

**PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PERUSAHAAN JASA
KONSULTAN KONSTRUKSI (STUDI KASUS PADA CV. ARAMINTA
RESWARA SANI)**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Akuntansi
(S1)**

pada Program Studi Akuntansi

Fakultas Bisnis Dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta



Diajukan oleh :

Radhiptya Ega Pangestu

NPM: 16 04 22607

Fakultas Bisnis Dan Ekonomika

UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

2020

Skripsi

**PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PERUSAHAAN JASA
KONSULTAN KONSTRUKSI (STUDI KASUS PADA CV. ARAMINTA
RESWARA SANI)**



Disusun oleh:

Radhiptya Ega Pangestu

NPM: 160422607

Telah dibaca dan disetujui oleh:

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Anastasia", is positioned above the name of the supervisor.

Anastasia Susty A, M.Si, Akt. CA., Dr

Tanggal 4 September 2020



UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
Fakultas Bisnis dan Ekonomika

SURAT KETERANGAN

No. 682/J/I

Berdasarkan dari Ujian Pendadaran yang diselenggarakan pada hari Jumat, 4 September 2020 dengan susunan penguji sebagai berikut:

- | | |
|--|---------------|
| 1. Dr. Anastasia Susty A, M.Si., Akt., CA. | Ketua Penguji |
| 2. Drs. Agus Budi R, M.Si., Akt., CA. | Anggota |
| 3. H. Andre Purwanugraha, SE., MBA. | Anggota |

Tim Penguji Pendadaran Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta telah memutuskan bahwa:

Nama : Radhiptya Ega Pangestu
NPM : 160422607

Dinyatakan

Lulus Dengan Revisi

Pada saat ini skripsi Radhiptya Ega Pangestu telah selesai direvisi dan revisian tersebut telah diperiksa dan disetujui oleh semua anggota panitia penguji.

Surat Keterangan ini dibuat agar dapat digunakan untuk keperluan Yudisium kelulusan Sarjana Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika UAJY.

Dekan,

Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D

Jl. Babarsari No. 43 Yogyakarta 55281 Indonesia Kotak Pos 1086 / YKBB
Telp. +62-274-487711 (hunting) Fax. +62-274-485227
Website : //www.uajy.ac.id

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PERUSAHAAN JASA
KONSULTAN KONSTRUKSI (STUDI KASUS PADA CV. ARAMINTA
RESWARA SANI)**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan skripsi ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran dan pemaparan asli dari saya sendiri, baik untuk naskah laporan maupun data penelitian yang tercantum sebagai bagian dari skripsi ini. Jika terdapat karya orang lain, saya akan mencantumkan sumber yang jelas. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini dan sanksi lain sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 4 September 2020

Yang Menyatakan,

Radhiptya Ega Pangestu

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadapan Tuhan Yesus Kristus, Sang Juruselamat, Tuhan Yang Maha Esa, karena atas kuasa-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“Perancangan Pengukuran Kinerja Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Jasa Konsultan Konstruksi”** ini dengan lancar

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa tanpa adanya bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, tugas akhir skripsi ini tidak dapat terselesaikan dengan lancar. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Ibu Anastasia Susty A, M.Si, Akt. CA., Dr selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar serta penuh perhatian dan selalu bijaksana dalam memberikan nasehat. Terimakasih atas pengarahan dan ilmu yang telah diberikan, sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Seluruh dosen Program Studi Akuntansi Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang telah membekali saya dengan berbagai ilmu selama mengikuti perkuliahan hingga akhir penulisan skripsi ini.
3. Orang tua penulis, mama, papa dan adik, serta seluruh keluarga besar Sawabi yang selalu memberikan dukungan secara moril dan dukungan materil selama saya menjalankan masa studi hingga saat ini.

4. Terimakasih juga untuk I Dewa Ayu Mandasari yang selama bertahun-tahun tak bosan untuk selalu mendukung saya, memberikan semangat, masukan, dan membantu terkhusus selama proses pembuatan skripsi ini.
5. Untuk teman saya Kristian Nodi A yang sudah banyak membantu saya dalam pencarian objek penelitian sampai dengan proses pengambilan data penelitian sehingga penelitian ini dapat berlangsung dengan lancar.
6. Teman-teman dekat penulis: Gigih, Novan, Arel, Kris, Desta, Dono, Ardo, Tegar, dan lain-lain yang selalu menjadi teman seperjuangan saya baik di dalam maupun diluar kampus.
7. Teman-teman PH/PI kabinet harmoni: Aaron, Fani, Franca, Geo, Kartika, Gunawan, Amel, Miknok, Mochi, Edu, Esa dan Desy yang hampir selama dua tahun selalu menghabiskan waktu bersama untuk program-program HMPSA
8. Teman-teman PH/PI Eksternal dan KMA: Desy, Edo, Tika, Rheta, Arum, Adlyn, Ria, Dhimas, dan lain-lain yang telah bekerja sama selama satu tahun lebih untuk mensukseskan program kerja KMA.
9. Keluarga besar HMPSA dari periode 2016-2019 yang pernah bekerja sama dan yang selalu mengajarkan banyak hal dan pengalaman-pengalaman baru untuk penulis terutama dalam hal berorganisasi.

10. Teman-teman seperjuangan prodi akuntansi angkatan 2016. Semangat dan sukses selalu, semoga kita semua dapat selalu ingat dan bertemu kembali di waktu yang akan datang.

11. Pihak-pihak lain yang tidak bisa dituliskan satu persatu, terimakasih atas segala dukungan dan doa yang sudah dilakukan untuk saya.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semuanya.

Demi perbaikan selanjutnya, saran dan kritik yang membangun akan penulis terima dengan senang hati. Mudah - mudahan skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis, perusahaan dan umumnya bagi kita semua.

Yogyakarta,

Radhiptya Ega Pangestu

Halaman Motto

“Namun aku hidup, tetapi bukan lagi aku sendiri yang hidup, melainkan Kristus yang hidup di dalam aku. Dan hidupku yang ku hidupi sekarang di dalam daging, adalah hidup oleh iman dalam Anak Allah yang telah mengasihi aku dan menyerahkan diri-Nya untuk aku.”

Galatia 2:20

“Kecerdasan itu tak ada arti, bahkan cenderung berbahaya kalau tak dilambari dengan cinta. Bahwa ilmu pengetahuan, kecerdasan, iman, dan takwa harus bisa bersatu.”

B.J. Habibie

DAFTAR ISI

!Unexpected End of Formula	
Latar Belakang	1
1.1. Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
1.5. Batasan Masalah.....	10
BAB II.....	11
TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1. Kinerja.....	11
2.1.1. Definisi Kinerja.....	11
2.1.2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	11
2.2. Pengukuran Kinerja.....	12
2.2.1. Definisi Pengukuran Kinerja	12
2.2.2. Elemen Pengukuran Kinerja	13
2.3. Balanced Scorecard (BSC).....	13
2.3.1. Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.3.2. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	20
2.4. Penelitian Terdahulu.....	21
2.5. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	22
2.6. Model Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	23
BAB III	25
METODOLOGI PENELITIAN.....	25
3.1. Jenis Penelitian	25
3.2. Teknik Pengumpulan Data	25
3.3. Objek Penelitian	26
3.4. Gambaran Umum Perusahaan	26

