Vol 3 No. 4 November 2026 P-ISSN : 3047-1931 E-ISSN : 3047-2334, Hal 103 – 111

JURNAL ILMIAH AKUNTANSI
Halaman Jurnal: https://journal.smartpublisher.id/index.php/jilak
Halaman UTAMA Jurnal : https://journal.smartpublisher.id/

DOI: https://doi.org/10.69714/4c5qdv68

Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard pada Perusahaan Teknologi Informasi Berbasis Proyek: Perspektif Akuntansi Manajemen

Neli Marita[a*], Mohamad Firdaus[b]
[a] Program Studi Akuntansi, STIE Pengembangan dan Bisnis, Jakarta, Indonesia
Email: nendriss.jalee@gmail.com
[b] Program Studi Teknik Industri, Universitas Indraprasta PGRI, Jakarta, Indonesia
Email: mfirdausmumu@gmail.com
*Penulis Korespondensi: Neli Marita

ABSTRACT

This study evaluates the performance of a project-based information technology company, PT EMI, using the Balanced Scorecard (BSC) from a management accounting perspective. The study is motivated by the limitation of financial measures when used alone to assess organizations whose results are also influenced by customer acquisition, project execution, and employee development. A descriptive case-study method was applied to company documentation for 2016–2021, including financial statement data, customer records, project schedule achievement, and employee training records. Performance was analyzed through four Balanced Scorecard perspectives. The financial perspective used return on equity (ROE); the customer perspective used annual new-customer growth; the internal business process perspective used the proportion of projects completed on schedule; and the learning and growth perspective used annual employee training hours. The reported data show fluctuations in sales and net income, with the highest net income in 2018. Recalculation of return on equity using the equity figures stated in the source table produces values ranging from 255.20% to 769.41%, while the reported balance-sheet totals require reconciliation. Customer additions peaked at seven in both 2017 and 2018 before declining. On-time project achievement averaged 93.33%, and annual training hours averaged 68.33 hours. The study concludes that the Balanced Scorecard provides a useful integrated management accounting framework, but reliable evaluation requires reconciled financial statements, explicit KPI targets, and documented weighting procedures.

Keywords: *Balanced Scorecard; management accounting; performance measurement; return on equity; key performance indicators.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi kinerja perusahaan teknologi informasi berbasis proyek, PT EMI, dengan menggunakan Balanced Scorecard (BSC) dalam perspektif akuntansi manajemen. Penelitian dilatarbelakangi keterbatasan pengukuran yang hanya menggunakan indikator keuangan, karena kinerja perusahaan juga dipengaruhi oleh akuisisi pelanggan, pelaksanaan proyek, serta pengembangan kompetensi karyawan. Metode yang digunakan adalah studi kasus deskriptif dengan memanfaatkan dokumentasi perusahaan periode 2016–2021, yang meliputi data laporan keuangan, catatan pelanggan, pencapaian jadwal proyek, dan jam pelatihan karyawan. Kinerja dianalisis melalui empat perspektif Balanced Scorecard. Perspektif keuangan menggunakan return on equity (ROE); perspektif pelanggan menggunakan pertumbuhan pelanggan baru; perspektif proses bisnis internal menggunakan persentase proyek yang diselesaikan sesuai jadwal; sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan jumlah jam pelatihan karyawan per tahun. Data menunjukkan bahwa penjualan dan laba bersih berfluktuasi, dengan laba bersih tertinggi pada 2018. Perhitungan ulang return on equity berdasarkan angka ekuitas yang dicantumkan dalam tabel sumber menghasilkan nilai antara 255,20% sampai 769,41%, namun jumlah dalam laporan posisi keuangan masih memerlukan rekonsiliasi. Penambahan pelanggan mencapai tujuh pelanggan pada 2017 dan 2018, kemudian menurun. Rata-rata pencapaian penyelesaian proyek sesuai jadwal adalah 93,33%, sedangkan rata-rata jam pelatihan adalah 68,33 jam per tahun. Penelitian

Naskah Masuk 6 November 2026; Revisi 16 November 2026; Diterima 20 November 2026; Terbit 23 November 2026

menyimpulkan bahwa Balanced Scorecard dapat menjadi kerangka akuntansi manajemen yang mengintegrasikan indikator keuangan dan nonkeuangan, tetapi evaluasi yang andal mensyaratkan laporan keuangan yang telah direkonsiliasi, target KPI yang jelas, serta prosedur pembobotan yang terdokumentasi.

Kata Kunci: Balanced Scorecard; akuntansi manajemen; pengukuran kinerja; return on equity; indikator kinerja utama.

