

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI MODEL
PENGUKURAN KESEIMBANGAN PROPOSISI NILAI
STAKEHOLDER PADA PT. CITRA UTAMA NIAGA
NUSANTARA SURABAYA**

SKRIPSI

Oleh

M. UBADILLAH FAQIH
NIM : 04610064



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2008**

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI MODEL
PENGUKURAN KESEIMBANGAN PROPOSISI NILAI
STAKEHOLDER PADA PT. CITRA UTAMA NIAGA
NUSANTARA SURABAYA**

SKRIPSI

Diajukan Kepada :
Universitas Islam Negeri (UIN) Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Oleh

M. UBAIDILLAH FAQIH
NIM : 04610064



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2008**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI MODEL
PENGUKURAN KESEIMBANGAN PROPOSISI NILAI
STAKEHOLDER PADA PT. CITRA UTAMA NIAGA
NUSANTARA SURABAYA**

SKRIPSI

Oleh

M. UBAIDILLAH FAQIH
NIM: 04610064

Telah Disetujui 17 September 2008
Dosen Pembimbing,

M. Fatkhur Rozi, SE, MM.

Mengetahui:
Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP 150231828

LEMBAR PENGESAHAN

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI MODEL
PENGUKURAN KESEIMBANGAN PROPOSISI NILAI
STAKEHOLDER PADA PT. CITRA UTAMA NIAGA
NUSANTARA SURABAYA**

SKRIPSI

Oleh

M. UBAIDILLAH FAQIH

NIM: 04610064

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada 14 Oktober 2008

Susunan Dewan Penguji	Tanda Tangan
1. Ketua Dr. H. Masyhuri, Ir., MP.	()
2. Sekretaris/Pembimbing M. Fatkhur Rozi, SE., MM.	()
3. Penguji Utama <u>Dr. Nur Asnawi, M. Ag</u> NIP. 150295491	()

Disahkan Oleh :
Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP. 150231828

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk Buya dan Umi (Dr. Hasyim Syamhudi, M. Si. dan Hj. Innani Sholihah) yang selalu memberikan kasih sayang, dorongan dan dukungan baik secara moril maupun materiil, serta doa yang tak ada henti-hentinya. Kasihinilah dan mulyakanlah mereka melebihi mereka mengasihani dan memulyakan hamba pada waktu masih kecil

Kakak-kakku tercinta (M. Syafiq Humaisy S. PdI., M. Pd. dan M. Thufail Muttaqin), adik-adikku (M. Irfan Rohmatullah dan M. Arifurrahman), kakak iparku (Umi Radhiyah S. Hum.) dan keponakanku si kecil yang manis dan imut (Nabila Musyfiqatul Mardhiyah), terimakasih atas segala perhatian dan kasih sayang yang telah kalian berikan selama ini.

Ibu susuanku sekeluarga (Hasanatus Saidah, Abd. Ghani, Ima Muarofah, Achmad Subay, Misbahul Munir, Muhammad Yusuf dan Muhammad Yahya) terima kasih pula atas segala perhatian dan kasih sayang yang telah kalian berikan selama ini.

MOTTO

.....رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَطِلاً سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ﴿١٩١﴾

“.....Ya Tuhan kami, tiadalah Engkau menciptakan Ini dengan sia-sia, Maha Suci Engkau, Maka peliharalah kami dari siksa neraka” (Q.S. al-Imran : 191).

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini, saya:

Nama : M. Ubaidillah Faqih
NIM : 04610064
Alamat : Dusun Krajan 2 RT 008 RW 002, Sumberan Besuk
Probolinggo

Menyatakan bahwa “**skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, dengan judul:

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI MODEL PENGUKURAN KESEIMBANGAN PROPOSISI NILAI STAKEHOLDER PADA PT. CITRA UTAMA NIAGA NUSANTARA SURABAYA

adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggungjawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 17 September 2008
Hormat Saya,

M. Ubaidillah Faqih
NIM : 04610079

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas segala rahmat, taufiq dan hidayah-Nya, sehingga kami dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik, yang berjudul “Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Model Pengukuran Keseimbangan Proposisi Nilai *Stakeholder* pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara Surabaya”.

Sholawat serta salam semoga senantiasa tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, sebagai pembawa berita gembira bagi umatnya yang beriman dan pembawa berita buruk bagi umatnya yang ingkar kepada Allah dan rasul-Nya.

Penulisan skripsi ini lahir sebagai respon terhadap sistem pengukuran kinerja yang dewasa ini tidak dapat lagi dipisahkan dari kehidupan perusahaan. Artinya, ia merupakan sebuah sistem yang bagiannya harus diikuti sebagai suatu sistem pengontrol yang dapat memberikan arah dan tuntunan kepada manajemen dalam melihat dan mengawasi kinerja organisasi dapat mencapai sasaran secara efektif dan efisien.

Dalam lingkungan bisnis yang *turbulen* saat ini, di mana segala persoalan dunia bisnis semakin kompleks, manajemen adalah pihak pertama yang paling bertanggungjawab atas keberhasilan dan kesuksesan perusahaan. Berbagai keputusan harus diambil secara tepat dan efisien

dalam menjalankan dan mengarahkan kinerja perusahaan agar mencapai performa yang gemilang.

Oleh karena itu, untuk menjawab tantangan di atas, *balanced scorecard* merupakan salah satu metode yang tepat sebagai suatu sistem pengukuran kinerja manajerial yang tidak hanya mengacu pada satu perspektif pengukuran saja, melainkan tetap mendasarkannya pada empat perspektif pengukuran secara terintegrasi, sistematis dan komprehensif, meliputi : perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dengan menggunakan *balanced scorecard*, manajemen dapat mengidentifikasi, merumuskan dan menentukan proposisi *value* yang harus diberikan kepada para *stakeholder* secara seimbang dan proporsional. Dalam hal ini, *scorecard* dibutuhkan untuk membantu manajemen dalam memberikan *excellent value* kepada para *stakeholder* utama mereka. Dengan mengendalikan dan memantau *scorecard* tersebut, *stakeholder value* dapat dijalankan secara optimal.

Skripsi ini mencoba memperkenalkan konsep *balanced scorecard* guna mengukur keseimbangan *proposition of stakeholder value* dengan baik, manfaat apa yang dihasilkannya serta turut dijelaskan pula konsep *balanced scorecard* dalam pandangan Islam. Harapan kami semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang besar dalam membantu

lebih banyak manajemen dalam menjalankan strategi bisnisnya secara efektif dan efisien.

Kami juga mengucapkan banyak terima kasih kepada beberapa pihak yang telah memberikan banyak kontribusi dalam proses penulisan skripsi ini, baik secara langsung maupun secara tidak langsung, antara lain :

1. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
2. Bapak Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
3. Bapak M. Fatkhur Rozi SE., MM., selaku Dosen pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan kami dengan penuh kasih sayang, sehingga kami dapat merampungkan skripsi ini dengan baik.
4. Segenap Dosen dan staf Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang yang telah mendukung proses penyusunan penelitian ini baik secara moril maupun materiil.
5. Bapak Drs. H. Abd. Halim, selaku Direktur Utama (DIRUT) PT. Citra Utama Niaga Nusantara, yang telah memberikan kesempatan dan kepercayaan kepada kami dalam melakukan penelitian di perusahaan ini.

6. Bapak H. Arief Ardiansyah, SE., MBA., selaku *Chief Marketing Office* (CMO) PT. Citra Utama Niaga Nusantara yang dengan suka rela meluangkan waktunya guna kepentingan proses penelitian skripsi ini.
7. Segenap Staf PT. Citra Utama Niaga Nusantara yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu dalam penyusunan skripsi ini, terima kasih atas bantuan yang kalian berikan selama proses penelitian berlangsung.
8. Teruntuk kedua orang tuaku yang tercinta, terima kasih saya ucapkan dengan tulus. Semoga kelak saya akan menjadi orang tua yang baik sebagaimana engkau menjadi contoh yang baik bagi saya.
9. Kawan-kawanku, Nurul Huda, Abdur Rafiq, Alayk al-Falah, teman-teman PKLI, Khothiybul Umam, Anwar dan kawan-kawanku lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu dalam halaman pengantar ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini terdapat banyak kelemahan dan kekurangan Oleh karena itu, kami mohon saran dan kritik dari para pembaca pada umumnya guna perbaikan penelitian di masa yang akan datang. Semoga skripsi ini dapat memberikan banyak manfaat bagi kita semua. Amin.

Malang, 18 September 2008

M. Ubaidillah Faqih

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
MOTTO.....	vi
SURAT PERNYATAAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR BAGAN.....	xviii
DAFTAR DIAGRAM.....	xix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xx
ABSTRAK.....	xxi
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Batasan Penelitian.....	8
E. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II : KAJIAN PUSTAKA.....	10
A. Hasil Penelitian Terdahulu.....	10
B. Kajian Teoritis.....	13
1. Konsep Umum <i>Balanced Scorecard</i>	13
2. Empat Perspektif Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i>	39
a. Perspektif Finansial.....	39
b. Perspektif Pelanggan.....	44
c. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	53

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	63
3. Implementasi <i>Balanced Scorecard</i>	72
a. Pengukuran Strategis <i>Balanced Scorecard</i>	72
b. Penetapan Target.....	73
c. Penetapan Program Peningkatan Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	74
d. Mengevaluasi Sistem Pengukuran yang Ada.....	76
4. Keseimbangan <i>Proposition of Stakeholders Value</i>	76
a. Mengukur Proposisi Nilai Pelanggan	80
b. Mengukur Proposisi Nilai Karyawan.....	82
c. Mengukur Proposisi Nilai Pemegang Saham	84
5. <i>Balanced Scorecard</i> dalam Islam sebagai Neraca Keseimbangan dan keadilan	85
BAB III : METODE PENELITIAN	93
A. Lokasi Penelitian	93
B. Jenis Penelitian..	93
C. Subjek Penelitian	93
D. Data dan Sumber Data	94
E. Teknik Pengumpulan Data	95
F. Model Analisis Data	96
G. Tahapan-tahapan Penelitian.....	110
BAB IV : PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	112
A. Gambaran Umum PT. Citra Utama Niaga Nusantara Surabaya	112
1. Latar Belakang PT. Citra Utama Niaga Nusantara	112
2. Visi dan Misi PT. Citra Utama Niaga Nusantara.....	116
3. Struktur Organisasi PT. Citra Utama Niaga Nusantara.....	117
4. Ruang Lingkup Usaha PT. Citra Utama Niaga Nusantara.....	118

B. Kerangka Kerja Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara.....	121
1. Pengukuran Tujuan Strategis <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara.....	121
2. Penetapan Target Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara	122
3. Penetapan Program Peningkatan Kinerja <i>Balanced Scorecar</i> pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara	124
4. Mengevaluasi Sistem Pengukuran yang Ada	125
5. Perhitungan Nilai Evaluasi Sistem	132
6. Interpretasi	132
C. Pengukuran Kinerja PT. Citra Utama Niaga Nusantara dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	134
1. Perspektif Finansial.....	134
2. Perspektif Pelanggan	138
3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	142
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	148
D. Potret Umum Wawancara	153
E. Interpretasi Hasil	156
BAB IV : KESIMPULAN DAN SARAN	168
A. Kesimpulan	168
B. Saran.	169