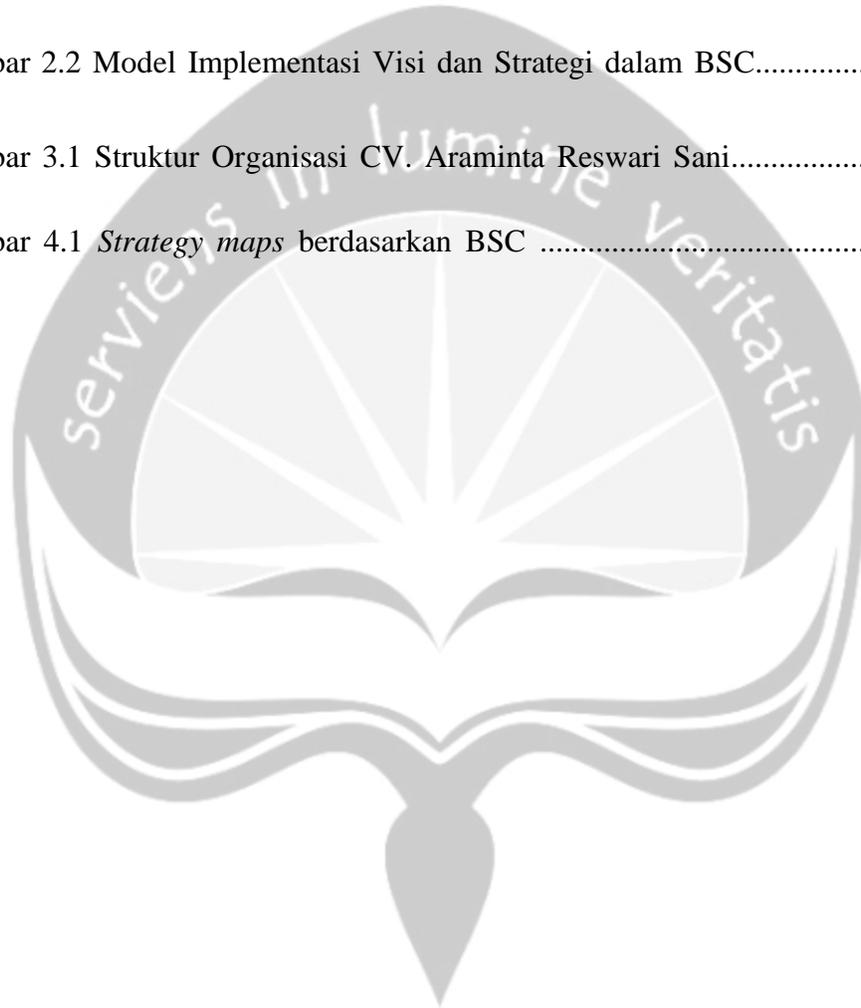
3.5. Visi Misi dan Struktur Perusahaan	28
3.5.1. Konsultan Perencana	29
3.5.2. <i>Civil Engineering</i>	30
3.5.3. Ahli teknik pengukuran.....	31
3.5.4. Tenaga pendukung	32
3.6. Rancangan Penelitian	34
BAB IV	36
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	36
4.1. Visi, Misi dan Analisis Kondisi Perusahaan	36
4.2. Mengidentifikasi Alternatif Strategi Perusahaan.....	41
4.3. Menyusun Sasaran Strategis dan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI).....	48
4.4. Pembobotan Sasaran Strategis dan KPI	54
BAB V	60
KESIMPULAN DAN SARAN.....	60
5.1. Kesimpulan.....	60
5.2. Saran	61
DAFTAR PUSTAKA	62
LAMPIRAN.....	63

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Banyaknya Usaha/Perusahaan Konstruksi Menurut Kabupaten/Kota dan Skala Usaha di Provinsi D.I Yogyakarta 2017.....	6
Tabel 4.1 Hasil Analisis Kekuatan Perusahaan	38
Tabel 4.2 Hasil Analisis Kelemahan Perusahaan.....	38
Tabel 4.3 Hasil Analisis Peluang Perusahaan	39
Tabel 4.4 Hasil Analisis Ancaman Perusahaan	40
Tabel 4.5 Strategi S-O dan W-O pada perusahaan	42
Tabel 4.6 Strategi S-T dan W-T pada perusahaan	45
Tabel 4.7 Sasaran strategis berdasarkan perspektif BSC	50
Tabel 4.8 Sasaran strategis dan <i>key performance indicator</i>	51
Tabel 4.8 Keterangan cara pengukuran menggunakan KPI.....	53
Tabel 4.9 Hasil pembobotan perspektif BSC dan sasaran strategis	56
Tabel 5.0 Hasil pembobotan KPI.....	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Usaha/Perusahaan Konstruksi Kecil Menurut Kabupaten/Kota.....	7
Gambar 2.1 Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	23
Gambar 2.2 Model Implementasi Visi dan Strategi dalam BSC.....	24
Gambar 3.1 Struktur Organisasi CV. Araminta Reswari Sani.....	29
Gambar 4.1 <i>Strategy maps</i> berdasarkan BSC	50



**PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PERUSAHAAN JASA
KONSULTAN KONSTRUKSI (STUDI KASUS PADA CV. ARAMINTA
RESWARA SANI)**

Disusun oleh:

Radhiptya Ega Pangestu

NPM: 16 04 22607

Pembimbing

Anastasia Susty A, M.Si, Akt. CA., Dr

Abstrak

Balanced Scorecard merupakan suatu pendekatan yang digunakan dalam melakukan kinerja perusahaan. *Balanced scorecard* merupakan terjemahan dari visi, misi dan tujuan perusahaan ke dalam suatu strategi dan ukuran-ukuran kinerja yang dijabarkan dari empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini bertujuan untuk merancang suatu pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* bagi CV. Araminta Reswana Sani, yang selama ini perusahaan melakukan penilaian kinerja hanya berdasarkan aspek finansial saja.

Langkah-langkah perancangan yang dijalankan pada penelitian ini antara lain meliputi: (1) Menjabarkan visi misi perusahaan dengan melakukan analisa SWOT untuk mengetahui kondisi perusahaan, (2) Mengidentifikasi sasaran strategis perusahaan berdasarkan keempat perspektif BSC, (3) Menentukan *Key Performance Indicators* yang akan menjadi ukuran penilaian kinerja, dan (4) Pembobotan skor pada masing-masing strategi dan indikator-indikator kinerja.

Dari hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa perusahaan masih memiliki banyak kelemahan yang sebaiknya segera diperbaiki. Berdasarkan kondisi tersebut peneliti merumuskan 11 sasaran strategis, dimana satu pada persepektif finansial, dua pada perspektif pelanggan, empat pada bisnis internal, dan empat perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sementara itu dirumuskan 16 indikator/ KPI yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan.

Kata kunci: Kinerja, BSC, konstruksi, srategi, dan KPI.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dunia bisnis saat ini yang semakin berkembang pesat menuntut pelaku bisnis harus memiliki keunggulan kompetitif agar dapat bersaing dengan para kompetitor-kompetitornya. Dalam melaksanakan kegiatan operasional sehari-hari tentunya perusahaan memiliki visi dan misi yang nantinya akan diterjemahkan dalam strategi-strategi dan target-target yang akan dicapai kedepan, sehingga masing-masing *stakeholder* dituntut untuk memiliki kinerja yang baik menurut tugas dan tanggung jawab masing-masing. Tidak terkecuali pada perusahaan yang bergerak pada jasa konstruksi. Kebutuhan akan adanya jasa konstruksi yang saat ini semakin tinggi merupakan salah satu penyebab makin banyaknya perusahaan yang bergerak dalam bidang konstruksi, salah satunya perusahaan jasa konsultan konstruksi.

Dilansir dari Kontan.co.id dijelaskan bahwa industri yang bergerak pada jasa konstruksi dan sejenisnya dinilai masih memiliki prospek bisnis yang cukup besar kedepannya, seiring dengan gencarnya program pembangunan infrastruktur dalam negeri. Oleh karena itu agar industri ini berkelanjutan, perlu adanya upaya peningkatan terhadap kemampuan dan kapasitas sektor konstruksi serta industri pendukung lainnya. Menteri perindustrian Agus Gumiwang Kartasasmita

menyebutkan, salah satu langkah strategisnya ditengah tekanan kondisi global, harus ada kerjasama yang baik antara pemerintah dengan para pelaku industri, agar sektor ini dapat bertumbuh dengan positif.

Dalam artikel yang dilansir dari ekonomi.bisnis.com dijelaskan bahwa jasa konsultansi konstruksi di sektor swasta masih luput dari perhatian utama. Kebanyakan konsultan masih menggarap proyek-proyek pemerintah yang berada di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) dan instansi pemerintah lainnya. Padahal, kebutuhan jasa konsultan konstruksi di sektor swasta sangat tinggi. Kedepan, seiring dengan pertumbuhan ekonomi, jasa konsultansi seperti ini makin diperlukan. Inilah peluang bagi konsultan untuk mengisi pekerjaan tersebut.

Oleh karena itu makin banyaknya persaingan antar perusahaan jasa konsultan konstruksi satu dengan yang lainnya menuntut perusahaan harus memiliki kinerja yang meningkat baik dari segi finansial maupun non finansial. Salah satu yang ditekankan adalah mengenai kinerja perusahaan yang diharapkan dapat selalu meningkat dari waktu ke waktu. Kinerja atau *performance* merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai di suatu perusahaan yan dinilai secara kualitas dan kuantitas untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi (Mahsun, 2006). Dalam pengukuran kinerja tolak ukur akan menjadi sangat penting, karena

merupakan suatu pembandingan antara target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan hasil pencapaian yang telah dilakukan oleh karyawan.