1. PENDAHULUAN

Perusahaan teknologi informasi (TI) beroperasi dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan mengalami perubahan teknologi yang cepat. Pada perusahaan berbasis proyek, pencapaian kinerja tidak hanya ditentukan oleh pendapatan dan laba, tetapi juga oleh kemampuan memperoleh pelanggan, menyelesaikan proyek sesuai jadwal, menjaga kualitas layanan, serta mengembangkan kompetensi sumber daya manusia. Oleh karena itu, pengukuran kinerja yang hanya mengandalkan laporan keuangan belum sepenuhnya menggambarkan kondisi operasional dan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan daya saing.

Dalam akuntansi manajemen, pengukuran kinerja merupakan bagian dari proses perencanaan, pengendalian, evaluasi, dan pengambilan keputusan. Sistem pengukuran kinerja membantu manajemen menerjemahkan tujuan organisasi ke dalam indikator yang dapat dipantau secara berkala. Kajian Sibarani menunjukkan bahwa Balanced Scorecard dapat mendukung pengukuran kinerja, pencapaian tujuan organisasi, pengelolaan risiko, dan pengambilan keputusan [1]. Penelitian mengenai penggunaan ukuran nonkeuangan pada UKM juga menegaskan bahwa indikator nonkeuangan dapat melengkapi ukuran keuangan dalam evaluasi dan pengendalian manajerial [2].

Balanced Scorecard (BSC) merupakan kerangka pengukuran yang menggabungkan ukuran keuangan dan nonkeuangan melalui empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Tinjauan literatur terbaru menunjukkan bahwa Balanced Scorecard berkembang sebagai instrumen pengukuran kinerja sekaligus alat implementasi strategi [1], [3]. Dalam konteks usaha kecil dan menengah, penerapan KPI pada empat perspektif dapat membantu mengidentifikasi area kinerja yang memerlukan perbaikan [4]. Dalam konteks perusahaan TI berbasis proyek, perspektif keuangan dapat menunjukkan hasil pemanfaatan modal, perspektif pelanggan menggambarkan perkembangan basis pelanggan, perspektif proses internal menilai ketepatan pelaksanaan proyek, dan perspektif pembelajaran menilai upaya peningkatan kemampuan karyawan.

Objek penelitian ini adalah PT EMI, perusahaan yang bergerak di bidang teknologi informasi, khususnya layanan sistem cloud, yang didirikan pada 15 Mei 2015. Naskah penelitian sumber menyebutkan bahwa perusahaan memiliki delapan karyawan termasuk dua direktur. Pemegang saham membutuhkan pengukuran kinerja yang lebih sistematis karena pendapatan perusahaan mengalami perubahan dari tahun ke tahun. Data yang dianalisis mencakup periode 2016–2021 dan meliputi laporan keuangan, jumlah pelanggan baru, pencapaian waktu proyek, serta jam pelatihan.

Penelitian ini diarahkan pada ranah akuntansi manajemen dengan menempatkan Balanced Scorecard sebagai alat untuk mengintegrasikan informasi akuntansi dan indikator operasional. Penelitian terdahulu telah menerapkan Balanced Scorecard untuk mengevaluasi kinerja keuangan dan nonkeuangan pada organisasi bisnis maupun entitas pelayanan [5], [6], [7]. Tujuan penelitian adalah menganalisis kinerja PT EMI berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard serta menjelaskan informasi manajerial yang dapat diperoleh dari integrasi indikator keuangan dan nonkeuangan. Kontribusi penelitian terletak pada penerapan kerangka pengukuran kinerja terpadu pada perusahaan TI berskala relatif kecil dan berbasis proyek.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Akuntansi Manajemen dan Pengukuran Kinerja

Akuntansi manajemen menyediakan informasi keuangan dan nonkeuangan untuk mendukung perencanaan, pengendalian, evaluasi kinerja, dan pengambilan keputusan internal. Informasi tersebut tidak terbatas pada laporan laba rugi atau posisi keuangan, tetapi dapat mencakup ukuran operasional seperti produktivitas, kualitas, ketepatan waktu, dan kepuasan pelanggan. Penelitian mengenai sistem akuntansi manajemen menunjukkan bahwa kesesuaian praktik akuntansi manajemen dengan kebutuhan organisasi berkaitan dengan dukungan terhadap kinerja perusahaan dan keputusan manajerial [8], [9].

Sistem pengukuran kinerja yang baik memerlukan definisi indikator yang konsisten, sumber data yang dapat ditelusuri, periode pengukuran yang jelas, serta target yang relevan. Tanpa definisi dan sumber data yang memadai, hasil pengukuran dapat menimbulkan interpretasi yang keliru. Hal ini penting terutama ketika indikator keuangan dan nonkeuangan digabungkan ke dalam satu kerangka evaluasi. Penggunaan ukuran keuangan dan nonkeuangan secara interaktif maupun diagnostik juga berkaitan dengan evaluasi kinerja dan perilaku manajerial [10].