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : Daftar Hasil Penelitian Terdahulu	11
Tabel 2.2 : Pengukuran Strategis pada Bank Metro	73
Tabel 2.3 : Pengukuran Strategis dari Perusahaan Bioteknologi	74
Tabel 2.4 : Penetapan Target Kinerja dalam <i>Balanced Scorecard</i>	76
Tabel 2.5 : Penetapan Program Peningkatan Kinerja dalam <i>Balanced Scorecard</i>	79
Tabel 4.1 : Tipe Perumahan <i>Cluster</i> Graha Pesona Sidoarjo	125
Tabel 4.2 : Pengukuran Strategis pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara	125
Tabel 4.3 : Penetapan Target Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara.....	126
Tabel 4.4 : Penetapan Program Peningkatan Kinerja pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara.....	128
Tabel 4.5 : Persentase <i>Growth in Reveneus</i> pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara Tahun Anggaran 2006/2007-2008/2009.....	139
Tabel 4.6 : Persentase <i>Customer Acquisition</i> pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara Tahun Anggaran 2006/2007-2008/2009.....	143
Tabel 4.7 : Persentase <i>Customer Retention</i> pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara Tahun Anggaran 2006/2007-2008/2009.....	144
Tabel 4.8 : Persentase <i>Customer Satisfaction</i> pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara Tahun Anggaran 2006/2007-2008/2009.....	145
Tabel 4.9 : Persentase <i>On Time Delivery</i> pada PT. Citra Utama	

	Niaga Nusantara Tahun Anggaran 2006/2007-2008/2009.....	147
Tabel 4.10:	<i>Percentage Of Order Getting</i> pada PT. Citra Utama	
	Niaga Nusantara Tahun Anggaran 2006/2007-2008/2009.....	149
Tabel 4.11:	<i>New Product Introduction</i> pada PT. Citra Utama	
	Niaga Nusantara Tahun Anggaran 2006/2007-2008/2009.....	150
Tabel 4.12:	Persentase <i>Yield Rate</i> pada PT. Citra Utama	
	Niaga Nusantara Tahun Anggaran 2006/2007-2008/2009.....	152
Tabel 4.13:	Persentase <i>Employee Productivity</i> pada PT. Citra Utama	
	Niaga Nusantara Tahun Anggaran 2006/2007-2008/2009.....	153
Tabel 4.14:	<i>Percentage Employee Retention</i> pada PT. Citra Utama	
	Niaga Nusantara Tahun Anggaran 2006/2007-2008/2009.....	155
Tabel 4.15:	<i>Percentage Employee Absenteeism</i> pada PT. Citra Utama	
	Niaga Nusantara Tahun Anggaran 2006/2007-2008/2009.....	156
Tabel 4.16:	Penilaian <i>Proposition of Stakeholders Value</i> berdasarkan Hasil Pengukuran <i>Scorecard</i> pada Masing-masing Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	163

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan.....	34
Gambar 2.2 : Perspektif Pelanggan : Tolok Ukur Utama	53
Gambar 2.3 : Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : Kerangka Kerja	71

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 : Empat Perspektif yang Diukur dalam <i>Balanced Scorecard</i>	15
Bagan 2.2 : <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Suatu Sistem Manajemen Kinerja	35
Bagan 2.3 : <i>Balanced Scorecard</i> Memberi Kerangka Kerja untuk Penerjemahan Strategi ke dalam Kerangka Operasional	36
Bagan 2.4 : <i>Balanced Scorecard</i> Menuntut “Score” di Empat Perspektif secara Seimbang	37
Bagan 2.5 : Integrasi Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	38
Bagan 2.6 : Contoh Hubungan Sebab-Akibat dalam Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	41
Bagan 2.7 : Rantai Nilai Perspektif Proses Bisnis Internal- <i>Balanced</i> <i>Scorecard</i>	58
Bagan 2.8 : Model Perbaikan Kualitas Berorientasi Proses	63

DAFTAR DIAGRAM

Diagram 4. 1 : Pertumbuhan <i>Prositition of Stakeholder Value</i> PT. Citra Utama Niaga Nusantara pada Masing-masing Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	164
--	-----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Laporan Penjualan PT. Citra Utama Niaga Nusantara Tahun
2007

Lampiran 2 : Daftar Harga Nusantara Estate Graha Pesona PT. Citra
Utama Niaga Nusantara

Lampiran 3 : Site Plan Nusantara Estate Graha Pesona PT. Citra Utama
Niaga Nusantara

Lampiran 4 : Gambar Nusantara Estate Graha Pesona PT. Citra Utama
Niaga Nusantara

Lampiran 5 : Dokumentasi Wawancara di PT. Citra Utama Niaga
Nusantara

ABSTRAK

Faqih, M. Ubaidillah, 2008. SKRIPSI. Judul: "Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Model Pengukuran Keseimbangan Proposisi Nilai *Stakeholder* pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara Surabaya".

Pembimbing : M. Fatkhur Rozi, SE., MM.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Proposisi *Stakeholder Value*, Kinerja.

Balanced scorecard (BSC) merupakan salah satu konsep sistem pengukuran kinerja manajerial yang mempunyai fungsi dan arti penting bagi perusahaan dalam menjalankan konsep manajemen strategis dengan menggunakan empat perspektif pengukuran secara sistematis dan terintegrasi. Dengan menggunakan *balanced scorecard*, manajemen dapat mengidentifikasi, merumuskan dan menciptakan *proposition value* dengan baik di antara para pemercayanya (*stakeholder*) secara seimbang dan proporsional. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana tolok ukur kinerja dan proposisi nilai *stakeholder* perusahaan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, studi kasus pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara Surabaya

Jenis dan pendekatan penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Adapun model analisa data dilakukan dengan menggunakan dua cara : (*Pertama*) secara kualitatif, yaitu dengan mendeskripsikan menurut bahasa, kalimat dan cara pandang untuk mendapatkan suatu pengertian yang logis dan relevan dengan tujuan penelitian. (*Kedua*) menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yaitu analisis data yang dibuat dalam bentuk angka berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*.

Penelitian ini menjelaskan tentang bagaimana konsep umum *balanced scorecard*, empat perspektif pengukuran *balanced scorecard*, implementasi *balanced scorecard*, keseimbangan *proposition of stakeholders value* dan *balanced scorecard* dalam perspektif Islam.

Dari hasil analisis menunjukkan bahwa pengukuran *balanced scorecard* PT. Citra Utama Niaga Nusantara menunjukkan bahwa perusahaan memiliki satu set tolok ukur yang baik dalam menjalankan *balanced scorecard*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa beberapa perspektif *balanced scorecard* juga terbukti memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan di semua perspektif, meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini disebabkan oleh kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi, merumuskan dan menentukan *proposition of stakeholder value* dengan baik melalui pendekatan *balanced scorecard*.

ABSTRACT

Faqih, M. Ubaidillah, THESIS. Title: “ *The Implementation of Balanced Scorecard as Balancing Measurement Model of Proposition Stakeholder Value on PT. Citra Utama Niaga Nusantara in Surabaya*”.

Advisor : M. Fatkhur Rozi, SE., MM.

Keywords : Balanced Scorecard, Proposition of Stakeholder Value, Achievement

Balanced Scorecard (BSC) is one of managerial achievement measurement system that have essential function and mean for company is going strategic management concept. It is measured by four orderly and integrative perspectives. By using *it*, manager can identify, formulate and create good proposition value among stakeholder properly and proportionally. The aim of this research is to know the company's yardstick and proposition of stakeholder value utilizes balanced scorecard approach, case study at PT Citra Utama Niaga Nusantara in Surabaya.

This research is including into descriptive qualitative. There method of analysis used two ways. The first method is qualitative method. It is done by describing based on language, sentences and paradigm to get a logic and relevant understanding. The second method is balanced scorecard approach. It is made by numeral from bases balanced scorecard approach.

This research explains common concept of balanced scorecard, four measurement perspectives of balanced scorecard, implementation of balanced scorecard, balance of proposition of stakeholder values and balanced scorecard in Islamic perspective.

The result of the research shows that measurement of balanced scorecard on PT. Citra Utama Niaga Nusantara in Surabaya has one good set yardstick in carries on balanced scorecard. The result also points out that severally balanced scorecard's perspective covering financial perspective, costumer perspective, internal business process prespective and learning and growth perspectives, have positive impact to corporate performance step-up at all perspective. It is caused by the company's ability in identifying, formulating and determining proposition of stakeholder value properly through balanced scorecard approach.

المستخلص

فقيه، محمد عبيد الله. 2008. البحث الجامعي. الموضوع: "تطبيق التوازن في النظام الحالي
"Balanced Scorecard" كأداة لتقدير التوازن التخطيطي عند المشتركين في شركة
تجارية جيترا اوتاما نيباكا نوسانتارا سورابايا"
المشرف : محمد فتح الرازي الماجستير

الكلمات الرئيسية : النظام الحالي "Balanced Scorecard", تقدير التوازن التخطيطي عند
المشتركين, أداء عملية.

التوازن في النظام الحالي "Balanced Scorecard" (BSC) هو أحد نظري نظام مساحة
عملية الإدارة التي تملك الوظيفة والمعنى المهم للمؤسسة التجارية في تنفيذ نظرية إدارة
إستراتيجية بستعمال أربعة المنظورية المساحة تبعا لنظام خاص ومتكامل. بستعمال التوازن
في النظام الحالي "Balanced Scorecard"، تستطيع إدارة أن تعين، تزم عنه وتخلق نسبة قيمة
بأحسن بين المشتركين بتوازن ونسبة. يهدف هذا البحث لتعريف نظام المقاييس و لتقدير
التوازن التخطيطي عند المشتركين في شركة تجارية جيترا اوتاما نيباكا نوسانتارا سورابايا
بطريقة التوازن في النظام الحالي "Balanced Scorecard".

طريقة التحليلية البيانات تعمل بستعمال طريقتين. والطريقة الأولى التحديد باللغوي
و الكلمة ووجهة النظر لاستنباط التعريف الوضحي المنطقي و المناسب بعرض البحث.
والطريقة الثانية بطريقة التوازن في النظام الحالي "Balanced Scorecard"، يعنى تحليل البيانات
التي تصنع في شكل النمرة بالأساس على مدخل بطريقة التوازن في النظام الحالي "Balanced
Scorecard".

يبين هذا البحث عن كيف نظرية العمومية التوازن في النظام الحالي "Balanced
Scorecard"، أربعة المنظورية مساحة التوازن في النظام الحالي "Balanced Scorecard"، تطبيق
التوازن في النظام الحالي "Balanced Scorecard"، وتوازن نسبة قيمة المشتركين و التوازن في
النظام الحالي "Balanced Scorecard" في نظرية الإسلامية.

من نتيجة البحث تدل أن مساحة التوازن في النظام الحالي "Balanced
Scorecard" على مؤسسة تجارية جيترا اوتاما نيباكا نوسانتارا يدل أن مؤسسة تجارية تملك
دور واحد لدفع الحساب بأحسن في تنفيذ التوازن في النظام الحالي "Balanced Scorecard". تدل
نتيجة البحث أيضا أن بعض النظرية من التوازن في النظام الحالي "Balanced Scorecard" مثبت
بدليل تملك تأثير السلبي على إرتفاع عملية المؤسسة التجارية في جميع النظرية يعنى نظرية
مالية، نظرية مستهلكة، نظرية عملية مهنة داخلية ونظرية تعليمية ونشاطة. يسبب هذا الحال
بمهارة المؤسسة في تعين، وتزم عنه وتعين نسبة قيمة المشتركين بأحسن وبمدخل التوازن
في النظام الحالي "Balanced Scorecard".