Dalam melakukan pengukuran kinerja yang nantinya akan dinilai dari indikator-indikator tertentu yang sudah disusun dan dilihat apakah kinerja yang dilakukan sudah sesuai dengan indikator tersebut, dan selanjutnya akan dilakukan evaluasi yang nantinya akan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun perencanaan kedepan. Dalam implementasinya banyak perusahaan yang sudah memiliki sistem pengukuran kinerja, namun kebanyakan dari perusahaan hanya mempertimbangkan aspek finansial saja dalam mengukur kinerja. Padahal sebaiknya perusahaan juga mempertimbangkan aspek non finansial juga tidak hanya berfokus pada aspek finansial saja. Apabila diteliti lebih dalam tercapainya aspek finansial juga dapat tercapai apabila aspek-aspek lain juga diperhatikan. Oleh karena itu dalam mencapai strategi dan target yang sudah ditentukan diperlukan sistem pengukuran kinerja yang dapat membantu dalam melakukan penilaian. Salah satu pendekatan yang komprehensif digunakan dalam mengukur kinerja adalah pendekatan *Balanced Scorecard*.

Pendekatan *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran operasional saja. Perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis yang digunakan untuk mengelola strategi jangka panjang (Kaplan dan David, 2000). Aspek finansial saja tak cukup untuk menuntun dan melakukan evaluasi pada perusahaan dengan semakin

kompetitifnya persaingan bisnis. Sebuah perusahaan mungkin akan memaksimalkan aspek finansial jangka pendek dengan melakukan eksploitasi terhadap pelanggan melalui penetapan harga yang tinggi atau dengan pelayanan yang buruk. Dalam jangka pendek hal ini mungkin bisa dilakukan untuk meningkatkan profitabilitas, namun hal ini tidak baik bagi kelangsungan perusahaan pada jangka panjang, ditambah persaingan yang tinggi menuntut perusahaan untuk memiliki nilai jual lebih dibanding yang lainnya.

Menurut Kaplan dan David (2000) *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tertulis kedalam empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* bukan hanya digunakan sebagai sistem pengendalian saja. Namun juga digunakan sebagai sistem komunikasi, informasi, dan pembelajaran bagi perusahaan. Pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan dibanding pengukuran lainnya, yaitu lebih komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur (Mulyadi,2007)

Dengan semakin ketatnya persaingan bisnis, tak terkecuali pada bisnis jasa konsultan konstruksi menuntut perusahaan memiliki kinerja yang baik bukan hanya pada aspek tertentu saja, melainkan pada seluruh aspek. Salah satunya CV. Araminta Reswara Sani, perusahaan yang berdiri pada tahun 2003 ini bergerak pada industri jasa konstruksi secara khusus adalah konsultan konstruksi berskala nasional yang dikelola oleh para professional dan akademisi dengan produk utama

berupa perencanaan di bidang arsitektur, teknik sipil, dan teknik lingkungan untuk kegiatan yang diselenggarakan oleh pemerintah, swasta, maupun perorangan. Perusahaan ini sudah memiliki berbagai pengalaman berupa perencanaan proyek-proyek berupa kawasan perumahan, kawasan hijau, dan juga proyek gedung-gedung pemerintahan.

Dari hasil penelusuran awal yang dilakukan, peneliti berdiskusi dengan salah satu pemilik dan salah satu karyawan di perusahaan tersebut sehingga mendapat kesimpulan awal bahwa saat ini perusahaan belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang dirasa efektif, salah satu sebabnya perusahaan ini masih menerapkan sistem kerja yang lebih bersifat kekeluargaan, padahal mereka menyadari bahwa perlu adanya sistem dan pedoman yang digunakan dalam berkaitan dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Salah satu kelemahan dalam perusahaan ini adalah kurang adanya sistem pembagian kerja yang jelas antar satu karyawan dengan yang lain, sehingga para karyawan kurang paham mengenai target-target apa saja yang harus mereka lakukan dalam melakukan pekerjaan. Para karyawan hanya menunggu perintah atau instruksi secara langsung dari atasan mengenai pekerjaan yang harus mereka lakukan pada saat memang ada proyek/tender.

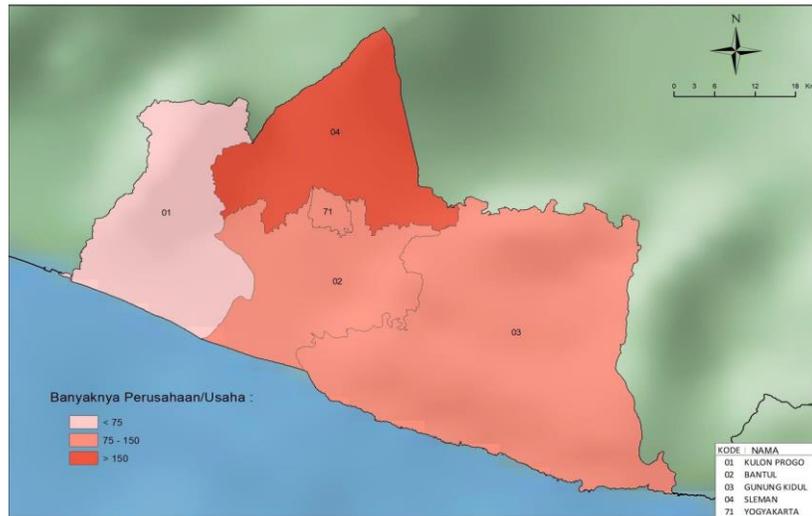
Selain itu, tujuan perusahaan selama ini hanya dibuat untuk tujuan jangka pendek saja, mereka tidak memikirkan jauh kedepan mengenai adanya tantangan dan persaingan dengan perusahaan sejenis lainnya. Padahal menurut data dari Kementerian PUPR dilansir dari industrikontan.co.id, industri jasa konstruksi

secara khusus skala kecil mengalami peningkatan sebesar 15% pada tahun 2015 hingga 2018 dengan jumlah total mencapai 117.006 yang terdiri dari 110.146 kontraktor dan 6860 konsultan. Selanjutnya secara spesifik, menurut data dari Direktori perusahaan jasa konstruksi di Daerah Istimewa Yogyakarta pada tahun 2017 menunjukkan bahwa lebih dari 90% usaha jasa konstruksi di DIY merupakan usaha dengan kualifikasi kecil. Keadaan ini apabila tidak diimbangi dengan strategi perusahaan kedepan tentunya dapat menjadikan ancaman bagi perusahaan melihat semakin bertumbuh pesatnya perusahaan jasa konstruksi di Indonesia maupun secara lokal. Tabel 1.1 menunjukkan jumlah usaha jasa konstruksi skala kecil sebanyak 854 dari total keseluruhan 984 perusahaan.

Tabel 1.1
Banyaknya Usaha/Perusahaan Konstruksi Menurut Kabupaten/Kota dan Skala Usaha di Provinsi D.I Yogyakarta 2017

Kab/Kota	Kecil	Menengah	Besar	TOTAL
Kulon Progo	133	5		138
Bantul	162	23	2	187
Gunung Kidul	169	2		171
Sleman	265	50	1	316
Yogyakarta	125	44	3	172
TOTAL	854	124	6	984

Sumber: Direktori perusahaan jasa konstruksi DIY



Gambar 1.1

Banyaknya Usaha/Perusahaan Konstruksi Kecil Menurut Kabupaten/Kota

Dalam operasional sehari-hari perusahaan masih melakukan penilaian kinerja yang berkaitan dengan aspek finansial saja. Apabila perusahaan mengalami peningkatan pendapatan ini membuktikan bahwa perusahaan memiliki kinerja yang baik. Anggapan tersebut tidaklah salah namun keberhasilan kinerja tidak mutlak hanya pada pendapatan yang meningkat saja, ada faktor-faktor lain yang perlu diperhatikan. Padahal dalam jangka panjang aspek finansial saja tidaklah cukup untuk mencapai visi dan misi serta strategi perusahaan kedepan.

Dikarenakan dalam melakukan pengukuran kinerja hanya sebatas dari sisi finansial saja perusahaan akan terjebak pada anggapan bahwa tujuan utama mereka sebatas perihal peningkatan laba. Apabila perusahaan ini hanya terfokus pada upaya pencapaian laba yang tinggi saja tanpa memperhitungkan faktor-faktor lain salah satu contohnya mengenai kesejahteraan, kenyamanan karyawan, dan

situasi kerja yang baik, tentunya dalam jangka panjang akan berakibat kurang baik bagi internal perusahaan. Hubungan baik antara manajer dan karyawan tentunya akan menciptakan suasana kerja yang positif dan kondusif, sehingga dapat berpengaruh pada hasil akhir yang baik pula. Dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dianggap dapat membantu manajer dalam memahami visi dan tujuan perusahaan yang diletakkan dalam strategi yang mencakup berbagai aspek yang saling terkait, sehingga perusahaan tidak hanya terpaku dalam satu aspek saja.