2.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard dikembangkan sebagai pendekatan untuk menerjemahkan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang saling berhubungan. Empat perspektif Balanced Scorecard terdiri atas perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan [1], [3]. Perspektif keuangan menilai hasil strategi dari sisi pemegang saham, perspektif pelanggan menilai penciptaan nilai bagi pelanggan, perspektif proses internal mengidentifikasi proses yang harus unggul, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan menilai kapasitas organisasi untuk melakukan perbaikan. Literatur terbaru juga menyoroti perlunya penyesuaian indikator Balanced Scorecard terhadap karakteristik sektor dan kebutuhan organisasi [11], [12], [13], [14].

Keempat perspektif tersebut memiliki hubungan sebab-akibat yang perlu dipahami secara hati-hati. Peningkatan kompetensi karyawan dapat mendukung proses proyek yang lebih baik; proses yang lebih baik dapat meningkatkan ketepatan waktu dan pengalaman pelanggan; sedangkan pengalaman pelanggan yang positif berpotensi mendukung keberlanjutan pendapatan. Namun, hubungan tersebut tidak dapat dinyatakan sebagai hubungan kausal hanya berdasarkan perbandingan deskriptif beberapa indikator.

2.3 Indikator Kinerja Keuangan dan Nonkeuangan

Return on Equity (ROE) merupakan rasio yang membandingkan laba bersih dengan ekuitas pemegang saham. Rasio ini menunjukkan tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan pemilik. Interpretasi return on equity perlu mempertimbangkan besarnya ekuitas, struktur pendanaan, konsistensi pencatatan, serta kualitas laporan keuangan. return on equity yang tinggi tidak selalu menunjukkan kondisi yang lebih baik apabila nilai ekuitas sebagai penyebut relatif kecil atau belum disajikan secara andal[2].

Pada perspektif pelanggan, pertumbuhan pelanggan baru dapat digunakan untuk menggambarkan kemampuan perusahaan memperoleh pelanggan. Indikator ini tidak sama dengan tingkat retensi atau kepuasan pelanggan. Studi pada UKM menunjukkan bahwa indikator pelanggan dapat mencakup kepuasan dan profitabilitas pelanggan, sehingga pertumbuhan jumlah pelanggan sebaiknya tidak ditafsirkan sebagai satu-satunya ukuran kinerja pelanggan [4]. Pada perspektif proses internal, persentase proyek yang selesai sesuai jadwal memberikan gambaran ketepatan pelaksanaan proyek. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, jam pelatihan menunjukkan input pengembangan kompetensi, tetapi belum secara langsung membuktikan peningkatan produktivitas atau kualitas kerja.

Analytical Hierarchy Process (AHP) dapat digunakan untuk menentukan bobot prioritas kriteria melalui perbandingan berpasangan dan pengujian konsistensi. Penelitian perancangan sistem pengukuran kinerja UKM di Indonesia menggabungkan Balanced Scorecard dengan metode pembobotan untuk mengidentifikasi prioritas indikator [15]. Akan tetapi, penerapan AHP memerlukan matriks penilaian dari pengambil keputusan, perhitungan bobot, serta nilai konsistensi. Karena data tersebut tidak disajikan dalam dokumen penelitian sumber, penelitian ini tidak mengklaim menghasilkan bobot AHP maupun skor komposit Balanced Scorecard.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan desain studi kasus pada PT EMI. Unit analisis adalah perusahaan, sedangkan periode pengamatan adalah tahun 2016 sampai dengan 2021. Data dikumpulkan melalui metode dokumentasi terhadap informasi yang tercantum dalam naskah penelitian sumber, meliputi laporan keuangan perusahaan, catatan pelanggan baru, data pencapaian jadwal proyek, dan catatan jam pelatihan karyawan.

Data keuangan mencakup penjualan bersih, harga pokok penjualan, laba bruto, beban operasional, laba usaha, penghasilan lain-lain, laba sebelum pajak, laba bersih, aset, kewajiban, dan modal. Data nonkeuangan mencakup jumlah pelanggan baru setiap tahun, persentase proyek yang diselesaikan sesuai

target waktu, serta jam pelatihan karyawan. Penelitian ini tidak menambahkan observasi baru atau mengestimasi data yang tidak tersedia.

3.2. Operasionalisasi Variabel

Tabel 1. Operasionalisasi indikator Balanced Scorecard

Perspektif	Indikator	Definisi operasional	Sumber data
Keuangan	Return on Equity (ROE)	Laba bersih dibagi modal/ekuitas, dikalikan 100%.	Laporan keuangan
Pelanggan	Pertumbuhan pelanggan baru	Perubahan jumlah pelanggan baru dibandingkan tahun sebelumnya.	Catatan pelanggan
Proses bisnis internal	Penyelesaian proyek tepat waktu	Persentase proyek yang diselesaikan sesuai jadwal yang direncanakan.	Catatan proyek
Pembelajaran dan pertumbuhan	Jam pelatihan	Jumlah jam pelatihan karyawan yang tercatat dalam satu tahun.	Catatan pelatihan

Sumber: Data perusahaan dalam naskah penelitian, diolah penulis.