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Pengukuran kinerja adalah memiliki peranan yang sangat penting di dalam perusahaan. Manfaat yang dihasilkan dari pengukuran kinerja tersebut antara lain dapat kita lihat dari tujuannya sebagai sistem penilaian performansi perusahaan yang dijalankan untuk melihat dan memastikan bahwa efisiensi dan efektifitas kinerja perusahaan dapat berjalan secara maksimal. Baik kinerja perusahaan di bidang internal maupun eksternal, keuangan maupun non keuangan dapat dikategorikan berhasil apabila setiap rencana kerja dan kegiatan operasionalnya dapat mencapai tujuan atau sasaran secara efektif dan efisien. Sedangkan efisiensi dan efektivitas itu sendiri hanya dapat berjalan dengan baik apabila dijalankan melalui suatu penerapan sistem manajemen kinerja dengan baik, yang kemudian disebut sebagai *balanced scorecard*.

Balanced scorecard sebagai suatu sistem pengukuran kinerja manajerial memiliki metodologi ilmiah, sistematika tersendiri dan dapat diukur, sehingga hasil pengukuran yang dicapai benar-benar dapat dipertanggungjawabkan dan dapat dipakai oleh pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan untuk melakukan perbaikan

secara berkesinambungan. Termasuk ke dalam permasalahan ini adalah untuk menciptakan keseimbangan *proposition value* bagi *stakeholder* utama perusahaan.

Dalam hal ini, *balanced scorecard* dijalankan untuk merumuskan proposisi *value* dengan baik di antara para pemercayanya (*stakeholder*), dengan mengidentifikasi kebutuhan mereka, merumuskan ukurannya, menentukan proposisinya dan memutuskan di mana seharusnya *value* diciptakan dan di mana seharusnya *value* ditiadakan. Hal ini dimaksudkan bahwa perusahaan tidak akan dapat mempertahankan kinerjanya dalam jangka panjang serta mencapai nilai ekonomis masa depan dengan hanya memberikan perhatian pada satu *stakeholder* tunggal saja, lebih dari itu perusahaan harus mampu menciptakan *excellent value* di antara para pemercayanya (*stakeholder*) secara seimbang dan proporsional.

Di dalamnya, setiap konstruk kinerja diukur melalui empat perspektif *balanced scorecard*. Keempat perspektif *balanced scorecard* tersebut berperan sebagai pedoman untuk mencapai tujuan peningkatan nilai tambah (*superior value*) bagi para *stakeholder* utama perusahaan, dimulai dengan menggunakan ukuran keuangan, *balanced scorecard* juga menggunakan ukuran kinerja yang berkaitan dengan produktivitas dan kompetensi karyawan yang memungkinkan perusahaan tumbuh dan berkembang secara terus menerus (*perspektif*

pertumbuhan dan pembelajaran); mutu, kualitas dan proses penyerahan produk kepada pelanggan dengan tepat waktu (*perspektif proses bisnis internal*); loyalitas, retensi, dan kepuasan yang dapat memberikan nilai tambah kepada pelanggan (*perspektif pelanggan*); dan pada akhirnya akan memuncak pada peningkatan keuangan perusahaan yang dapat memberikan nilai tambah bagi pemegang saham atau investor (*perspektif finansial*).

Dengan demikian, *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif pengukuran yang berbeda-beda secara komprehensif, sistematis dan terintegrasi, meliputi : (1) perspektif finansial; (2) perspektif pelanggan; (3) perspektif bisnis internal; dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam penelitian Kaplan dan Norton (2000 : 39), terhadap lima perusahaan : Metro Bank, Rockwater, Pioneer Petroleum, National Insurance dan Kenyon Stores, menunjukkan bahwa *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja manajerial mampu mencapai 30% pangsa pasar rekening deposito dengan pendapatan total sekitar 1 milyar dolar pada perusahaan Metro Bank dan berhasil menambah nilai tambah berdasarkan mutu, keamanan dan hubungan pelanggan pada perusahaan Rockwater yang berpusat di Skotlandia. Begitu pula kasus yang terjadi pada perusahaan lainnya, seperti Pioneer Petroleum, National Insurance dan Kenyon Stores, mereka mengubah

strateginya dengan menggunakan *balanced scorecard* untuk memperjelas strategi baru dan mengkoordinasikannya kepada seluruh elemen organisasi.

Di samping itu, beberapa perspektif *balanced scorecard* juga terbukti memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Menurut Eva Anggraeni (2006), dalam penelitiannya di Rumah Sakit Dr. Saiful Anwar Malang pada tahun 2006, memperlihatkan bahwa penggunaan *balanced scorecard* meningkatkan pendapatan yang dihasilkan RSSA sebesar 37,49% (*perspektif keuangan*); tingkat tambahan pengunjung baru selain pengunjung lama (*customer aquisition*) sebesar 313.905 (*perspektif pelanggan*); meningkatkan efisiensi tingkat pemanfaatan tempat tidur (*BOR/Bed Accuoancy Rate*) sebesar 72,87% dengan tingkat kecepatan, ketepatan dan keakuratan pelayanan terhadap pasien (*LOS/Length Of Stay*) masih berada pada standar yang telah ditetapkan oleh Departemen Kesehatan (5-7 hari), yaitu 6,72 hari, sehingga pasien tidak membutuhkan waktu lama di rumah sakit (*perspektif proses bisnis internal*); dan yang terakhir ditinjau dari kompetensi dan pemahaman karyawan akan pekerjaannya, 77% responden dari 84 karyawan menyatakan baik, 19% cukup baik, 2% kurang baik dan 2% sangat baik. Ditinjau dari sistem informasi di RSSA, 64% menyatakan baik, 21% sangat baik dan 14% cukup baik. Sedangkan ditinjau dari motivasi, pemberdayaan dan keselarasan, 64%

menyatakan motivasi baik, 33% cukup baik dan 2% sangat baik. Pelatihan, 58% menyatakan baik, 15% tidak selalu, 13% kadang-kadang diberikan pelatihan dan 11% selalu diberikan pelatihan. Lingkungan kerja, 56% menyatakan baik, 29% sangat baik dan 15% cukup baik (*perspektif pembelajaran dan pertumbuhan*).

Dengan demikian, proses pengukuran *proposition of stakeholder value* tidak terlepas dari jangkauan kerja *balanced scorecard* ini. *Scorecard* diberikan untuk mengukur dan mengidentifikasi proposisi *value* dengan baik di antara para pemercayanya (*stakeholder*) secara berimbang (*balanced*) sesuai dengan ekspektasi yang mereka harapkan. Misalnya, *Scorecard* pada perspektif keuangan diciptakan untuk memberikan nilai kepuasan pemegang saham, *scorecard* pada perspektif pelanggan diciptakan untuk memberikan nilai kepuasan pelanggan, *scorecard* pada perspektif bisnis internal diciptakan untuk meningkatkan nilai efektifitas dan efisiensi proses internal perusahaan dan *scorecard* pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diciptakan untuk meningkatkan nilai kompetensi dan produktivitas karyawan yang memungkinkan perusahaan tumbuh dan berkembang secara terus menerus.

Penelitian pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara Surabaya ini diharapkan dapat membantu lebih banyak eksekutif perusahaan (manajemen) dalam menjalankan *balanced scorecard*. Tujuannya jelas,

dengan menggunakan hasil dari penelitian ini, dapat membantu lebih banyak manajemen dalam memberikan nilai tambah (*superior value*) bagi para pemercayanya (*stakeholder*) secara seimbang dan proporsional, sehingga pada nantinya dapat memperoleh dan mempertahankan pelanggan yang loyal, karyawan yang berkomitmen dan investor jangka panjang.

PT. Citra Utama Niaga Nusantara Surabaya adalah perusahaan yang bergerak di bidang *real estate* dan perdagangan di wilayah Sidoarjo dan Surabaya. Perkembangan properti milik PT Citra Utama Niaga Nusantara yang berkawasan di Sidoarjo yang memiliki luas wilayah sekitar 71.424,25 Ha ini mendapat prioritas kami untuk diteliti, mengingat bahwa permintaan akan tempat tinggal yang terus meningkat seiring dengan pertumbuhan jumlah keluarga baru di tengah kondisi riil pasar properti PT. Citra Utama Niaga Nusantara di Sidoarjo belum sepenuhnya pulih betul.

Dengan dasar-dasar pemikiran di atas, peneliti menganggap kehadiran di bidang penelitian *balanced scorecard* ini memberikan andil yang besar dalam memberikan kontribusi terhadap manajemen untuk menjalankan strategi bisnisnya secara efektif. Di dalamnya akan disajikan tentang bagaimana pengukuran *balanced scorecard* dijalankan untuk mengukur dan mengidentifikasi proposisi *value* yang akan diberikan perusahaan kepada para *stakeholder*-nya dengan disertai

pembuktian secara empiris. Pada akhirnya, maka dirasa perlu peneliti mengeksplorasikan penelitian ini yang dituangkan dalam sebuah judul: **“PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI MODEL PENGUKURAN KESEIMBANGAN PROPOSISI NILAI *STAKEHOLDER* PADA PT. CITRA UTAMA NIAGA NUSANTARA SURABAYA”**.

B. RUMUSAN MASALAH

Masalah penelitian yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana tolok ukur kinerja PT. Citra Utama Niaga Nusantara dengan pendekatan *balanced scorecard*?
2. Bagaimana proposisi nilai PT. Citra Utama Niaga Nusantara bagi *stakeholder* dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*?

C. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja PT. Citra Utama Niaga Nusantara dengan pendekatan *balanced scorecard*.

2. Untuk mengetahui bagaimana proposisi nilai PT. Citra Utama Niaga Nusantara bagi *stakeholder* dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*

D. BATASAN PENELITIAN

Batasan penelitian dimaksudkan agar topik pembahasan penelitian tidak meluas, sehingga menjadi lebih fokus dan terarah. Dalam hal ini, peneliti membatasi objek penelitian pada empat perspektif pengukuran *balanced scorecard*, yaitu : perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

E. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain :

1. Bagi Peneliti
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang luas tentang perkembangan dunia bisnis dengan segala problematikanya saat ini, baik sebagai isu, kebijakan maupun sebagai bidang keilmuan.

- b. Menjadi pendorong (*drivers*) untuk lebih meningkatkan kemampuan dalam mengaplikasikan teori-teori yang telah diperoleh selama masa perkuliahan ke dalam dunia nyata.

2. Bagi Perusahaan

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan andil yang besar dalam memberikan kontribusi terhadap para eksekutif perusahaan (manajemen) dalam menjalankan *balanced scorecard* guna mengukur dan mengidentifikasi *proposition value* dengan baik bagi *stakeholders* perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan secara berkesinambungan.