Oleh karena itu pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dianggap cocok dan dinilai bisa dengan efektif digunakan perusahaan ini, yaitu dari aspek finansial, bisnis internal, pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam persaingan bisnis yang makin ketat, apabila perusahaan tidak memiliki sistem yang digunakan untuk mengatur dan mengukur kinerja dengan lebih komprehensif, salah satunya dengan pendekatan *Balanced Scorecard* tentunya dalam jangka panjang perusahaan akan sulit memahami strategi yang jitu yang harus diambil dalam persaingan bisnis yang ada.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rasyid (2017) dengan judul Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Jasa Konstruksi (Studi Kasus: Perusahaan A). hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kondisi internal perusahaan masih kurang baik oleh karenanya peneliti merumuskan 12 sasaran strategis dimana terpetakan pada

perspektif keuangan, dua perspektif pelanggan, lima perspektif bisnis internal, dan tiga perspektif *learning & growth*. Sementara itu untuk pengukuran kinerja diperoleh 27 *Key Performance Indicators* dan 34 inisiatif strategi. Peneliti menggunakan studi lapangan dan studi literatur dalam melakukan pengumpulan data. Studi lapangan dilakukan dengan metode wawancara dan observasi dengan pihak terkait. Sedangkan studi literatur digunakan peneliti dalam mencari informasi yang digunakan dalam melakukan analisis pada perusahaan tersebut. Selain itu peneliti juga mengacu dari jurnal terdahulu yang dilakukan oleh Papehausen dan Einstein (2006) dengan judul *Insights from the Balanced Scorecard: Implementing the Balanced Scorecard at a College of Business*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperlihatkan bagaimana pendekatan Balanced Scorecard dapat diimplementasikan di sebuah perguruan tinggi swasta.

Berdasarkan fenomena dan teori yang ada peneliti berniat untuk melakukan perancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* pada CV. Araminta Reswara Sani, karena pendekatan *Balanced Scorecard* dirasa paling efektif bagi CV. Araminta Reswara Sani dalam melakukan pengukuran kinerja. Oleh karena itu peneliti mengangkat judul **“Perancangan Pengukuran Kinerja Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Jasa Konsultan Konstruksi (Studi Kasus pada CV. Araminta Reswara Sani).”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah **“Bagaimanakah rancangan sistem Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* yang akan digunakan di CV. Araminta Reswara Sani”**

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana perancangan pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* di CV. Araminta Reswara Sani.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi pihak perusahaan, serta dapat membantu perusahaan dalam menerapkan salah satu cara dalam mengukur kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) di perusahaannya.

1.5. Batasan Masalah

Batasan masalah yang digunakan pada penelitian ini yaitu peneliti hanya membatasi penelitian sebatas pada perancangan sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC).

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja

2.1.1. Definisi Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsun dkk, 2012). Sedangkan menurut Robbins (1996), menjelaskan bahwa kinerja sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan, dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Kinerja biasanya digunakan untuk menilai suatu tingkat pencapaian suatu individu atau kelompok. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan.

2.1.2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robbins (1996) terdapat tiga faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Efektivitas dan efisiensi

Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas, dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitas kerjanya.

Sedangkan efisiensi adalah ukuran yang dinilai dari besarnya sumber atau biaya untuk mencapai hasil dari kegiatan yang dijalankan. Semakin sedikit penggunaan sumber atau biaya, maka proses kerjanya dikatakan semakin efisien.

2. Otoritas

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.

3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dalam organisasi dimana dia bekerja.

2.2. Pengukuran Kinerja

2.2.1. Definisi Pengukuran Kinerja

Menurut Blocher dkk (2011) pengukuran kinerja (*Performance Measurement*) adalah suatu proses dimana manajer pada seluruh tingkat mendapatkan informasi mengenai kinerja tugas-tugas yang diberikan perusahaan serta menentukan apakah kinerja tersebut sesuai dengan kriteria yang telah dibuat sebelumnya yang biasanya tercantum pada visi dan misi perusahaan. Sedangkan menurut Nordiawan dan Hertianti (2010) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai instrumen yang

digunakan untuk menilai hasil akhir pelaksanaan kegiatan terhadap target dan tujuan kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Di dalam melakukan pengukuran kinerja, biasanya masing-masing perusahaan memiliki indikator-indikator penilaian kinerja dari setiap kegiatan yang dilakukan, yang selanjutnya akan dibandingkan dengan target-target yang sudah ditentukan sebelumnya. Sehingga akan terlihat apakah perusahaan tersebut memiliki kinerja dibawah target yang sudah ditentukan atau sudah melampaui target.

2.2.2. Elemen Pengukuran Kinerja

Menurut Mahsun dkk, (2012) pengukuran kinerja memiliki beberapa elemen pokok yaitu:

- a. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi
- b. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja
- c. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi
- d. Evaluasi kinerja (*feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas)

2.3. Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard mengembangkan seperangkat tujuan serta visi dan misi suatu perusahaan bukan hanya dari sisi finansial saja. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh seluruh perangkat perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi.

Balanced scorecard berperan sebagai penerjemah visi dan strategi organisasi menjadi suatu aksi yang akan dilakukan. Selain itu *balanced scorecard* menciptakan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam kerangka operasional yang lebih komprehensif (Hansen dan Mowen, 2002).

2.3.1. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000) *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam 4 persepektif, antara lain:

1. Perspektif Finansial

Perspektif finansial tetap digunakan dalam teori ini karena ukuran finansial sangatlah penting dalam memberikan rangkuman konsekuensi atas tindakan ekonomis yang telah dilakukan perusahaan. Ukuran ini memperlihatkan seberapa besar kinerja yang telah dilakukan perusahaan dalam mempengaruhi peningkatan laba perusahaan. Dalam perspektif finansial ini terdapat perbedaan tujuan finansial dalam masing-masing tahap siklus hidup bisnis, yaitu:

a. *Growth* (Bertumbuh)

Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, tingkat pertumbuhan penjualan di pasar baru, kepada pelanggan baru dan dihasilkan dari produk dan jasa baru, mempertahankan tingkat pengeluaran yang memadai untuk pengembangan produk dan proses,

sistem, kapabilitas pekerja, dan penetapan saluran pemasaran, penjualan dan distribusi baru.

b. *Sustainability* (Bertahan)

Kebanyakan unit bisnis pada suatu perusahaan mungkin berada pada tahapan bertahan, dimana suatu unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi pihak lain untuk melakukan investasi, namun juga diharapkan dapat melakukan pengembalian modal yang baik pula. Unit bisnis diharapkan dapat mempertahankan pangsa pasar yang sudah ada dan secara bertahap bertumbuh. Kebanyakan unit bisnis padatahap ini akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Tolak ukur yang biasa digunakan adalah ROI, ROCE, dan EVA.

c. *Harvest* (Menuai)

Harvest adalah tahapan ketiga dimana perusahaan menuai hasil investasi dari tahap sebelumnya. Pada tahap ini suatu bisnis tidak lagi membutuhkan investasi besar-besaran. Keuangan merupakan sasaran utama dalam tahap ini, sehingga dijadikan tolak ukur yakni memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

Dengan demikian, jelas bahwa tujuan finansial padamasing-masing tahap sangat berbeda sesuai dengan target dan kepentingan pada tahapan tersebut. Pada tahap pertumbuhan akan cenderung terfokus pada penjualan untuk pelanggan baru dan pasar baru. Pada tahap bertahan akan lebih focus pada ukuran-ukuran finansial untuk mengukur kemampuan perusahaan.

Sedangkan pada tahapan menuai akan menekankan pada arus kas perusahaan.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan akan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan ditargetkan perusahaan. Segmen pasar yang dimaksud adalah sumber yang akan menjadi penghasilan finansial perusahaan. Dalam perspektif ini selain berorientasi untuk kepuasan pelanggan, para manajer juga harus menerjemahkan misi dan strategi ke dalam tujuan yang dalam perspektif pelanggan, terdapat ukuran-ukuran utama (Kaplan dan Norton, 2000). Ukuran-ukuran dalam perspektif pelanggan yaitu:

a. Pangsa Pasar

Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh unit bisnis di pasar tertentu. Pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam suatu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah pelanggan, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.

b. Retensi Pelanggan

Merupakan upaya untuk mempertahankan pelanggan dan meningkatkan loyalitas pelanggan tersebut. Pengukuran dapat dilakukan dengan melihat besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

c. Akuisi Pelanggan

Yaitu upaya untuk meningkatkan pelanggan baru pada segmen pasar yang ditargetkan. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan menggunakan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

d. Kepuasan Pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi merupakan salah satu bukti keberhasilan kinerja perusahaan. Tingkat kepuasan pelanggan dapat diukur dengan cara survei, dan wawancara.