3.3. Teknik Analisis Data

Analisis dilakukan secara deskriptif melalui penghitungan rasio keuangan dan perubahan indikator operasional dari tahun ke tahun. return on equity dihitung dengan membagi laba bersih dengan modal atau ekuitas yang tercantum pada tabel sumber. Pertumbuhan pelanggan dihitung dengan membandingkan jumlah pelanggan baru tahun berjalan terhadap tahun sebelumnya. Pencapaian proses internal dianalisis berdasarkan persentase proyek yang selesai sesuai jadwal, sedangkan pembelajaran dan pertumbuhan dianalisis menggunakan jumlah jam pelatihan tahunan.

Rumus return on equity dituliskan sebagai berikut:

$$\text{Return On Equity} = (\text{Laba Bersih} / \text{Modal atau Ekuitas}) \times 100\%$$

Pertumbuhan pelanggan baru dihitung dengan rumus:

$$\textbf{Pertumbuhan Pelanggan (\%)} = [(\text{Pelanggan Baru}_t - \text{Pelanggan Baru}_{t-1}) / \text{Pelanggan Baru}_{t-1}] \times 100\%$$

Indikator penyelesaian proyek tepat waktu diperlakukan sebagai tingkat pencapaian aktual, bukan sebagai pertumbuhan tahunan. Jam pelatihan diperlakukan sebagai indikator input pembelajaran. Karena target tahunan dan jumlah peserta pelatihan per orang tidak tersedia, kedua indikator tersebut diinterpretasikan secara deskriptif.

Naskah sumber memuat skala skor D sampai A, tetapi ambang batas tersebut tidak konsisten untuk indikator yang memiliki arah dan makna berbeda. Sebagai contoh, pertumbuhan 0% dapat berarti jumlah pelanggan baru tetap, bukan otomatis kinerja sangat buruk. Oleh sebab itu, artikel ini menyajikan nilai aktual dan interpretasi kontekstual tanpa menjumlahkan skor ke dalam satu nilai Balanced Scorecard. Bobot AHP juga tidak dihitung karena matriks perbandingan dan rasio konsistensi tidak tersedia.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Perspektif Keuangan

Data laporan laba rugi PT EMI menunjukkan bahwa penjualan bersih berfluktuasi selama 2016–2021. Penjualan meningkat dari Rp168.000.000 pada 2016 menjadi Rp2.147.777.776 pada 2018, kemudian turun pada 2019, meningkat kembali pada 2020, dan menurun menjadi Rp221.400.000 pada 2021. Laba bersih tertinggi tercatat pada 2018 sebesar Rp313.688.888.

Tabel 2. Ringkasan laporan laba rugi PT EMI periode 2016–2021 (rupiah)

Uraian	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Penjualan	168.000.000	723.198.546	2.147.777.776	970.268.957	1.620.171.303	221.400.000

bersih						
Harga pokok penjualan	117.600.000	506.238.982	1.503.444.443	679.188.270	1.134.119.912	154.980.000
Laba bruto	50.400.000	216.959.564	644.333.333	291.080.687	486.051.391	66.420.000
Beban-beban	7.400.000	8.600.000	29.500.000	10.700.000	16.700.000	8.700.000
Laba usaha (dilaporkan)	40.320.000	173.567.651	515.466.666	232.864.550	388.841.113	53.136.000
Penghasilan lain-lain	2.000.000	5.000.000	13.000.000	2.500.000	4.000.000	1.000.000
Laba sebelum pajak	42.320.000	178.567.651	528.466.666	235.364.550	392.841.113	54.136.000
Laba bersih	25.520.000	106.247.797	313.688.888	138.337.654	230.823.983	31.996.000

Sumber: Laporan keuangan PT EMI sebagaimana disajikan dalam naskah penelitian sumber.

Return on equity dihitung ulang dengan menggunakan nilai modal yang tercantum pada tabel posisi keuangan dalam naskah sumber. Hasil perhitungan disajikan pada Tabel 3. Untuk 2019, return on equity dalam naskah awal sebesar 307,42% tidak sesuai dengan pembagian laba bersih Rp138.337.654 terhadap modal Rp40.000.000. Dengan angka modal tersebut, hasil perhitungan adalah 345,84%.

Tabel 3. Perhitungan ulang Return on Equity (ROE)

Tahun	**Laba bersih (Rp)**	**Modal yang dilaporkan (Rp)**	**Return on Equity (ROE)**
2016	25.520.000	10.000.000	255,20%
2017	106.247.797	30.000.000	354,16%
2018	313.688.888	60.000.000	522,81%
2019	138.337.654	40.000.000	345,84%
2020	230.823.983	30.000.000	769,41%
2021	31.996.000	10.000.000	319,96%

Sumber: Data laporan keuangan PT EMI, dihitung kembali oleh penulis.