3. Bagi Ilmu Pengetahuan

- a. Memperkaya khasanah keilmuan dalam bidang pemasaran khususnya berkaitan dengan *balanced scorecard* sesuai dengan tuntutan zaman, sehingga tidak kehilangan relevansinya dengan perkembangan dunia bisnis modern.
- b. Sebagai bahan evaluasi terhadap sejauh mana kurikulum yang diberikan di Perguruan Tinggi, mampu menjawab segenap persoalan dan tuntutan dunia bisnis modern.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

1. Hasil Penelitian Terdahulu

Dari tabel 2.1 dapat kita lihat beberapa hasil penelitian terdahulu, kemudian dilihat persamaan dan perbedaannya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang ini, antara lain :

1. Persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan kami lakukan antara lain :
 - a. Teori yang digunakan atau yang dijadikan sebagai dasar penelitian.
 - b. Wilayah/kota yang diteliti adalah wilayah yang memiliki potensi bisnis yang besar untuk dikembangkan dan menarik untuk diteliti.
 - c. Objek penelitian yaitu lembaga yang berorientasi pada wilayah bisnis dan profit.
 - d. Metode analisis yang dipakai, yaitu menggunakan pendekatan kuantitatif-kualitatif. Kualitatif dengan mendeskripsikan data menurut bahasa, kalimat dan cara pandang untuk mendapatkan suatu pengertian yang logis dan relevan dengan tujuan penelitian. Sedangkan secara kuantitatif, yaitu analisis

data yang dibuat dalam bentuk angka berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*.

2. Perbedaan atau keunikan dari penelitian yang akan kami lakukan antara lain :

- a. Fokus penelitian, jika pada penelitian terdahulu lebih berorientasi pada penilaian kinerja perusahaan saja, sedangkan pada penelitian kali ini lebih berorientasi pada pengukuran *balanced scorecard* guna menentukan, mengidentifikasi dan menciptakan keseimbangan *proposition of stakeholder value*.
- b. Jika pada penelitian terdahulu rumusan masalah yang digunakan adalah bagaimana *balanced scorecard* diterapkan oleh perusahaan, maka pada penelitian kali ini rumusan masalah yang akan diteliti adalah bagaimana pengukuran *balanced scorecard* pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara dapat dikategorisasikan baik.

Tabel 2.1
Daftar Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Pendekatan/Metode
1.	Nur Taufiqur Rochman	Analisis <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Strategi Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT. Telkom Malang (2002)	Kuantitatif/Regresi Linear Berganda
2.	Neely, et.al	<i>Balanced Scorecard</i> :	Kualitatif/Deskriptif

		Perkembangan dan Aplikasinya pada Organisasi Nirlaba (Kajian Teoritis pada Pemerintah Daerah dan Universitas) Cambridge Health Alliance USA (2003)	
3.	Eva Anggraeni	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Alat Ukur Kinerja pada Rumah Sakit Umum Dr. Saiful Anwar Malang (2006)	Kuntitatif-Kualitatif
4.	Minarsih	<i>Balanced Scorecard</i> : Perkembangan dan Aplikasinya pada Organisasi Nirlaba Kajian Teoritis pada Pemerintah Daerah dan Universitas (2007)	Kuntitatif-Kualitatif
5.	Nurul Kompyurini	Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> berdasarkan Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern dan Penerapan Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) pada Rumah Sakit Daerah di Jawa	Kualitatif/Deskriptif

		Timur (2007)	
--	--	--------------	--

2. Kajian Teoritis

A. Konsep Umum *Balanced Scorecard*

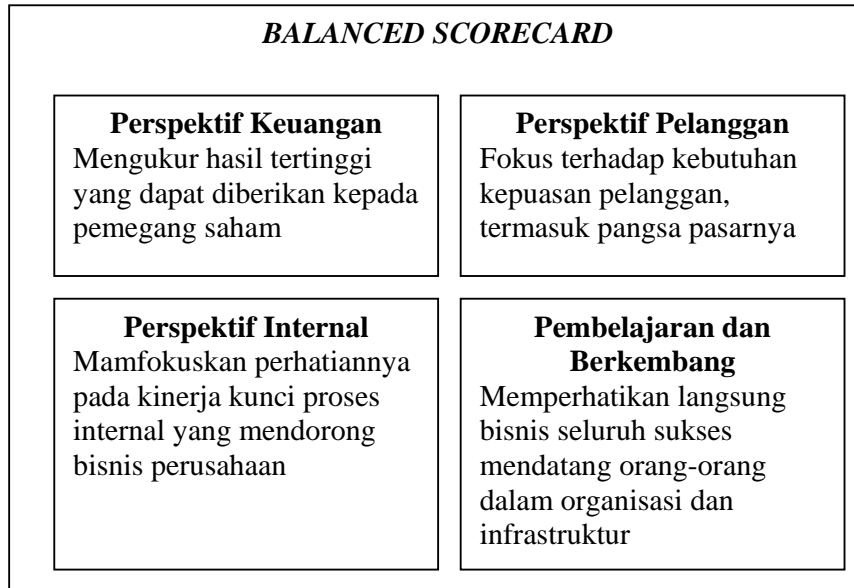
Secara etimologi, *balanced scorecard* terdiri dari 2 suku kata, yaitu kartu nilai (*scorecard*) dan *balanced* (berimbang). Maksudnya adalah kartu nilai untuk mengukur kinerja personil yang dibandingkan dengan kinerja yang direncanakan, serta dapat digunakan sebagai evaluasi. Serta berimbang (*balanced*) artinya kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek : keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Purwanto, 2000).

Dalam pengertian lain juga disebutkan bahwa *scorecard* mengukur kinerja perusahaan, sedangkan yang dimaksud *balanced* adalah mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang, yaitu : finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000 : 2).

Sementara, menurut Olve, dkk., (1999) dalam Yuwono, dkk., (2002 : 6-7), mengemukakan bahwa kata benda *score* merujuk

makna: “penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan (seperti dalam permainan)”. Dalam konteks sebagai kata kerja, “*score*” berarti “memberi angka”. Dengan makna yang lebih bebas, *scorecard* (juga) berarti suatu kesadaran (bersama) di mana segala sesuatu perlu diukur. Pengukuran menjadi suatu hal yang vital sebelum kita melakukan evaluasi atau pengendalian terhadap suatu obyek. Obyek di sini bisa berarti suatu entitas bisnis, organisasi, korporat, divisi, unit, tim, atau bahkan individu. Sesuatu yang ingin kita kendalikan atau kita evaluasi perlu diukur. Jika suatu entitas bisnis perlu dikendalikan, maka diperlukan tolak ukurnya. Dengan demikian, yang dimaksud sistem pengendalian meliputi pengendalian segi entitas bisnis dari tingkatan yang tertinggi hingga level terendah, individu dalam organisasi. Jadi, ketika kita bicara tentang *balanced scorecard*, di mana terdapat tambahan kata “*balanced*” di depan kata “*score*”, maksudnya adalah bahwa angka (*grade*) atau “*score*” tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja. Elemen penting dalam kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, seperti yang digambarkan pada bagan 2.1 di bawah ini :

Bagan 2.1
Empat Perspektif yang diukur dalam *Balanced Scorecard*



Sumber : Sony Yuwono, dkk., (2006 : 9).

Dengan demikian, *balanced scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen atau sistem manajemen strategis yang dilakukan secara berimbang. Setiap konstruk kinerja yang diukur, dilakukan secara terintegrasi dan sistematis dengan menggunakan empat perspektif : keuangan (finansial), pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Dikatakan sebagai sistem pengukuran kinerja manajemen, *balanced scorecard* secara fungsional digunakan untuk melihat kinerja manajemen perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang. Sedangkan sebagai sistem manajemen strategis, *balanced scorecard* lebih dari sekadar pengukuran operasional ataupun taktis.

Ia memberikan arah dan tuntunan kepada manajemen untuk membuat suatu kerangka kerja strategis yang nantinya dapat ditransformasikan ke dalam suatu tindakan. Kerangka kerja strategis tersebut dapat meliputi ukuran strategis, sasaran strategis, dan inisiatif (program strategis), termasuk ukuran, sasaran dan program strategis yang digunakan untuk menciptakan keseimbangan *proposition of stakeholder value*.

Pada umumnya, pengukuran kinerja perusahaan biasanya dilakukan dengan menggunakan pengukuran tradisional. Namun, pengukuran yang hanya mengandalkan pengukuran tradisional saja dengan menggunakan alat ukur keuangan, ternyata tidak cukup mampu meningkatkan kemampuan perusahaan ke arah peningkatan kinerja secara berkesinambungan. Hal ini disebabkan, peningkatan kinerja perusahaan agar mencapai nilai ekonomis masa depan, tidak hanya ditentukan oleh kemampuan keuangan perusahaan, tetapi juga harus didukung oleh faktor-faktor lain berupa kemampuan perusahaan terhadap sesuatu yang lebih bersifat *intangible* (tidak berwujud), seperti loyalitas konsumen, efisiensi proses internal, teknologi, inovasi, produktivitas karyawan, kepuasan karyawan dan lain sebagainya.

Dalam konteks persaingan "*one man show*", peran tolak ukur dari informasi keuangan mungkin masih dianggap representatif

karena hampir seluruh aktivitas operasional masih *controllable*. Pengukuran kinerja secara objektif, dapat dilakukan dengan membandingkan harga *output (exit value)* dengan harga *input (entry value)*. Namun, ketika perusahaan mulai membesar dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan (*stakeholders*) ikut bertambah, maka timbul permasalahan dengan pengukuran kinerja, antara lain :

- a. Peningkatan skala perusahaan berupa integrasi fungsi-fungsi dan semakin kompleksnya struktur organisasi, memperbesar jumlah transaksi internal yang membuat mekanisme harga terbengkalai;
- b. Pembesaran perusahaan berakibat pula pada semakin panjangnya siklus operasi perusahaan;
- c. Pengukuran kinerja bahkan semakin sulit dilakukan pada perusahaan padat modal berskala besar yang menghasilkan lebih dari satu jenis produk, terutama kesulitan dalam mengalokasikan biaya *overhead*;
- d. Bertambahnya *stakeholders* semakin mempersulit proses deliberasi untuk menyepakati besarnya nilai akun dalam neraca dan laporan laba rugi yang bukan berasal dari *arms' length transactions*, seperti, *exit value*, *replacement cost* dan sebagainya (Yuwono, dkk., 2006 : 23-24).

Terlepas dari itu semua, penggunaan tolak ukur keuangan sebagai satu-satunya pengukur kinerja perusahaan memiliki banyak kelemahan, antara lain :

- a. Pamakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang. Misal, untuk menaikkan profit atau ROI, seorang manajer bisa saja mengurangi komitmennya terhadap pengembangan atau pelatihan bagi karyawan, termasuk investasi-investasi dalam sistem dan teknologi untuk kepentingan perusahaan masa depan. Dalam jangka pendek kinerja keuangan meningkat, namun dalam jangka panjang akan menurun;
- b. Diabaikannya aspek pengukuran *non-financial* dan *intangible asset* pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang, terlebih lagi di masa datang;
- c. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan (Yuwono, dkk., 2006 : 28).