e. Profitabilitas Pelanggan

Identifikasi pangsa pasar, mempertahankan pelanggan, meningkatkan pelanggan baru dan kepuasan pelanggan tidak menjamin perusahaan telah memiliki pelanggan yang menguntungkan. Dalam hal ini profitabilitas merupakan hal yang penting yang diukur dengan menggunakan sistem biaya berdasar aktivitas.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Proses perspektif bisnis internal pada *balanced scorecard* ini lah yang membedakan dengan sistem kinerja yang lainnya. Dalam pendekatan *balanced scorecard* ini, perspektif bisnis internal diturunkan dari strategi eksplisit yang ditujukan untuk memenuhi keinginan para pemegang saham

dan pelanggan. Secara umum, Kaplan dan Norton (2000) membaginya dalam tiga prinsip dasar, yaitu:

a. Proses Inovasi (*innovation process*)

Dalam proses ini terdapat dua komponen yaitu para manajer melakukan survei terhadap pasar untuk mengenali ukuran pasar, pelanggan, dan tingkat harga produk. Selanjutnya pada komponen kedua yaitu proses inovasi juga dapat mencakup membayangkan peluang dan target pasar baru bagi perusahaan.

b. Proses Operasi (*operational process*)

Proses ini merupakan proses sehari-hari di dalam perusahaan untuk penciptaan nilai bagi perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk pada pelanggan.

c. Proses Layanan Purna Jual

Dalam proses ini mencakup perihal garansi, aktivitas berkaitan dengan perbaikan, penggantian produk rusak, dan lain-lain,

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini menuntut perusahaan untuk bisa mengidentifikasi hal-hal apa saja yang perlu dilakukan perusahaan untuk menciptakan pertumbuhan bisnisnya. Untuk mencapai tujuan dari keempat perspektif tersebut maka perusahaan harus melakukan investasi. Salah satu contohnya dengan

melakukan pelatihan karyawan guna meningkatkan kualitas karyawan, meningkatkan teknologi perusahaan, dan meningkatkan infrastruktur perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (2000), terdapat tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

a. Kapabilitas Pekerja

Di era yang semakin serba modern saat ini hampir semua pekerjaan akan dilakukan secara otomatisasi. Dengan semakin tingginya otomatisasi tentunya menuntut para pekerja untuk memiliki *skill* dan kemampuan serta kreatifitas yang semakin berkembang pula untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kaplan dan Norton (2000) menyebutkan bahwa ada tiga kelompok pengukuran untuk pekerja yaitu kepuasan pekerja, retensi pekerja, dan produktivitas pekerja.

b. Kapabilitas Sistem Informasi

Skill dan keahlian yang dimiliki oleh pekerja saja tidak cukup untuk mencapai sasaran dan target perusahaan dimasa mendatang. Oleh karena itu untuk mendukung kegiatan yang dilakukan oleh tiap-tiap pekerja dalam perusahaan juga membutuhkan suatu sistem informasi dan teknologi yang mampu membantu perusahaan dalam melakukan kinerja sehari-hari.

c. Motivasi, pemberdayaan, dan Keselarasan

Meskipun karyawan sudah dibekali dengan kemampuan yang memadai dan akses terhadap akses informasi yang begitu luas tetapi apabila

karyawan tidak memiliki motivasi yang tinggi tentunya akan berdampak pula terhadap kualitas kerjanya. Sehingga perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi para karyawan.

2.3.2. Keunggulan *Balanced Scorecard* (BSC)

Dalam buku yang ditulis Mulyadi (2007), *Balanced Scorecard* (BSC) memiliki beberapa keunggulan sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang biasa dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya menggunakan perspektif keuangan, meluas hingga ke tiga perspektif lainnya yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Koheren

Balanced Scorecard membangun hubungan sebab akibat antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan. Kekoherenan berarti membangun hubungan sebab akibat antara *output* yang dihasilkan dalam sistem perumusan strategi yang adalah penerjemahan visi serta tujuan suatu perusahaan.

3. Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik, kemudian menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan ke dalam empat perspektif.

4. Terukur

Sistem perencanaan strategik menjanjikan tercapainya sasaran strategik dan BSC mengukur sasaran-sasaran yang sulit terukur. Sasaran strategik termasuk didalam ke empat perspektif BSC.

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Rasyid (2017) dengan judul Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Jasa Konstruksi (Studi Kasus: Perusahaan A). Hasil dari penelitian ini memperlihatkan bahwa perusahaan memiliki prioritas dimana perspektif keuangan berada pada posisi tertinggi, dilanjutkan dengan perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan persepektif pertumbuhan dan pembelajaran.

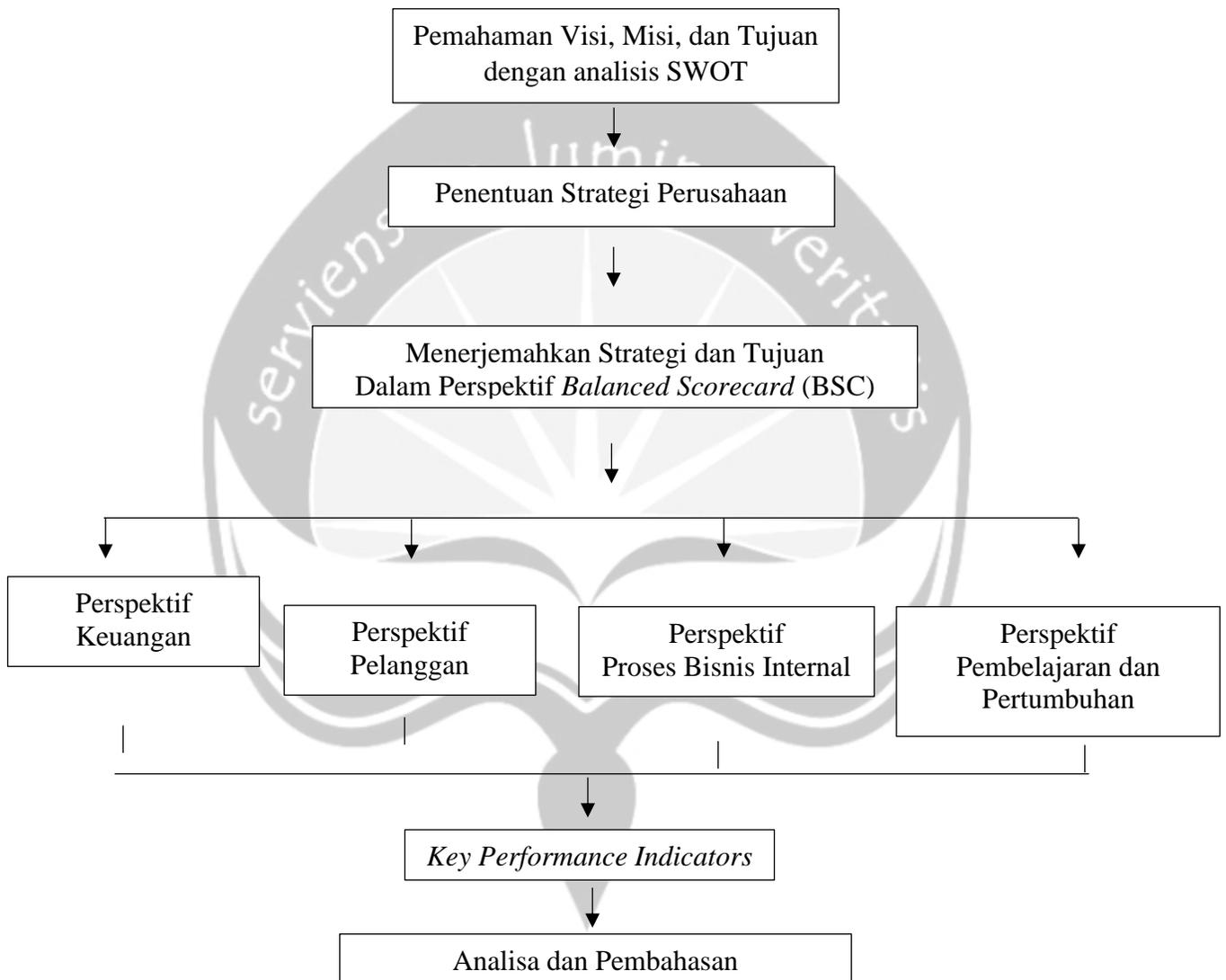
Selain itu dijelaskan juga bahwa Perusahaan A saat ini berada pada kondisi internal yang masih buruk dan belum bisa mengambil peluang eksternal yang ada. Berdasarkan kondisi tersebut dirumuskan 12 sasaran strategis dimana 2 terpetakan pada perspektif keuangan, dua pada perspektif pelanggan, 5 pada perspektif internal bisnis, dan 3 pada perspektif *learning & growth*. Sementara itu, untuk pengukuran kinerja di peroleh 27 *Key Performance Indicators* (KPI) yang juga terbagi dalam empat perspektif BSC dan 34 inisiatif strategi.