Return on equity hasil perhitungan berada di atas 100% pada seluruh tahun pengamatan. Nilai tertinggi terjadi pada 2020 sebesar 769,41%, sedangkan nilai terendah terjadi pada 2016 sebesar 255,20%. Meskipun demikian, return on equity yang tinggi tidak dapat langsung ditafsirkan sebagai kinerja keuangan yang sangat baik karena rasio tersebut sangat dipengaruhi oleh besarnya modal sebagai penyebut. Oleh sebab itu, interpretasi harus dilakukan bersama pemeriksaan kualitas laporan posisi keuangan.

Terdapat ketidaksesuaian mendasar pada ringkasan posisi keuangan dalam naskah sumber. Sebagai contoh, pada 2016 total aset dilaporkan Rp5.000.000, sedangkan jumlah kewajiban dan modal dilaporkan Rp11.000.000. Ketidaksesuaian serupa tampak pada tahun lainnya. Selain itu, laba bruto dikurangi beban yang dicantumkan tidak selalu sama dengan laba usaha yang dilaporkan. Dengan demikian, angka laporan keuangan perlu direkonsiliasi dengan buku besar, neraca saldo, dan laporan keuangan asli sebelum digunakan untuk penilaian eksternal atau keputusan investasi.

Ketidaksesuaian antara total aset dengan jumlah kewajiban dan ekuitas menunjukkan adanya permasalahan dalam konsistensi penyajian laporan posisi keuangan yang perlu mendapat perhatian dalam proses pengukuran kinerja perusahaan. Berdasarkan prinsip dasar akuntansi, total aset harus memiliki nilai yang sama dengan jumlah kewajiban dan ekuitas. Apabila persamaan tersebut tidak terpenuhi, maka informasi mengenai posisi keuangan, struktur pendanaan, dan kondisi permodalan perusahaan belum dapat dinyatakan sepenuhnya andal. Kondisi ini juga berimplikasi terhadap hasil pengukuran Return on Equity (ROE), mengingat ekuitas merupakan komponen utama yang digunakan sebagai penyebut dalam perhitungan rasio tersebut. Dengan demikian, nilai ROE yang dihasilkan dari data yang belum tervalidasi berpotensi memberikan gambaran yang kurang tepat mengenai tingkat pengembalian modal perusahaan. Oleh karena itu, hasil pengukuran perspektif keuangan dalam penelitian ini perlu diinterpretasikan secara hati-hati dan belum dapat dijadikan sebagai representasi final atas kinerja keuangan PT EMI sebelum dilakukan verifikasi terhadap laporan keuangan aslinya.

Dalam perspektif akuntansi manajemen, kondisi tersebut menegaskan pentingnya proses rekonsiliasi laporan keuangan sebelum informasi akuntansi digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja dan

pengambilan keputusan manajerial. Rekonsiliasi perlu dilakukan dengan mencocokkan saldo akun pada buku besar dan neraca saldo, memeriksa dokumen transaksi pendukung, serta memastikan ketepatan pengklasifikasian aset, kewajiban, dan ekuitas. Selain itu, perusahaan perlu melakukan penelusuran terhadap perbedaan nilai pada setiap komponen laporan keuangan dan memastikan bahwa setiap penyesuaian didukung oleh bukti transaksi yang memadai. Tanpa proses rekonsiliasi yang memadai, informasi keuangan yang digunakan dalam Balanced Scorecard berisiko menghasilkan interpretasi kinerja yang keliru, sehingga dapat memengaruhi keputusan manajemen terkait pengendalian biaya, penganggaran, penetapan harga proyek, serta alokasi sumber daya perusahaan. Dengan demikian, keandalan informasi akuntansi manajemen tidak hanya ditentukan oleh ketepatan metode pengukuran kinerja, tetapi juga oleh kualitas, konsistensi, dan validitas data keuangan yang menjadi dasar pengukurannya.

4.2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan diukur menggunakan jumlah pelanggan baru per tahun. PT EMI memperoleh satu pelanggan baru pada 2016, tujuh pada 2017, tujuh pada 2018, tiga pada 2019, tiga pada 2020, dan tidak memperoleh pelanggan baru pada 2021. Pertumbuhan pelanggan baru mencapai 600% pada 2017, 0% pada 2018, −57,14% pada 2019, 0% pada 2020, dan −100% pada 2021.

Tabel 4. Jumlah dan pertumbuhan pelanggan baru

Tahun	Pelanggan baru	Pertumbuhan
2016	1	—
2017	7	600,00%
2018	7	0,00%
2019	3	−57,14%
2020	3	0,00%
2021	0	−100,00%

Sumber: Catatan pelanggan PT EMI sebagaimana disajikan dalam naskah penelitian sumber.