Oleh karena itu, proses pengukuran kinerja manajerial maupun sistem manajemen strategis perusahaan perlu didukung oleh sistem tolak ukur kinerja *balanced scorecard* dengan baik, yang tidak saja bertujuan pada pencapaian hasil-hasil jangka pendek. Selain tetap memberikan penekanan pada aspek finansial, ia juga mencakup semua pengukuran dari empat perspektif secara komprehensif. Alasannya jelas, pengukuran finansial tradisional tidak mengikutsertakan faktor-faktor *intangible* (tidak berwujud). Sehingga, tidak dapat dijadikan satu-satunya faktor penentu keberhasilan perusahaan.

Dengan menggunakan *balanced scorecard* ini, para eksekutif perusahaan dapat mengukur seberapa besar kemampuan mereka untuk menciptakan *value* (nilai) di antara para *stakeholder*-nya secara seimbang dan proporsional. Pada perspektif finansial misalnya, pengukuran dilakukan dalam rangka menciptakan nilai tambah bagi pemegang saham; perspektif pelanggan dilakukan dalam rangka menciptakan nilai tambah bagi pelanggan; perspektif proses bisnis internal dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas, efisiensi dan efektivitas proses; dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan dalam rangka meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan untuk

melakukan pembelajaran secara terus menerus, baik ke dalam organisasi maupun ke luar organisasi.

Dengan demikian, *balanced scorecard* ini ditujukan untuk menjawab beberapa pertanyaan penting di bawah ini, yaitu :

- a. Perspektif finansial – bagaimana kita memuaskan pemegang saham?
- b. Perspektif pelanggan – bagaimana kita memuaskan pelanggan?
- c. Perspektif bisnis internal – apa proses-proses yang seyogyanya diunggulkan untuk mencapai kesuksesan perusahaan?
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan – bagaimana kita akan mempertahankan keberlangsungan kemampuan terhadap perubahan dan peningkatan? (Gaspersz, 2005 : 38).

Di samping itu, salah satu kelebihan *balanced scorecard* dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional lainnya adalah *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai alat komunikasi organisasi yang efektif yang menghubungkan antara pihak manajemen dengan karyawan. Inilah yang menjadi salah satu kelebihan *balanced scorecard* dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional. Di dalamnya, visi, misi, tujuan, ukuran dan inisiatif (program strategis) dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh anggota organisasi di setiap tingkatan, dengan harapan

agar tercipta keselarasan dan keharmonisan tujuan dan cita bersama.

Seperti yang dikemukakan oleh Bacal (2001 : 4), bahwa pentingnya komunikasi dalam sistem manajemen kinerja (dalam hal ini *balanced scorecard*) tidak lain adalah untuk membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Ini merupakan sebuah sistem. Artinya, ia memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan, kalau sistem manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan karyawan.

Hal ini menjadi penting, mengingat lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis dewasa ini, di mana perubahan lingkungan bisnis bisa saja terjadi tanpa bisa diprediksi, perusahaan dituntut untuk mengubah komunikasi mereka menjadi komunikasi dua arah (umpan balik). Dalam kondisi seperti ini, perusahaan tidak dapat lagi mengasumsikan bahwa organisasi dapat berhasil dengan hanya menyerahkan sepenuhnya segala persoalan pada keputusan manajemen. Lebih dari itu, mereka juga sangat membutuhkan informasi dari karyawan yang seringkali bersentuhan secara langsung dengan masalah-masalah riil yang terjadi di lapangan.

Dengan demikian, proses perumusan *balanced scorecard* ini terbentuk dalam suatu relasi komunikasi umpan balik (*top down* atau *bottom up*) antara manajemen dengan karyawan yang saling memberikan informasi paling kritis mengenai bagaimana seharusnya *balanced scorecard* dijalankan guna mengidentifikasi dan menentukan proposisi *value* bagi *stakeholder* utama perusahaan secara berimbang.

Selain dapat meningkatkan kompetensi karyawan karena sering terlibat secara langsung dalam proses perumusan *balanced scorecard*, proses komunikasi umpan balik ini juga dapat membantu perusahaan dalam meminimalisir terjadinya resiko kesalahan yang lebih besar. Hal ini disebabkan, pengambilan keputusan dalam perumusan *balanced scorecard* diciptakan dari akumulasi berbagai pemikiran dan ide.

Oleh karena itu, perumusan *balanced scorecard* harus dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh anggota organisasi untuk mengintegrasikan antara integritas pribadi dengan integritas bersama, agar tercipta suatu tujuan, harapan dan pemahaman yang sama tentang arah organisasi ke depan. Integritas pribadi tersebut kemudian dikenal sebagai *personal balanced scorecard* (PBSC), sedangkan integritas bersama dikenal sebagai *organizational balanced scorecard* (OBSC).

Personal balanced scorecard (PBSC), mencakup misi, visi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, ukuran kinerja, target dan tindakan perbaikan pribadi. Semua itu dikelompokkan ke dalam empat perspektif, yaitu internal, eksternal, pengetahuan dan pembelajaran, serta keuangan, yang kemudian dapat didefinisikan dalam bentuk rumus sebagai berikut (Rampersad, 2006 : 23) :

PBSC = misi pribadi + visi pribadi + peran kunci pribadi + sasaran pribadi + ukuran kinerja + target + tindakan perbaikan (dipilah ke dalam empat perspektif : internal, eksternal, pengetahuan dan pembelajaran dan keuangan).

Sedangkan *organizational balanced scorecard* (OBC) mencakup misi, visi dan nilai-nilai inti organisasi. OBSC adalah sebuah instrumen manajemen *top-down* yang digunakan untuk menjadikan visi strategis organisasi bisa beroperasi di semua tingkatan organisasi. Instrumen ini mencakup keseluruhan misi, visi, nilai-nilai inti, faktor-faktor penentu keberhasilan, tujuan, ukuran, kinerja, target dan langkah-langkah perbaikan organisasi (Rampersad, 2006 : 137).

Dengan demikian, *balanced scorecard* (BSC) diciptakan untuk menyelaraskan di antara keduanya (*personal balanced scorecard* dan *organizational balanced scorecard*) agar menjadi satu kesatuan yang utuh dan komprehensif. Untuk mewujudkannya, maka visi, misi, strategi, tujuan, ukuran, sasaran dan inisiatif (program strategis)

perusahaan harus dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh anggota organisasi di setiap lini.

Hal ini menjadi penting, karena pada dasarnya visi dan strategi menjadi dasar dalam proses penyusunan *balanced scorecard*, sebagaimana visi dan strategi harus mendasari setiap tindakan strategis yang akan dilakukan oleh perusahaan. Visi dan strategi tersebut kemudian dikaitkan dengan beberapa perspektif *balanced scorecard*, yang meliputi perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Artinya, peningkatan kinerja ke arah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan harus disesuaikan dengan visi dan strategi perusahaan.

Berkenaan dengan hal ini, *Balanced Scorecard Collaborative* dalam Evans (2002), mengemukakan bahwa kenapa organisasi selalu gagal dalam merencanakan setiap rencana bisnisnya, alasannya antara lain adalah terdapat empat faktor penghambat dalam implementasi rencana-rencana bisnis strategis, yaitu :

- a. Hambatan visi (*vision barrier*) – tidak banyak orang dalam organisasi yang memahami strategi organisasi mereka.

- b. Hambatan orang (*people barrier*) – banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi.
- c. Hambatan sumber daya (*resource barrier*) – waktu, energi dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting (kritis) dalam organisasi.
- d. Hambatan manajemen (*management barrier*) – manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk strategi dan terlalu banyak waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek (Gaspersz, 2005 : 2).

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* harus diturunkan dari visi dan strategi perusahaan, yang kemudian diterjemahkan ke dalam suatu tindakan strategis agar mencapai suatu keberhasilan dan kesuksesan. Inilah kemudian yang menjadikan *balanced scorecard* lebih dari sekadar pengukuran kinerja operasional ataupun taktis, tetapi lebih sebagai sistem manajemen strategis yang mampu mentransformasikan visi dan strategi perusahaan ke dalam suatu tindakan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000 : 9), menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang benar-benar menggunakan *balanced*

scorecard sebagai sistem manajemen strategis, akan melakukan proses-proses penyusunan *balanced scorecard* sebagai berikut :

a. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi

Visi manajemen adalah suatu perspektif gambaran besar yang diinginkan tentang : siapa kita ini sebenarnya (*who we are*), apa yang kita kerjakan (*what we do*) dan ke mana kita akan pergi (*where we are headed*). Sedangkan misi adalah jalan yang perlu ditempuh (*the chosen track*) agar visi dapat tercapai. Misi berfungsi sebagai peta dalam perjalanan organisasi untuk mencapai cita-cita yang diharapkan tercapai pada masa akan datang. Sedangkan strategi merupakan rencana cara untuk mencapai sesuatu (Hariadi, 2003 : 22).

Selanjutnya Vincent Garperz mendefinisikan visi, misi dan strategi sebagai berikut :

1. Visi (*vision*) adalah suatu pernyataan menyeluruh tentang gambaran ideal yang ingin dicapai oleh organisasi di masa yang akan datang :
 - a) Diciptakan melalui konsensus.
 - b) Cita-citaan ideal di masa yang akan datang, yang mempengaruhi mental orang-orang agar berhasrat mencapainya.

- c) Menggambarkan sesuatu yang mungkin, tidak perlu harus dapat diperkirakan.
 - d) Memberikan arah dan fokus.
 - e) Mempengaruhi orang-orang untuk menuju visi itu.
 - f) Tidak memiliki batas waktu.
2. Misi adalah adalah suatu pernyataan bisnis dari perusahaan.
- Di dalamnya mengandung :
- a) Alasan-alasan tentang keberadaan perusahaan itu.
 - b) Tidak menyatakan suatu hasil.
 - c) Tidak ada batas waktu atau pengukuran.
 - d) Memberikan bisnis untuk pembuatan keputusan tentang alokasi sumber daya-sumber daya dan penetapan tujuan yang tepat.
 - e) Mendefinisikan bisnis sekarang dan yang akan datang dalam bentuk produk skor, pelanggan, alasan-alasan dan pasar.
3. Strategi adalah suatu pernyataan tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi untuk bertindak dari satu titik referensi ke titik referensi yang lain.

Dari pengertian di atas, dapat kita tarik kesimpulan bahwa visi merupakan pandangan umum atau gambaran ideal

yang ingin dicapai organisasi di masa yang akan datang dan tidak terikat oleh waktu. Sedangkan misi merupakan apa yang seharusnya ingin dicapai organisasi untuk mencapai visi tersebut.

Adapun strategi adalah pernyataan atas tindakan strategis yang akan dilakukan sesuai dengan visi jangka panjang organisasi. Pernyataan strategis ini mengandung faktor-faktor dan alasan logis mengapa tindakan harus dilakukan untuk mendorong tercapainya keberhasilan visi dan misi di masa yang akan datang.

- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis

Setelah menjelaskan dan menerjemahkan visi dan misi di atas, maka langkah selanjutnya adalah manajemen hendaknya bersama-sama mengaitkan *scorecard* ke dalam suatu tujuan dan ukuran strategis yang lebih spesifik. Perumusan tujuan harus bersifat lebih spesifik, dapat diukur, mempunyai *dead line* (batas waktu) yang ingin dicapai dan berorientasi pada hasil. Tujuan dan ukuran strategis ini harus tetap mengacu pada visi dan strategi. Misalnya pada perspektif keuangan : pada akhir tahun 2008, tingkat pertumbuhan profitabilitas perusahaan akan

meningkat sebesar 7,5% (dari 30% menjadi 37,5%) melalui peningkatan penerimaan oleh perusahaan.