Selain itu peneliti juga mengacu dari jurnal terdahulu yang dilakukan oleh Papenhausen dan Einstein (2006) dengan judul *Insights from the Balanced Scorecard: Implementing the Balanced Scorecard at a College of Business*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperlihatkan bagaimana pendekatan *Balanced Scorecard* dapat diimplementasikan di sebuah perguruan tinggi swasta. Penelitian

ini menunjukkan bahwa pendekatan *Balanced Scorecard* sangat cocok untuk kondisi perguruan tinggi yang membutuhkan pedoman dalam menerjemahkan misi dan strategi perguruan tinggi tersebut.

2.5. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC)

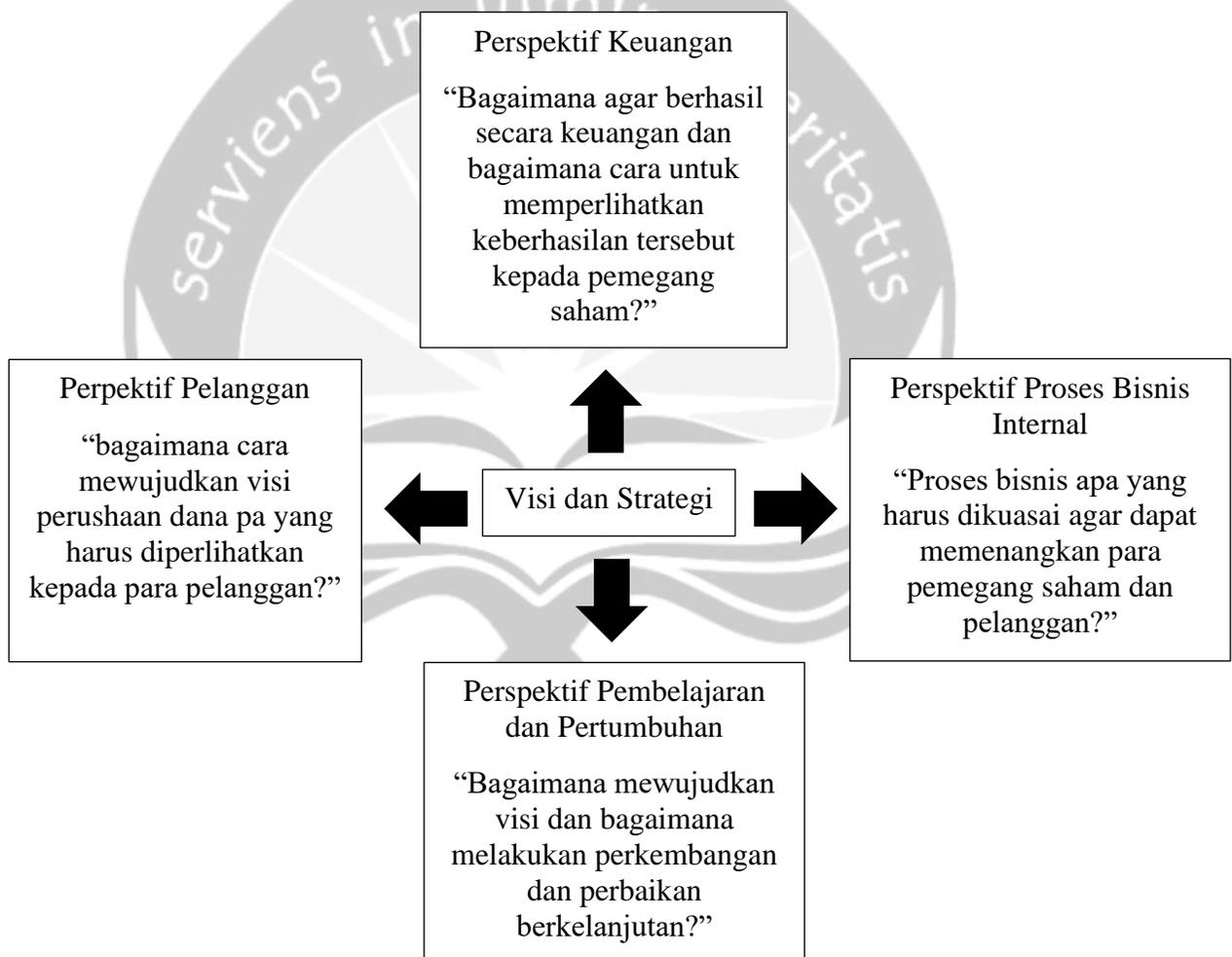
Sebelum dilakukannya pengukuran yang terukur, terlebih dahulu harus melakukan sebuah rancangan sistem pengukuran kinerja yang tepat dan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan, dalam hal ini oleh CV. Araminta Reswara Sani. Tahapan perancangan *Balanced Scorecard* pada penelitian ini meliputi pemahaman strategi dan tujuan perusahaan, visi dan misi, menerjemahkan strategi dan tujuan perusahaan. Kemudian menerjemahkan strategi dan tujuan perusahaan ke dalam empat persepektif *Balanced Scorecard* dengan menggunakan indikator-indikator ukuran strategi. Tahapan berikut akan digambarkan melalui bagan berikut ini:



Gambar 2.1.
Perancangan *Balanced Scorecard* (BSC)

2.6. Model Implementasi *Balanced Scorecard* (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke seperangkat ukuran secara menyeluruh, memberikan penekanan pada pencapaian tujuan (Kaplan dan Norton, 2000). Berikut model implementasi *Balanced Scorecard* yang dirumuskan oleh Kaplan dan Norton (2000):



Sumber: Kaplan dan Norton (2000) *Balanced Scorecard Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*,

Gambar 2.2.
Model Implementasi Visi dan Strategi dalam *Balance Scorecard*

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dari penelitian yang sudah dilakukan, didapatkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil analisis SWOT terhadap perusahaan dapat disimpulkan bahwa perusahaan memiliki beberapa kelemahan dibanding dengan kelebihan. Salah satu kelebihan perusahaan yang paling menonjol adalah mengenai hasil akhir proyek yang selalu mengedepankan kualitas dan kepuasan klien.
2. Sasaran strategis yang diperoleh berjumlah 11 sasaran, yaitu satu pada perspektif finansial (peningkatan laba perusahaan), dua pada perspektif pelanggan (meningkatkan kepuasan klien, dan peningkatan jumlah klien), empat pada bisnis internal (peningkatan kualitas hasil akhir pekerjaan, optimalisasi kuantitas sarana, alat pendukung, fasilitas perusahaan, menjaga hubungan baik dengan mitra kerjasama perusahaan, dan melakukan evaluasi berkala), dan empat perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (meningkatkan kesejahteraan seluruh anggota perusahaan, peningkatan kualitas SDM, perusahaan yang berbasis pada teknologi, dan pemberian sistem reward bagi karyawan yang berprestasi)
3. Berdasarkan sasaran strategis yang terbentuk, disusunlah *Key performance indicator* (KPI) yang berjumlah 16 poin dari seluruh sasaran strategis.

4. Dari hasil pembobotan pada sasaran strategis dan KPI, disimpulkan bahwa perusahaan menaruh bobot perhatian yang tinggi pada sasaran strategis yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan. Sedangkan pada KPI perusahaan menaruh bobot tinggi pada peningkatan laba perusahaan.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut peneliti berharap agar perusahaan dapat menciptakan komitmen yang kuat bagi seluruh anggota perusahaan agar dengan segera dapat mengimplementasikan pengukuran kinerja dengan pendekatan ini. Kedepan diharapkan perusahaan dapat membuat *template* penilaian berdasarkan hasil pembobotan KPI, sehingga perusahaan dengan segera dapat melakukan uji coba pengukuran sistem kinerja berdasarkan strategi dan KPI yang sudah tersusun.

DAFTAR PUSTAKA

- Blocher E. J., David E. S., Gary C., (2011), *Manajemen Biaya*, Edisi 5, Salemba Empat, Jakarta
- Hansen, D.R., dan M.M. Mowen., (2009), *Akuntansi Manajerial*, Edisi 8, Salemba Empat, Jakarta.
- Hartono, J., (2016), *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*, (Edisi 6), BPFE UGM, Yogyakarta.
- Hidayat, A., dan Laoli, N., (2020), “Melihat Prospek Industri Pendukung Jasa Konstruksi pada 2020”, *Kontan.co.id*, 30 Januari 2020 diakses dari <https://industri.kontan.co.id> pada tanggal 10 Maret 2020.
- Kaplan, R. S. dan N. David., (2000), *Balanced Scorecard Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*, Alih Bahasa : Peter R. Yosi Pasla.
- Mahsun, M., (2006), *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Mahsun, M., Sulistyowati, F., dan Purwanugraha, H. A., (2012), *Akuntansi Sektor Publik*, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.
- Mulyadi., (2007), *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta.
- Nordiawan, D., dan Hertianti, A., (2010), *Akuntansi Sektor Publik*, Salemba Empat, Jakarta.
- Papenhausen, C., dan Einsten, W., (2006), “Insights from the Balanced Scorecard: Implementing the Balanced Scorecard at a College of Business”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 10 Issue 3, p15-22. 8p
- Rasyid, M. R. A., (2017), ”Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja menggunakan Balanced Scorecard pada Perusahaan Jasa Konstruksi (Studi Kasus: Perusahaan A)”, *Skripsi*, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. (Tidak Dipublikasikan)
- Salim, H., dan Haidir., (2019), *Penelitian Pendidikan: Metode, Pendekatan, dan Jenis*, Edisi 1, Kencana, Jakarta
- Sutarno., (2018), “Jasa Konsultasi dalam Derap Konstruksi Sektor Swasta”, *Bisnis.com*, 25 Juli 2018 diakses dari <https://ekonomi.bisnis.com> pada tanggal 10 Maret 2020.