Peningkatan paling tinggi terjadi pada 2017, ketika jumlah pelanggan baru meningkat dari satu menjadi tujuh. Setelah 2018, jumlah pelanggan baru mengalami penurunan. Nilai pertumbuhan 0% pada 2018 dan 2020 menunjukkan bahwa jumlah pelanggan baru tidak berubah dibandingkan tahun sebelumnya, bukan menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan berada pada tingkat tertentu. Data yang tersedia hanya mengukur penambahan pelanggan baru dan belum mencakup total pelanggan aktif, retensi, pelanggan yang berhenti, pesanan berulang, keluhan, atau indeks kepuasan pelanggan. Penambahan indikator tersebut akan meningkatkan kualitas pengukuran perspektif pelanggan.

4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menggunakan persentase proyek yang diselesaikan sesuai jadwal. Data menunjukkan pencapaian sebesar 100% pada 2016, 85% pada 2017, 90% pada 2018, 85% pada 2019, serta 100% pada 2020 dan 2021. Rata-rata pencapaian selama enam tahun adalah 93,33%.

Tabel 5. Persentase proyek yang diselesaikan sesuai jadwal

Tahun	Pencapaian proyek tepat waktu
2016	100%
2017	85%
2018	90%
2019	85%
2020	100%
2021	100%
Rata-rata	93,33%

Sumber: Catatan proyek PT EMI sebagaimana disajikan dalam naskah penelitian sumber.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa ketepatan waktu penyelesaian proyek secara umum relatif tinggi, walaupun terjadi penurunan pada 2017 dan 2019. Pencapaian kembali menjadi 100% pada 2020 dan 2021. Untuk kepentingan pengendalian manajemen, persentase proyek yang selesai tepat waktu lebih mudah diinterpretasikan dibandingkan perubahan persentase pencapaian dari tahun sebelumnya. Pengukuran berikutnya perlu menyertakan jumlah proyek yang selesai tepat waktu dan total proyek, definisi tanggal penyelesaian yang direncanakan, serta perlakuan terhadap perubahan ruang lingkup yang disetujui.

4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur menggunakan jumlah jam pelatihan karyawan per tahun. Data menunjukkan 20 jam pada 2016, 50 jam pada 2017, 120 jam pada 2018, 120 jam pada 2019, serta 50 jam pada 2020 dan 2021. Rata-rata jam pelatihan selama periode penelitian adalah 68,33 jam per tahun.

Tabel 6. Jam pelatihan karyawan PT EMI

Tahun	Jam pelatihan	Perubahan tahunan
2016	20	—
2017	50	150,00%
2018	120	140,00%
2019	120	0,00%
2020	50	−58,33%
2021	50	0,00%
Rata-rata	68,33	—

Sumber: Catatan pelatihan PT EMI sebagaimana disajikan dalam naskah penelitian sumber.

Aktivitas pelatihan meningkat pada 2017 dan 2018, tidak berubah pada 2019, kemudian menurun pada 2020. Informasi yang tersedia belum menjelaskan jumlah peserta, biaya pelatihan, jenis pelatihan, sertifikasi yang diperoleh, maupun perubahan kinerja setelah pelatihan. Oleh karena itu, jam pelatihan merupakan indikator input pengembangan kompetensi dan belum dapat diperlakukan sebagai bukti langsung peningkatan produktivitas. Pengukuran yang lebih kuat dapat menggabungkan jam pelatihan per karyawan, biaya pelatihan per karyawan, pencapaian sertifikasi, dan dampak pelatihan terhadap kualitas serta waktu penyelesaian proyek.

4.5. Implikasi terhadap Akuntansi Manajemen

Penggabungan empat perspektif Balanced Scorecard memberikan gambaran yang lebih luas dibandingkan penggunaan indikator keuangan secara terpisah. Perspektif keuangan memperlihatkan fluktuasi penjualan dan laba bersih. Perspektif pelanggan memperlihatkan peningkatan akuisisi pelanggan yang kuat pada 2017, diikuti penurunan pada periode berikutnya. Perspektif proses internal menunjukkan rata-rata penyelesaian proyek tepat waktu sebesar 93,33%, sedangkan perspektif pembelajaran menunjukkan bahwa aktivitas pelatihan terkonsentrasi pada 2018 dan 2019. Hasil ini sejalan dengan kajian Balanced Scorecard yang menekankan manfaat penggunaan ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan secara terpadu [1], [3], [5]

Temuan tersebut dapat digunakan sebagai dasar penyusunan laporan kinerja manajemen secara periodik. Setiap KPI perlu memiliki definisi, formula, target, sumber data, frekuensi pelaporan, dan penanggung jawab. Indikator keuangan harus direkonsiliasi dengan buku besar dan laporan keuangan, sedangkan indikator nonkeuangan harus didukung catatan operasional. Bobot perspektif hanya dapat diterapkan setelah prioritas strategis disepakati dan prosedur pembobotan, termasuk matriks perbandingan berpasangan serta uji konsistensi apabila menggunakan AHP, tersedia.

