal tersebut juga memberikan jaminan kepada para *stakeholder*
2. Konsumen, pada perspektif ini menunjukkan seperti apa perusahaan di mata pelanggan pelanggan mempunyai kemampuan teknis melihat perusahaan dari berbagai sisi yaitu, waktu, kualitas, kinerja dan jasa, dan tentunya biaya yang dikeluarkan pelanggan untuk memperoleh pelayanan. Dimensi kebutuhan pelanggan demikian pada akhirnya akan menentukan bagaimana perusahaan dilihat oleh pelanggan.
3. Proses bisnis/intern pada perspektif ini dalam proses produksi seperti apa korporasi lebih baik. Orientasi kepada pelanggan memang mutlak, akan tetapi permasalahan bagi manajemen adalah bagaimana menyiapkan sumber daya manusia yang berkompetensi yang mampu memenuhi kebutuhan perusahaan dan *customer*
4. Pembelajaran – pertumbuhan, pada perspektif ini menunjukkan sebagaimana kemampuan perusahaan untuk tetap dapat berkembang dan tetap mampu bersaing

*Balanced Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat berkesinambungan. Pada dasarnya, pengembangan *balanced scorecard* dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan, dan meningkatkan persaingan. Dan dari perspektif tersebut, Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa semuanya saling berkaitan, maka dari itu hal tersebut menunjukkan bagaimana caranya perusahaan untuk tetap mampu bertahan, berbeda dengan lainnya manajer diharuskan untuk memahami dan setidaknya secara implisit kaitan antar fungsi, dan kerangka *balanced scorecard* secara logis dan terstruktur.

PT Jenavi Berkat Tama adalah perusahaan yang bergerak dalam jasa konstruksi di Sulawesi utara, industri jasa konstruksi adalah industri yang mencakup semua pihak yang terkait dengan proses konstruksi termasuk tenaga profesi, pelaksana konstruksi dan juga para pemasok yang bersama-sama memenuhi kebutuhan pelaku industri. Tolak ukur kesuksesan perusahaan dapat dilihat dari kinerja perusahaan yang dihasilkan. Maka perusahaan terus berkembang dalam memenuhi kebutuhan pengguna jasa konstruksi, kinerja perusahaan merupakan ukuran dari keberhasilan perusahaan, dalam manajemen perusahaan pengukuran kinerja dilakukan dengan berfokus pada aspek keuangan, pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan rasio keuangan. Tuntutan dunia usaha yang semakin tinggi, yang mengacu pada kinerja perusahaan dianggap perlu adanya pengukuran kinerja yang tidak hanya berfokus pada keuangan saja tapi pada non keuangan. Berdasarkan hasil wawancara perusahaan sudah mengetahui dan dijadikan dasar dalam pengembangan perusahaan serta peningkatan kerja yaitu pengukuran kinerja dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard*. Namun, belum ada bukti diterapkannya secara komprehensif berupa *output* yang konkret mengenai *balanced scorecard*, *output* yang konkret hanya pada perspektif keuangan.

Maka dari itu peneliti ingin melakukan pengukuran dengan menggunakan *balanced scorecard* berdasarkan empat perspektif yang akan diterapkan secara komprehensif, sehingga nantinya perusahaan akan dapat melihat pengukuran kinerja yang lebih dibutuhkan perusahaan. Sebagaimana yang dikatakan Kaplan dan Norton, perusahaan dalam membangun ukuran-ukuran *balanced scorecard* seharusnya menghubungkan ukuran/perspektif tersebut dengan strategi perusahaan. Dengan kata lain, strategi dan tujuan perusahaan seharusnya termanivestasikan dalam ukuran/perspektif *balanced scorecard*.

Dengan dasar tersebut, maka penulis ingin melakukan evaluasi pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*, yaitu empat perspektif yaitu, keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan pada perusahaan dengan mengidentifikasi kembali apa yang menjadi visi dan misi perusahaan, serta strategi yang terus di rancang perusahaan, yang perlu di lihat kembali apakah hal tersebut akan lebih meningkatkan kemampuan dan kekuatan perusahaan atau perusahaan mengembangkan indikator-indikator baru yang menyempurnakan konsep *balanced scorecard* ke depannya, sehingga ketika empat aspek tersebut sudah dapat terukur maka diharapkan akan meningkatkan keputusan manajerial serta akan berpengaruh kepada semua aspek dari PT Jenavi Berkat Tama

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk membahas “Evaluasi Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard* Pada PT Jenavi Berkat Tama”

* 1. **Rumusan Masalah**

Berdasarkan Latar belakang di atas, maka rumusan masalah untuk penelitian ini yaitu :

Bagaimana Pengukuran kinerja PT Jenavi Berkat Tama dengan menggunakan perspektif *balanced scorecard* ?

* 1. **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu :

Untuk mengetahui pengukuran kinerja PT Jenavi Berkat Tama dengan menggunakan perspektif *balanced scorecard*

* 1. **Kegunaan Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu:

1. Bagi pembaca, dapat menambah wawasan dan pengetahuan baik secara teori maupun praktek yang di lakukan pada perusahaan tentang *balanced scorecard.*
2. Bagi perusahaan, Penelitian ini diharapkan dapat membantu pengembangan perusahaan dan membantu pihak manajemen dengan digunakan sebagai acuan dalam mengoptimalkan konsep *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan dan juga sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.
3. Bagi Politeknik, sebagai referensi dalam pengembangan kurikulum di Politeknik Negeri Manado khususnya Jurusan Akuntansi khususnya mata kuliah Manajemen Strategis.