LAMPIRAN

Pedoman Wawancara untuk Perusahaan

PERTANYAAN UMUM

1. Sebutkan cara perusahaan dalam upaya mencapai misi dan sasaran yang sudah ditargetkan?
2. Ada berapa banyak karyawan yang bekerja dalam perusahaan?
3. Apakah perusahaan selalu menyusun target yang akan dicapai kedepan pada saat awal periode?
4. Apakah pedoman yang menjadi acuan manajemen dalam mengukur kinerja perusahaan?
5. Apakah penting melakukan pengukuran kinerja secara komprehensif dan menyeluruh?

ASPEK KEUANGAN

1. Bagaimana cara perusahaan dalam meningkatkan kondisi keuangan yang dimiliki perusahaan?
2. Hal apa saja yang ditawarkan perusahaan kepada investor? (Apabila ada)
3. Bagaimana cara perusahaan dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan rutin?
4. Apakah perusahaan memiliki masalah dalam hal keuangan?
5. Bagaimana cara mengatasi masalah keuangan tersebut?
6. Lokasi/pasar mana yang menjadi potensi terbesar perusahaan dalam jangka waktu kedepan?
7. Apakah perusahaan akan melakukan investasi dalam waktu tepat? Apakah itu?
8. Masalah keuangan apa yang diperkirakan akan mengancam perusahaan dalam waktu mendatang?
9. Bagaimana cara perusahaan untuk mencegahnya?

ASPEK PELANGGAN

1. Jenis Produk/jasa apa yang menjadi langganan utama pelanggan?
2. Bagaimana cara perusahaan memperlakukan pelanggan?
3. Adakah indikator yang menandakan bahwa pelanggan menyukai pelayanan di perusahaan anda?
4. Masalah apa yang paling sering dikeluhkan oleh pelanggan?
5. Bagaimana cara perusahaan dalam mendatangkan pelanggan baru?
6. Jenis Produk/jasa apa yang akan menjadi kekuatan perusahaan dalam waktu mendatang
7. Apa yang akan dilakukan perusahaan apabila terdapat kemungkinan berkurangnya pelanggan dalam waktu mendatang?

ASPEK INTERNAL BISNIS

1. Pada bagian mana yang menghasilkan proses internal perusahaan yang paling efisien?
2. Apa yang menyebabkan bagian itu menjadi sangat efisien?
3. Adakah internal perusahaan yang harus segera diperbaiki? Apakah itu?
4. Bagaimana cara perusahaan dalam memperbaiki apabila terdapat masalah internal dalam perusahaan?
5. Metode/teknologi apa yang akan diterapkan dalam waktu mendatang?
6. Apakah perusahaan memiliki sarana dan prasarana yang memadai dalam membantu pekerjaan?
7. Seberapa banyak mitra/rekanan yang dimiliki perusahaan?
8. Adakah proses internal perusahaan yang paling tidak efisien?

ASPEK SUMBERDAYA MANUSIA

1. Sebutkan keunggulan SDM perusahaan dibandingkan dengan pesaing lain
2. Keunggulan apa yang paling perlu ditingkatkan oleh SDM perusahaan?
3. Seberapa sering perusahaan memfasilitasi SDM untuk melakukan pelatihan untuk meningkatkan keahlian?

4. Sebutkan salah satu tindakan yang paling menghambat kemajuan organisasi
5. Sebutkan satu kelemahan terbesar yang ada dalam SDM perusahaan
6. Sebutkan keahlian yang harus dimiliki SDM dalam waktu yang akan datang?
7. Apabila perusahaan akan melakukan pelatihan terhadap SDM, pelatihan apakah yang paling perlu dilakukan?
8. Apa yang harus dilakukan perusahaan dalam memperlakukan karyawan agar mereka tetap nyaman bekerja dalam perusahaan?

Jawaban Narasumber

PERTANYAAN UMUM

1. Dengan selalu membuat hal baru untuk dapat meningkatkan semangat kerja
2. Sejauh ini 13 orang
3. Sampai saat ini belum pernah sama sekali
4. Pedoman kami menggunakan filosofi adat Jawa yang mengedepankan keseimbangan alam, pikiran dan badan.
5. Sebenarnya pengukuran yang baik bukan hanya dengan capaian ekonomis saja ya, tetapi diukur dengan sehat tidak nya hubungan antar anggota dan manajemen.

ASPEK KEUANGAN

1. Sejauh ini belum ada, karena sejauh ini kami hanya mengacu pada kesehatan organisasi
2. Kami Tidak Akan pernah menggunakan investor. Investor bagi kami adalah suatu hal yang bersifat lintah, mentang-mentang punya harta, dapat keuntungan tetapi tidak produksi.
3. Saat ini kami membuat laporan keuangan lengkap disaat untuk keperluan laporan pajak
4. Selama ini, puji Tuhan, tidak pernah

5. –
6. Kami tidak pernah mewacanakan pasar, kami menggunakan sistim jualan rokok tepi jalan, dimana segala sesuatu akan berjalan alamiah sesuai dengan kepribadian perusahaan.
7. Belum ada
8. Kami belum memikirkan hal itu, Meskipun, setiap usaha selalu dimungkinkan hanya dua hal yaitu untung dan rugi.
9. –

ASPEK PELANGGAN

1. Perusahaan kami cenderung tidak ada kata “langganan” karena orang cenderung membangun gedung atau rumah rerata kurang dari dua kali seumur hidupnya.
2. Kami akan memperlakukan klien senyaman mungkin sehingga mereka puas dalam ber partner dengan kami
3. Biasanya disaat pelanggan sudah melakukan pembayaran lunas, menandakan mereka sudah puas dan percaya akan hasil kerja
4. Biasanya masalah biaya pengerjaan
5. Kami bekerja sebaik mungkin, apabila pelanggan puas promosi dari mulut ke mulut antara mereka tentu sangat menguntungkan
6. Sebenarnya semua lini selalu menjadi kekuatan yang sama rata
7. Kami tidak kahawatir dengan hal ini, kami mempunyai prinsip “hari ini”

ASPEK INTERNAL BISNIS

1. Kesehatan psikologi antar rekan kerja
2. Perusahaan adalah kehidupan itu sendiri, dia seperti organisme dan ekologi yang saling terkait. Perusahaan bukanlah saling eksploitasi
3. Kesehatan Psikologi atau prinsip dasar kehidupan

4. Kami selalu menggunakan cara alamiah kekeluargaan dan saling keterbukaan satu dengan yang lain
5. Kami tidak pernah punga metoda kedepan, yang ada adalah realitas
6. Ya, saranadan fasilitas kami sudah cukup memadai
7. Lebih dari 246 mitra selama 10 tahun terakhir
8. Sejauh ini belum ada

ASPEK SUMBERDAYA MANUSIA

1. Kami tidak pernah menilai perusahaan lain, namun sdm kami memiliki kompetensi yang baik pada bidang dan keahliannya masing-masing
2. Meningkatkan kompetensi dengan kemajuan jaman, namun kami tidak berbasis ingin membandingkan dengan perusahaan lain
3. Sering. (pertanyaanya menjadi buram karena seberapa sering kurang jelas.)
4. kalimat “kemajuan organisasi” menjadi terkesan bahwa “besok harus mendapatkan uang lebih banyak”. Kami tidak pernah menilai dengan cara ini.
5. Kami tidak melakukan hal ini, karena setiap unsur akan saling mendukung.
6. Kompetensi berbasis teknologi
7. Untuk saat ini kami tidak merencanakan pelatihan, tetapi pelatihan tersebut secara tidak langsung pelatirihan saat jenis kontrak yang kami kerjakan
8. saya menciptakan sesuatu semacam habitat, sedangkan mereka yang masuk mungkin tidak sama habitatnya. Kami tidak pernah memaksa mereka untuk mengikuti habitat ini. Kalau cocok, ya jalan, kalua tidak, ya silahkan cari perusahaan lain yang cocok.