Penelitian ini belum membuktikan hubungan kausal antara jam pelatihan, ketepatan waktu proyek, pertumbuhan pelanggan, dan profitabilitas. Pengujian hubungan tersebut memerlukan data yang lebih rinci pada tingkat proyek, seperti pelatihan tim, durasi proyek, pekerjaan ulang, umpan balik pelanggan, pendapatan proyek, dan margin proyek. Dengan demikian, hasil penelitian lebih tepat dipahami sebagai evaluasi deskriptif dan rancangan informasi untuk mendukung pengendalian manajemen.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini mengevaluasi kinerja PT EMI periode 2016–2021 dengan menggunakan Balanced Scorecard dalam perspektif akuntansi manajemen. Hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja keuangan perusahaan mengalami fluktuasi, dengan laba bersih tertinggi pada 2018. Perhitungan ulang return on equity berdasarkan modal yang dilaporkan menghasilkan nilai antara 255,20% sampai dengan 769,41%, dengan nilai tertinggi pada 2020. Namun, ketidaksesuaian antara total aset, kewajiban, dan modal serta ketidaksesuaian beberapa subtotal laporan laba rugi menyebabkan hasil keuangan perlu diverifikasi sebelum digunakan sebagai dasar keputusan.

Dari perspektif pelanggan, jumlah pelanggan baru tertinggi tercatat pada 2017 dan 2018, masing-masing sebanyak tujuh pelanggan, kemudian menurun hingga tidak terdapat pelanggan baru pada 2021. Dari

perspektif proses bisnis internal, rata-rata pencapaian penyelesaian proyek sesuai jadwal mencapai 93,33%. Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, rata-rata jam pelatihan tercatat 68,33 jam per tahun, dengan aktivitas tertinggi pada 2018 dan 2019. Secara keseluruhan, Balanced Scorecard membantu mengintegrasikan indikator keuangan dan nonkeuangan untuk mendukung evaluasi kinerja perusahaan TI berbasis proyek.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan data dari satu perusahaan dengan periode pengamatan 2016–2021. Data pelanggan belum mencakup tingkat retensi dan kepuasan pelanggan, data proyek belum menyajikan jumlah proyek secara terperinci, sedangkan data pelatihan belum dilengkapi dengan jumlah peserta, biaya pelatihan, dan evaluasi hasil pelatihan. Selain itu, penelitian ini belum menghasilkan bobot prioritas setiap perspektif maupun skor komposit Balanced Scorecard karena matriks perbandingan berpasangan dan pengujian konsistensi AHP belum tersedia. Berdasarkan keterbatasan tersebut, terdapat beberapa rekomendasi praktis bagi perusahaan. Pertama, perusahaan perlu menyusun dan merekonsiliasi laporan keuangan secara berkala dengan memastikan kesesuaian antara total aset, kewajiban, dan ekuitas, serta melakukan audit oleh auditor independen untuk meningkatkan kredibilitas dan keandalan informasi keuangan. Kedua, manajemen perlu menetapkan target Key Performance Indicators (KPI) yang terukur untuk masing-masing perspektif Balanced Scorecard, yaitu target profitabilitas pada perspektif keuangan, target akuisisi dan retensi pelanggan pada perspektif pelanggan, target penyelesaian proyek tepat waktu pada perspektif proses bisnis internal, serta target pelatihan dan peningkatan kompetensi karyawan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap KPI perlu dilengkapi dengan indikator pengukuran, target tahunan, sumber data, frekuensi evaluasi, dan penanggung jawab. Ketiga, perusahaan disarankan menerapkan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk menentukan bobot prioritas masing-masing perspektif dan indikator berdasarkan penilaian manajemen melalui perbandingan berpasangan serta pengujian konsistensi. Hasil pembobotan tersebut selanjutnya dapat digunakan untuk menghitung skor komposit Balanced Scorecard sehingga manajemen memperoleh gambaran kinerja perusahaan secara menyeluruh, terukur, dan dapat dibandingkan antarperiode. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan memperluas objek penelitian pada beberapa perusahaan teknologi informasi berbasis proyek serta menggunakan data keuangan dan operasional yang lebih lengkap agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi dan kedalaman analisis yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

[1] M. Berre and B. Le Pendeven, “What do we know about startup-valuation drivers? A systematic literature review,” *Ventur. Cap.*, vol. 25, no. 4, pp. 385–429, 2023, doi: 10.1080/13691066.2022.2086502.

[2] I. Alves and S. M. Lourenço, “The use of non-financial performance measures for managerial compensation: evidence from SMEs,” *J. Manag. Control*, vol. 33, no. 2, pp. 151–187, Jun. 2022, doi: 10.1007/s00187-022-00337-8.