Sedangkan ukuran strategis adalah suatu cara memantau dan menelusuri kemajuan-kemajuan strategis. Pengukuran dapat berupa indikator yang memimpin kinerja – memimpin menuju hasil akhir (*leading/lead indicators*) atau hasil akhir (*lagging/log indicators*) (Gaspersz, 2005 : 6). Misalnya, pada perspektif keuangan : untuk mencapai profitabilitas sebesar 37,5% pada akhir tahun 2008, maka indikator-indikator yang dapat dilakukan adalah melalui peningkatan sumber penerimaan baru, peningkatan utilisasi aset dan peningkatan profitabilitas pelanggan, sehingga akan menghasilkan peningkatan penerimaan bagi perusahaan.

Setelah menetapkan tujuan dan ukuran strategis, maka langkah selanjutnya adalah manajemen bertanggungjawab untuk mengkomunikasikannya kepada seluruh elemen organisasi, mulai dari para pekerja lini hingga para eksekutif senior. Sehingga, seluruh karyawan akan menjadi lebih mengerti dan memahami tentang prioritas dan tujuan yang harus dicapai beserta strategi yang harus dilakukan. Begitu pula manajemen akan mendapatkan informasi mengenai proses dan

segala aktivitas proyek dari karyawan, apakah proses yang dijalankan telah mencapai sasaran, efektif dan efisien.

- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis

Dalam merencanakan dan menetapkan sasaran, satu hal yang harus diketahui adalah sasaran harus mencerminkan adanya perubahan dalam kinerja unit bisnis (Kaplan dan Norton, 2000 : 12).

Perubahan tersebut dapat berupa peningkatan atau pertumbuhan. Misalnya, pada perspektif pelanggan, sasaran yang ingin dicapai untuk lima tahun ke depan, tepatnya pada tahun 2013, adalah memiliki satu tambahan pangsa pasar yang menysasar pada segmen balita atau anak-anak.

Selanjutnya, bila perencanaan sasaran sudah ditetapkan, maka eksekutif manajemen dapat memikirkan inisiatif-inisiatif strategis (program strategis) untuk mencapai sasaran tersebut dalam jangka panjang.

Inisiatif yang dimaksud merupakan suatu proses pemikiran secara logis, rasional dan komprehensif dengan perhitungan yang matang untuk mengantisipasi atau mencari solusi terhadap berbagai kemungkinan perubahan-perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang. Misalnya, pada

perspektif pelanggan, untuk mencapai tambahan pangsa pasar pada lima tahun ke depan (sasaran strategis), maka inisiatif strategis yang dapat dibuat adalah menambah kualitas teknologi dan inovasi produk.

d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Secara umum, terdapat dua macam pendekatan proses umpan balik, yaitu proses umpan balik satu putaran (*single loop*) dan proses umpan balik putaran ganda (*double loop*).

Pada proses umpan balik satu putaran (*single loop*), pendekatan-pendekatan yang dilakukan lebih bersifat tradisional, yaitu bagaimana karyawan atau bawahan menjalankan informasi yang diberikan manajemen atau pimpinan. Sedangkan pada proses umpan balik putaran ganda (*double loop*), pendekatan yang dilakukan tidak hanya dari atas ke bawah (manajer ke karyawan), tetapi juga dari karyawan kepada manajemen.

Dengan pembelajaran satu putaran (*single loop*), tujuan tetap konstan. Penyimpangan dari hasil yang direncanakan tidak menyebabkan para pekerja mempertanyakan apakah hasil yang direncanakan masih dikehendaki. Mereka juga tidak mempertanyakan apakah metode yang sedang dipakai untuk mencapai tujuan masih pantas dipakai. Penyimpangan dari

arah perjalanan yang direncanakan dianggap sebagai kekeliruan, dengan tindakan perbaikan dilancarkan untuk membawa perusahaan kembali ke jalur yang dikehendaki (Kaplan dan Norton, 2000 : 14-15).

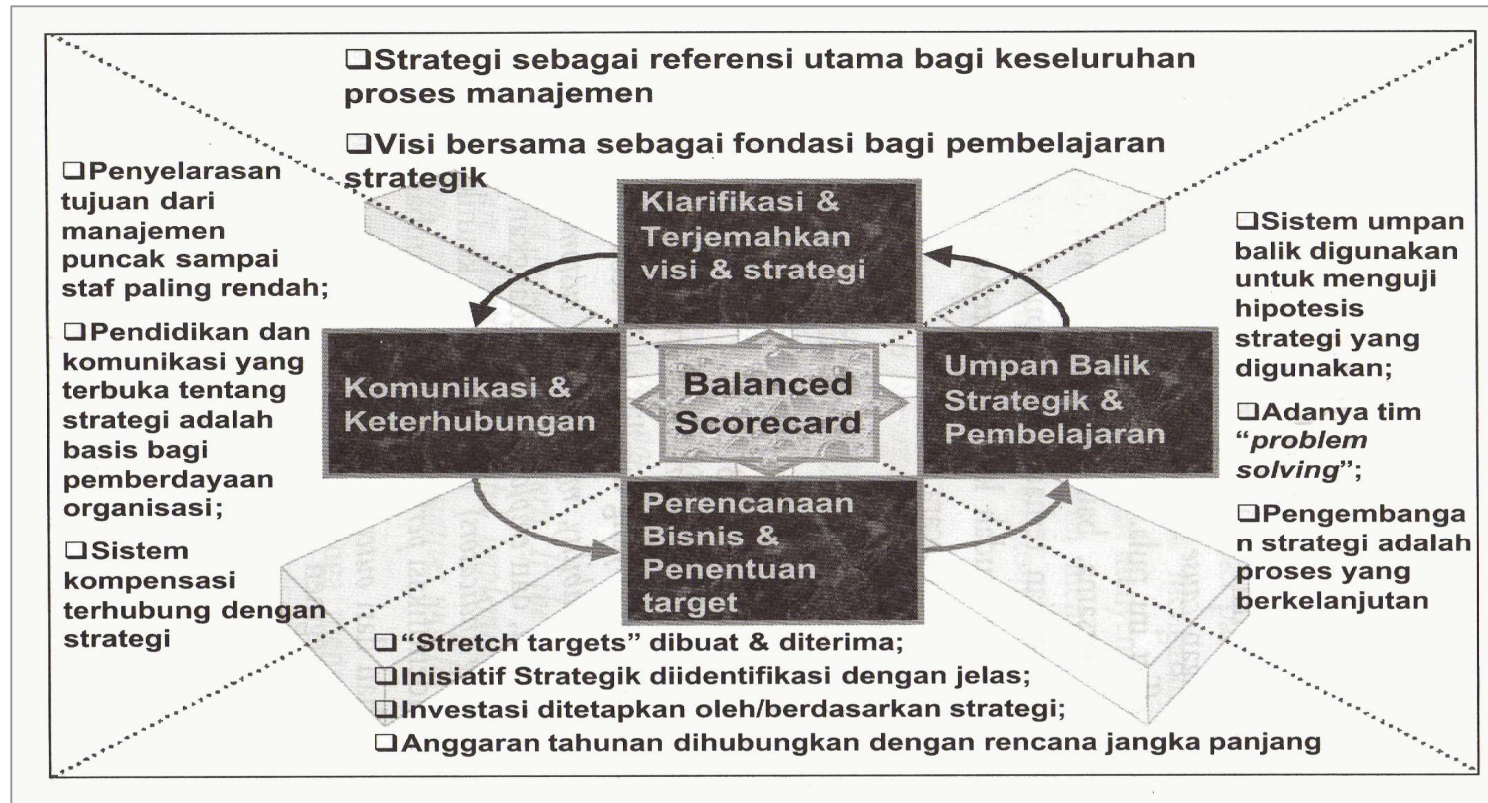
Tetapi, Lingkungan bisnis yang cenderung tidak berpola dan selalu mengalami volume perubahan setiap detiknya, seperti strategi pesaing, perilaku konsumen dan kemungkinan-kemungkinan lainnya yang tidak dapat diantisipasi secara langsung, menjadikan manajemen membutuhkan pemahaman yang lebih dari sekedar pengetahuannya sendiri. Mereka juga membutuhkan informasi dari lini bawah untuk menetapkan alternatif strategis, melakukan *manuver* untuk mengubah arah dan tujuan strategis, bahkan dapat menghentikan operasi proyek yang sedang berlangsung jika ternyata strategi yang dijalankan tidak sesuai dengan kenyataan di lapangan.

Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan proses umpan balik putaran ganda (*double loop*) dalam proses perumusan *balanced scorecard*, tujuannya antara lain adalah untuk melihat dan memastikan apakah strategi yang telah dijalankan telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan? apakah strategi yang telah dijalankan telah mencapai sasaran? dan apakah

strategi yang sedang dijalankan masih layak dipertahankan atau tidak?

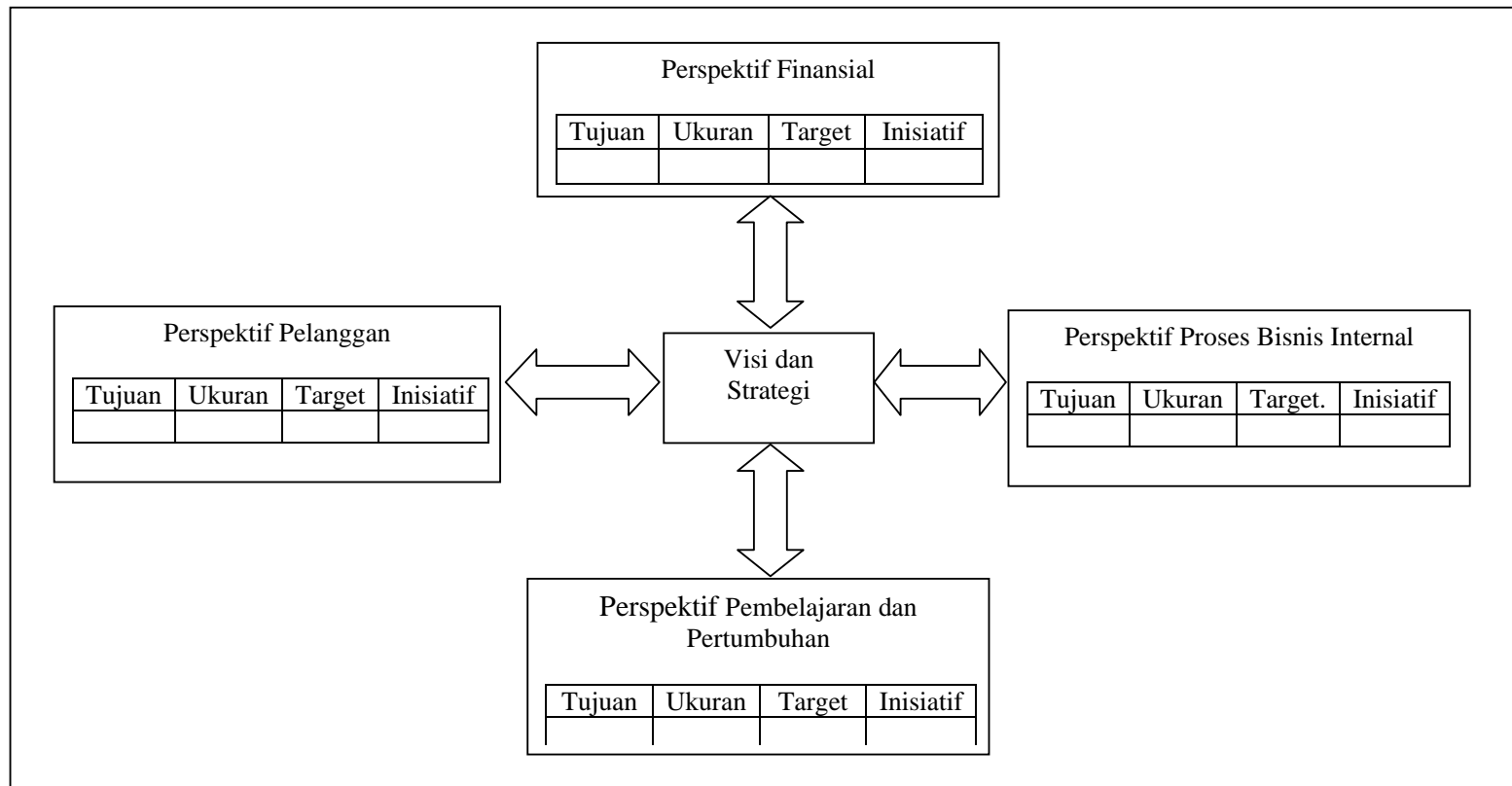
Untuk lebih memudahkan kita, alangkah baiknya kita melihat hubungan *balanced scorecard* ini dengan visi, misi dan strategi perusahaan, yang dilanjutkan dengan kerangka kerja *balanced scorecard* dengan menggunakan empat perspektif secara terintegrasi, yang ditunjukkan pada gambar 2.1., bagan 2.2, bagan 2.3, bagan 2.4 dan bagan 2.5 di bawah ini :