Pertanyaan wawancara untuk karyawan perusahaan

1. Apakah anda memahami mengenai visi dan tujuan perusahaan?
2. Menurut anda seberapa penting bekerja berdasarkan target? Apakah perusahaan sudah menerapkan?

3. Apakah perusahaan sudah melakukan pembagian kerja dengan jelas?
4. Bagaimana porsi anda dalam melakukan pekerjaan? Terlalu berat atau tidak?
5. Apakah perusahaan menerapkan jam kerja pasti? (missal jam kantor)
6. Apakah pihak manajemen/ pemilik selalu mengontrol pekerjaan anda?
7. Seberapa sering anda berinteraksi dengan pihak manajemen/pemilik? Jelaskan sistem proses kerja anda dari awal pelanggan masuk sampai selesai? Tinggal terima instruksi saja dari senior. Survei, nggambar, menghitung RAB
8. Menurut anda apakah perusahaan menerapkan sistem pengukuran kinerja? Perlu atau tidak?
9. Apakah perusahaan memiliki kekuatan/kelemahan dari sisi finansial?
10. Proyek apa yang paling sering dikerjakan?
11. Apakah sistem insentif yang diberikan perusahaan pada karyawan sudah sesuai dengan apa yang sudah anda kerjakan?
12. Seberapa sering karyawan melakukan interaksi kepada pelanggan?
13. Hambatan apa yang sering terjadi saat melakukan pekerjaan?
14. Apakah pernah menerima complain dari klien?
15. Keunggulan apa yang paling perlu ditingkatkan oleh SDM perusahaan?
16. Secara umum apakah anda nyaman dan betah bekerja di perusahaan ini?
17. Menurut anda apa yang menjadi keunggulan perusahaan dibanding perusahaan lain?

Jawaban:

1. Kurang paham, karena memang tidak dijelaskan secara tertulis sejak awal. Pemilik hanya mengatakan agar kita bekerja untuk dijadikan bahan pembelajaran

2. Sangat penting, sudah menerapkan Target harian, hanya terkadang belum rutin dan belum terarah, terkadang target yang diberikan dadakan sehingga saya mengerjakan lebih terburu-buru
3. Cukup jelas, namun terkadang tidak proporsional dan merata antar karyawan
4. Tergantung, kadang berat kadang ringan. Kalo berat kadang sampai ngelembur dan tidak pulang. Pemilik menuntut kita harus belajar lagi secara mandiri apabila menemukan kesulitan dalam mengerjakan
5. Sebenarnya tidak ada patokan jam kerja pasti, namun biasanya paling tidak 8 jam kerja, belum termasuk kerja lembur
6. Iya terkadang dilakukan oleh senior kadang juga oleh pemilik langsung, tergantung deadline pekerjaan dan bobot pekerjaan yang diberikan.
7. Sangat sering dan komunikasi sangat baik karena antar karyawan dan pemilik dituntut untuk saling terbuka dan menjunjung tinggi kekeluargaan.
8. Seharusnya sangat diperlukan agar perusahaan punya pandangan kedepan dan dapat melakukan evaluasi dari pekerjaan yang sudah berlalu. Sejauh ini belum ada, baik atau tidaknya dinilai dari berhasil atau tidaknya pengerjaan tender
9. Saya kurang paham namun sejauh ini tidak ada
10. Desain gambar bangunan gedung dan kawasan
11. Menurut saya kurang setimpal, sebenarnya ada gaji pokok dan bonus apabila kita ditunjuk jadi kordinator suatu proyek, namun terkadang tidak konsisten
12. Jarang, yang biasa melakukan komunikasi adalah senior atau pemilik. Namun apabila kita diminta untuk menemui klien biasanya kami lakukan
13. Terlalu banyak beban kerja sampai terkadang kita harus nginap dikantor, sehingga secara tidak langsung bisa mempengaruhi kualitas output
14. Karyawan biasa jarang menerima komplain
15. Kemampuan bekerja berdasarkan teknologi

16. Nyaman, namun di luar gaji masalah gaji, sebaiknya perusahaan melakukan update dalam hal penggajian.
17. Perusahaan kami menonjolkan sisi kekeluargaan dan saling terbuka, selain itu masing-masing pekerja dituntut memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi pada masing-masing diri kami



KUESIONER PENELITIAN

1. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Kuisisioner ini merupakan peralatan pendukung *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Adapun kuisisioner yang digunakan adalah sistem ranking yang menilai besarnya pengaruh antara satu elemen faktor dengan elemen faktor lainnya. Dengan kata lain, responden dapat memilih jawaban yang berada disisi kanan ataupun kiri menurut bobot kepentingannya. Bobot nilai yang dipakai dalam pertanyaan-pertanyaan ini diberi definisi verbal sebagai berikut

Nilai Bobot 1 = sama pentingnya

Nilai Bobot 3 = sedikit lebih penting

Nilai Bobot 5 = lebih pentingnya

Nilai Bobot 7 = sangat pentingnya

Nilai Bobot 9 =sangat kuat pentingnya

Nilai 2, 4, 6, 8 adalah nilai antara dari nilai bobot 1, 3, 5, 7, 9

Setiap responden memilih jawaban dengan membandingkan tingkat prioritas kepentingan (antara 1 sampai dengan 9) dari kedua elemen faktor dengan memberikan tanda pada salah satu kolom bobot nilai tersebut,

1. Kuesioner Skor Perspektif BSC

Perspektif Finansial	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perspektif pelanggan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perspektif bisnis internal
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran
Perspektif pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perspektif bisnis internal
																		Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran
Perspektif																		Perspektif

bisnis internal																		pertumbuhan dan pembelajaran
------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------

2. Kuesioner Skor Elemen Sasaran Strategis

Meningkatkan kepuasan terhadap klien	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan jumlah klien yang bekerjasama dengan perusahaan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Optimalisasi kuantitas sarana, alat pendukung, fasilitas perusahaan
Peningkatan kualitas hasil akhir pekerjaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menjaga hubungan baik dengan mitra kerjasama perusahaan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan evaluasi berkala

Optimalisasi kuantitas sarana, alat pendukung, fasilitas perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menjaga hubungan baik dengan mitra kerjasama perusahaan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan evaluasi berkala
Menjaga hubungan baik dengan mitra kerjasama perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan evaluasi berkala
Mengedepankan kesejahteraan seluruh anggota perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan kualitas SDM
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perusahaan yang berbasis pada teknologi

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemberian system <i>reward</i> bagi karyawan yang berprestasi
Peningkatan kualitas SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perusahaan yang berbasis pada teknologi
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemberian system <i>reward</i> bagi karyawan yang berprestasi
Perusahaan yang berbasis pada teknologi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemberian system <i>reward</i> bagi karyawan yang berprestasi

3. Kuesioner Prioritas KPI

Peningkatan laba perusahaan

Peningkatan laba kotor perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Net profit margin (NPM)</i>
-----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

Meningkatkan kepuasan terhadap klien

<i>Customer Satisfaction Index (CSI)</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	% Jumlah evaluasi dan komplain
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------

Peningkatan jumlah klien yang bekerjasama dengan perusahaan

%Selisih jumlah klien antar periode	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	% Jumlah proyek dari klien baru
-------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------------

Optimalisasi kuantitas sarana, alat pendukung, fasilitas perusahaan

Jumlah sarana, alat pendukung, fasilitas yang dimiliki perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	% Ketersediaan dan kesiapan alat pendukung yang ada di gudang
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Peningkatan kemampuan dan keahlian karyawan

Jumlah SDM yang melakukan pelatihan/sertifikasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Indeks kepuasan karyawan
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------

**ARAMINTA RESWARA SANI**

PERENCANAAN TEKNIK DAN ARSITEKTUR KOTA DAN BUKITAN
A. Handayani R/11 A. C. Depok Sleman Yogyakarta 27115
rv_ars@yahoo.co.id

Nomor : 58/MG/ARS/VII/2020
Lampiran : -

Yogyakarta, 12 Agustus 2020

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Aryo Pramudito
Jabatan : Pembimbing

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa:

Nama : Radhiptya Ega Pangestu
Nomor Mahasiswa : 16 04 22607
Asal Perguruan Tinggi : Fakultas Bisnis dan Ekonomika Prodi Akustansi
Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Bersama surat ini kami sampaikan bahwa mahasiswa tersebut dapat kami terima untuk melaksanakan penelitian tugas akhir pada CV. Araminta Reswara Sani terhitung mulai tanggal Maret 2020 s.d Juli 2020.

Demikian Surat ini kami berikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Hormat kami,
CV. ARAMINTA RESWARA SANI


Aryo Pramudito
Pembimbing