[3] S. Kumar, W. M. Lim, R. Sureka, C. J. C. Jabbour, and U. Bamel, “Balanced scorecard: trends, developments, and future directions,” *Rev. Manag. Sci.*, vol. 18, no. 8, pp. 2397–2439, Aug. 2024, doi: 10.1007/s11846-023-00700-6.

[4] P. S. T. Mawuntu and R. C. Aotama, “Pengukuran Kinerja UMKM Berdasarkan Key Performance Indicators (KPI) Metode Balanced Scorecard,” *WACANA Ekon. (Jurnal Ekon. Bisnis dan Akuntansi)*, vol. 21, no. 1, pp. 72–83, Apr. 2022, doi: 10.22225/we.21.1.2022.72-83.

[5] Bella Suci Novitri, Walla Astianty Putri, Joko Rianto, and Eva Anggara Yunita, “Effectiveness of using Balanced Scorecard in Management Accounting: Meta-analysis,” *Indones. J. Eng. Educ. Technol.*, vol. 2, no. 2, pp. 414–419, Aug. 2024, doi: 10.61991/ijeet.v2i2.79.

[6] T. Pardede and I. S. Pramesworo, “Analysis of The Balanced Scorecard Approach For Assessing The Financial and Non-Financial Performance Measurement,” *Indones. J. Bus. Entrep.*, Sep. 2023, doi: 10.17358/ijbe.9.3.394.

[7] F. Nurfahmiadi and R. Nurmalina, “Penerapan Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Pada BLUD UPT Angkutan Dinas Perhubungan Pemerintah Kota Bandung,” *Indones. Account. Res. J.*, vol. 4, no. 3, pp. 294–304, 2024, [Online]. Available: https://jurnal.polban.ac.id/iarj/article/view/6105

[8] A. Paula Monteiro, J. Vale, E. Leite, M. Lis, and J. Kurowska-Pysz, “The impact of information systems and non-financial information on company success,” *Int. J. Account. Inf. Syst.*, vol. 45, p. 100557, Jun. 2022, doi: 10.1016/j.accinf.2022.100557.

[9] L. Puspitawati, R. Fitrios, and E. S. Alghifari, "Comparative study of management accounting system models on company performance in Indonesia and Malaysia financial institutions," *J. East. Eur. Cent. Asian Res.*, vol. 10, no. 3, pp. 527–541, Jun. 2023, doi: 10.15549/jeecar.v10i3.1286.

[10] N. A. Nuhu, K. Baird, and S. Su, "The association between the interactive and diagnostic use of financial and non-financial performance measures with individual creativity: The mediating role of perceived fairness," *J. Manag. Control*, vol. 33, no. 3, pp. 371–402, Sep. 2022, doi: 10.1007/s00187-022-00339-6.

[11] M. Firdaus and Indra Bakti, "PENGUKURAN KINERJA PERSONEL MFP LAW FIRM DENGAN METODE BALANCED SCORECARD (BSC): STUDI KASUS LAW FIRM DI JAKARTA," *J. Ilm. Multidisiplin Ilmu*, vol. 2, no. 3, pp. 164–171, Jun. 2025, doi: 10.69714/z0akfy96.

[12] M. Firdaus and Satma Rachendu, "PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN KONTRAKTOR TELKO DENGAN METODE BENCHMARKING," *J. Ekon. Bisnis dan Kewirausahaan*, vol. 1, no. 5, pp. 32–38, Oct. 2024, doi: 10.69714/1t2szn27.

[13] M. Firdaus, "Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan Berbasis Proyek pada Perusahaan Kontraktor Telekomunikasi," *J. Ilm. Multidisiplin Ilmu*, vol. 3, no. 5, pp. 47–60, 2026, doi: 10.69714/155mwe37.

[14] Mohamad Firdaus and Andakara Edo Wardhana, "Penerapan Process Mapping dalam Meningkatkan Efisiensi Pengelolaan Perkara pada Kantor Advokat MFP Lawfirm," *J. Padamu Negeri*, vol. 3, no. 4, pp. 83–94, Oct. 2026, doi: 10.69714/1vq7hf86.

[15] Dian Jingga Permana, "Perancangan sistem pengukuran kinerja usaha kecil menengah melalui pendekatan balanced scorecard dan Standar Nasional Indonesia," *JENIUS J. Terap. Tek. Ind.*, vol. 4, no. 1, pp. 49–56, May 2023, doi: 10.37373/jenius.v4i1.461.

NOMENKLATUR

ROE : Return on Equity.
NI : Net income atau laba bersih.
E : Equity atau modal/ekuitas yang digunakan sebagai penyebut ROE.
t : Periode tahun berjalan.
t−1 : Periode satu tahun sebelum tahun berjalan.
BSC : Balanced Scorecard.
KPI : Key Performance Indicator.