Gambar 2.1
 Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan



Sumber : Sony Yuwono, dkk., (2006 : 20)

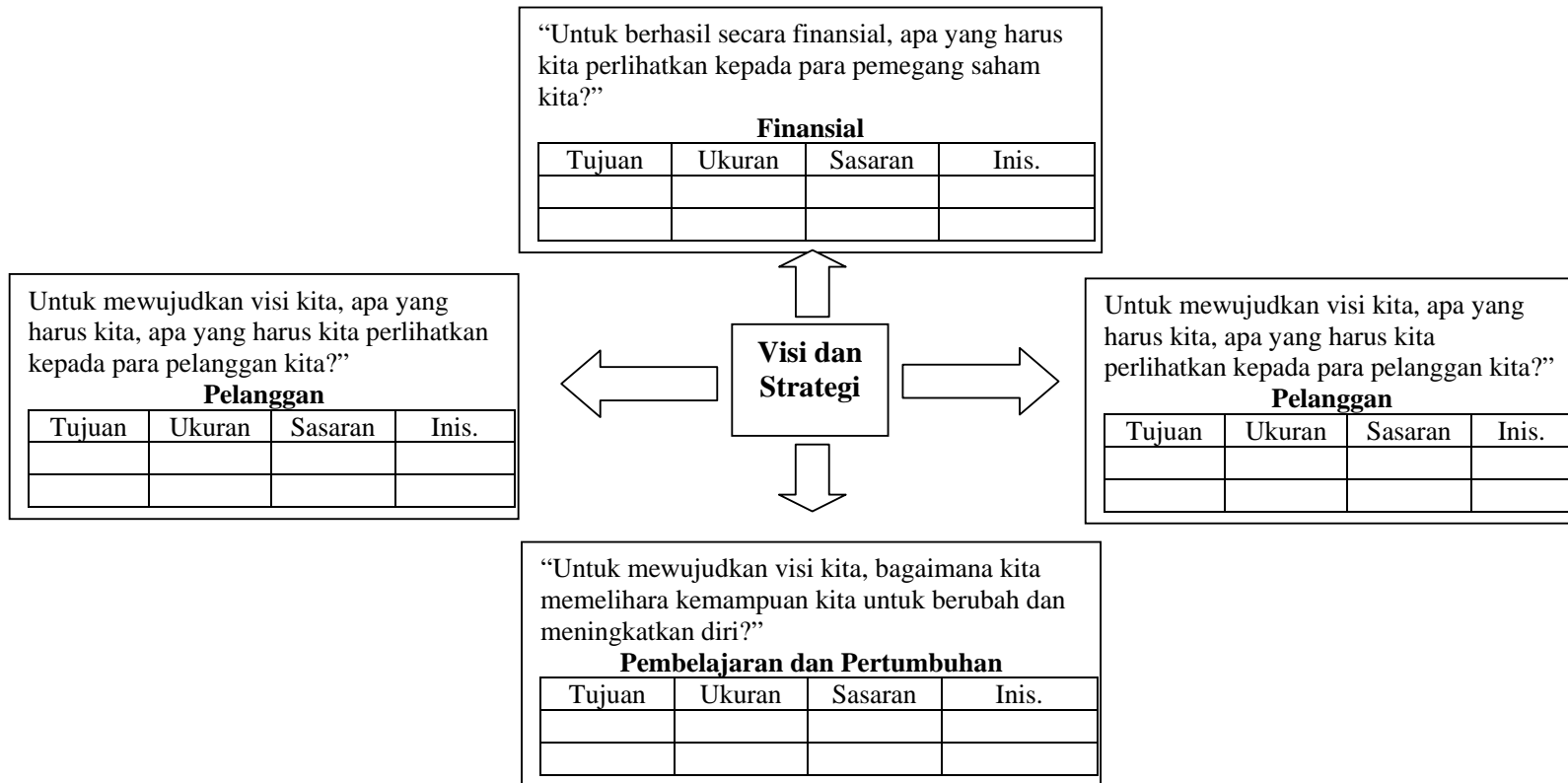
Bagan 2.2
Balanced Scorecard sebagai Suatu Sistem Manajemen Kinerja



Sumber : Vincent Gaspersz (2005 : 3)

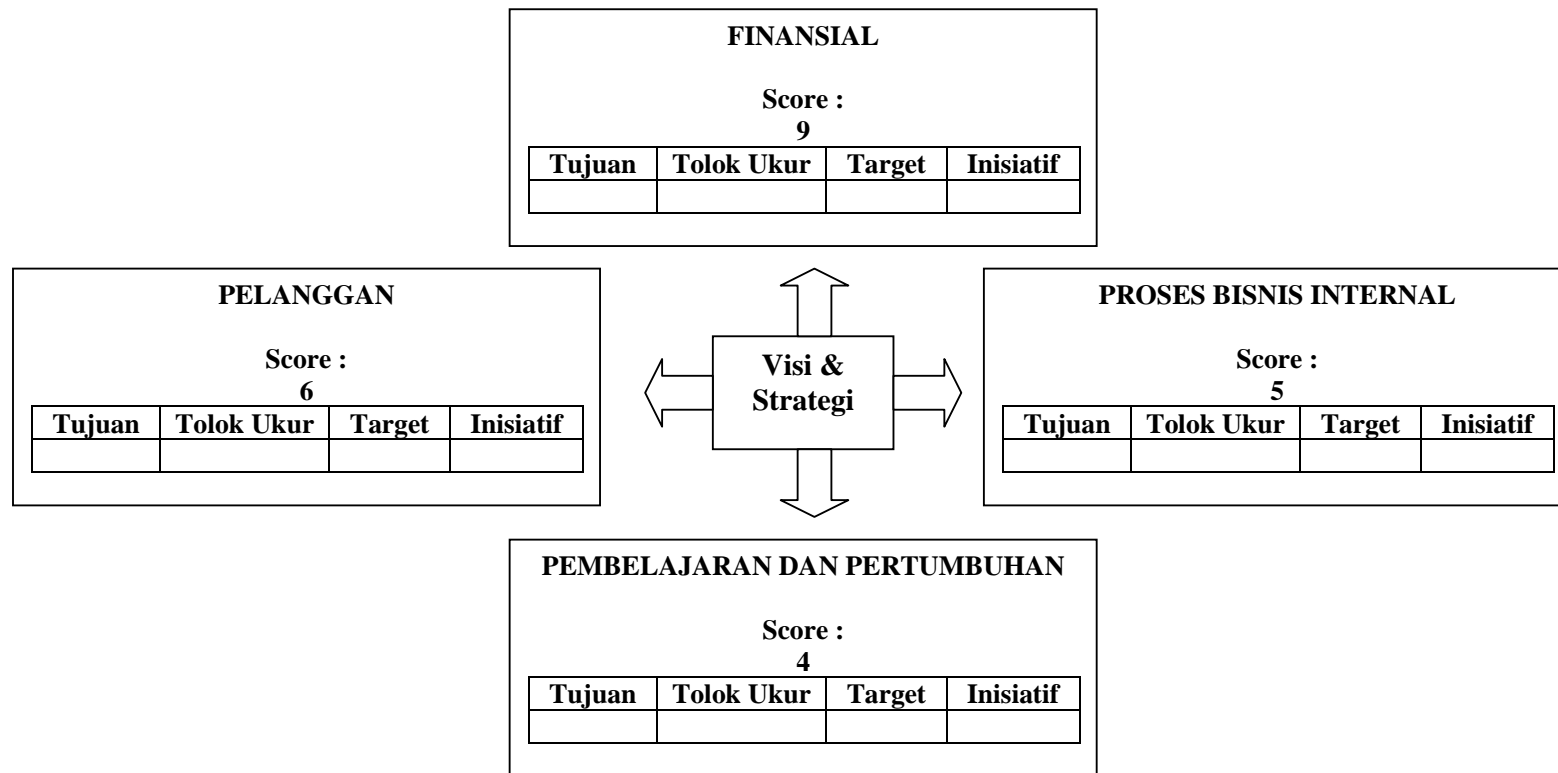
Bagan 2.3

Balanced Scorecard Memberi Kerangka Kerja untuk Penerjemahan Strategi ke dalam Kerangka Operasional



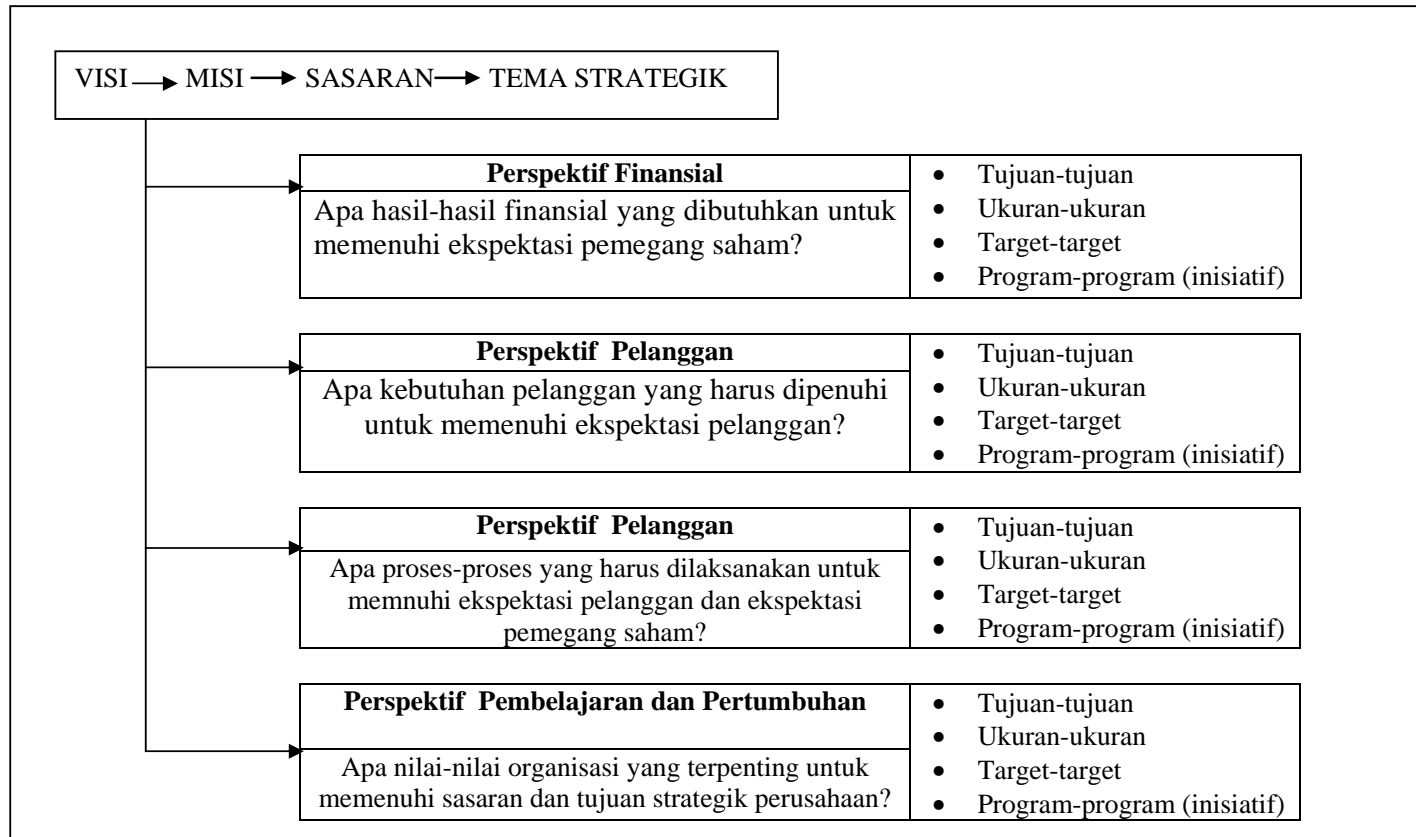
Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000 : 8)

Bagan 2.4
Balanced Scorecard Menuntut "score" di Empat Perspektif Secara Seimbang



Sumber : Sony Yuwono, dkk., (2006 : 34)

Bagan 2.5
Integrasi Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*



Sumber : Vincent Gaspersz (2005 : 62)

B. Empat Perspektif Pengukuran *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Finansial

Dalam buku *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi "Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah"*, dijelaskan bahwa untuk membangun suatu *balanced scorecard*, unit-unit bisnis harus dilaksanakan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan (Gaspersz, 2005 : 39).

Tujuan finansial tersebut berperan sebagai pedoman atau referensi bagi perumusan tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran strategis perspektif lainnya yang ada di dalam *balanced scorecard*. Di mulai dari tujuan finansial jangka panjang, maka perspektif lainnya seperti pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran diarahkan untuk mencapai kinerja finansial jangka panjang.

Misalnya, jika organisasi diminta untuk mencapai tujuan ROI sebesar 15%, maka setiap tujuan dan ukuran pada masing-masing *scorecard* (pelanggan, proses internal, pertumbuhan dan pembelajaran) diciptakan untuk menambah nilai yang pada gilirannya dapat menghasilkan perolehan kinerja ROI sebesar 15% tersebut. Dengan demikian, tujuan dan ukuran strategis

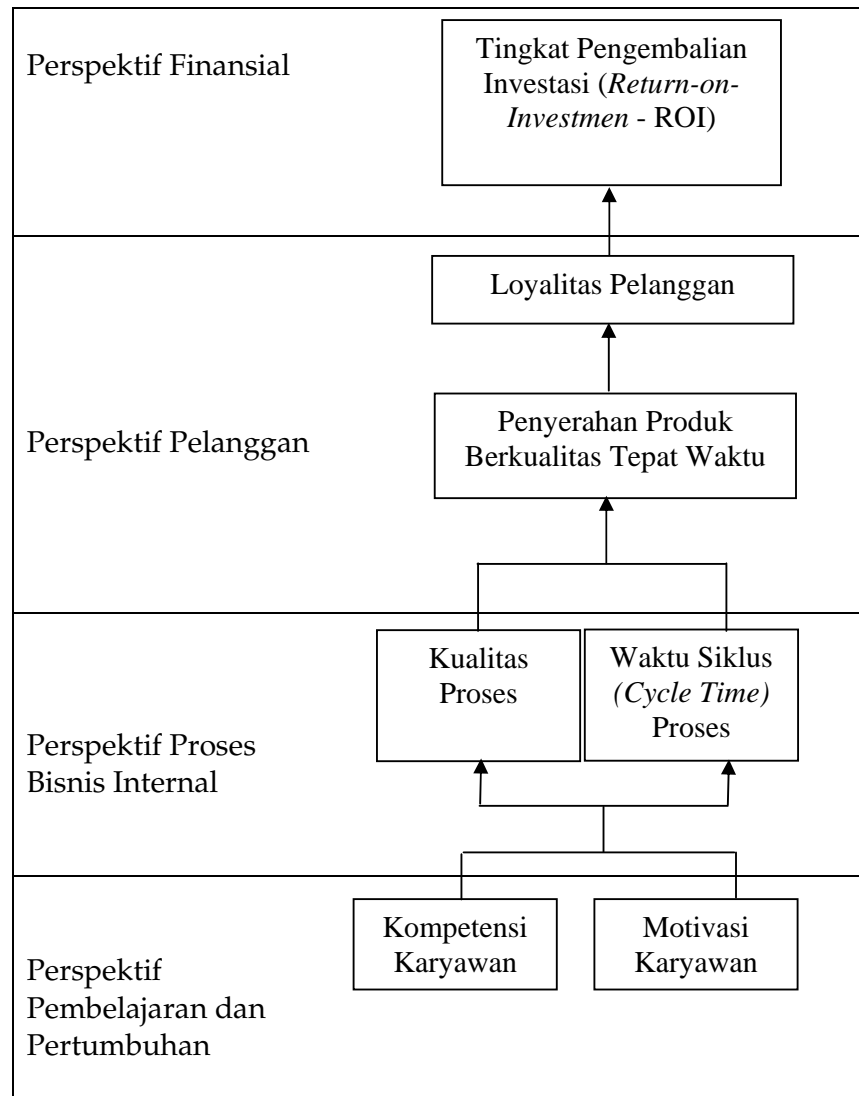
finansial, menjadi fokus dan sasaran akhir bagi tujuan dan ukuran *scorecard* perspektif lainnya.

Hal ini menunjukkan bahwa perspektif finansial *balanced scorecard* terletak pada suatu keterkaitan hubungan sebab-akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja finansial itu sendiri.

Hubungan sebab-akibat (*cause-effect relationship*) yang dimaksud adalah aliran kerja bisnis dari tingkat lebih rendah (*lower level*) ke tingkat lebih tinggi (*upper level*) di dalam atau di antara perspektif (Gaspersz, 2005 : 39).

Hubungan sebab-akibat pada perspektif finansial *balanced scorecard* tersebut dapat kita lihat pada bagan 2.6 di bawah ini :

Bagan 2.6
Contoh Hubungan Sebab-Akibat dalam Empat Perspektif
Balanced Scorecard



Sumber : Vincent Gaspersz (2005 : 6).

Pada bagan 2.6 di atas, memberikan gambaran kepada kita bahwa setiap tujuan, ukuran dan sasaran strategis dari masing-masing *scorecard* pada empat perpektif *balanced scorecard* harus menjadi satu kesatuan yang mencerminkan suatu

hubungan sebab-akibat yang pada gilirannya berakhir pada tujuan finansial itu sendiri.

Adapun pengukuran-pengukuran *balanced scorecard* yang pada umumnya digunakan dalam perspektif finansial, meliputi:

- 1) Rasio Profitabilitas (*Profitability Ratios*), yaitu rasio yang mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan melalui keuntungan (laba) yang dihasilkan terhadap penjualan dan investasi perusahaan.
- 2) Rasio Aktivitas (*Activity Ratios*), yaitu rasio yang mengukur efektivitas manajemen perusahaan menggunakan semua sumber daya yang berada di bawah pengendalian manajemen. Rasio aktivitas melibatkan perbandingan antara tingkat penjualan dan investasi pada berbagai jenis harta (aset). Rasio aktivitas menganggap sebaiknya terdapat suatu keseimbangan yang layak dari penjualan dengan berbagai sumber asset, seperti : inventori, piutang, asset tetap dan asset lainnya.
- 3) Rasio Hutang (*Debt Ratios*), yaitu rasio yang mengukur sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang.
- 4) Rasio Likuiditas (*Liquidity Ratios*), yaitu rasio yang mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi hutang jangka pendeknya (Gaspersz, 2005 : 47).

Menurut Kaplan dan Norton (2000: 42-43), pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu : *growth, sustain, dan harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula. Tiap-tiap tahapan tersebut akan dijelaskan di bawah ini :

1) *Growth* (Bertumbuh)

Pada tahap bertumbuh (*growth*), biasanya perusahaan membutuhkan sumber daya-sumber daya yang banyak untuk mengembangkan produk baru, memperbanyak produksi, memperluas pangsa pasar dan menjalin hubungan yang erat dengan pelanggan dan investor. Pada saat itu, tujuan dan strategi finansial perusahaan pada umumnya lebih kepada peningkatan persentase pertumbuhan pendapatan, peningkatan penjualan dan perluasan pangsa pasar.

2) *Sustain* (Bertahan)

Pada tahap berikutnya, umur perusahaan telah mencapai tahap bertahan (*sustain*). Pada tahap ini, biasanya tujuan dan strategi finansial lebih menekankan pada perbaikan secara terus menerus untuk mempertahankan produktivitas dan pangsa pasar.

3) *Harvest* (Menuai)

Sedangkan pada tahap menuai (*harvest*), perusahaan telah sampai pada tahap kedewasaan. Pada tahap ini, perusahaan biasanya lebih memperhatikan pada kelancaran arus kas, skala ekonomis dan percepatan investasi daripada memperluas dan menambah kapabilitas baru seperti pada tahap-tahap sebelumnya.

b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *balanced scorecard*, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana mereka akan berkompetisi. Elemen yang paling penting dalam suatu bisnis adalah kebutuhan pelanggan. Karena itu, identifikasi secara tepat kebutuhan pelanggan. Susun kebutuhan-kebutuhan spesifik itu dalam daftar kebutuhan pelanggan. Untuk melakukan analisis pelanggan, anda perlu mengidentifikasi pelanggan anda berdasarkan beberapa pertimbangan atau karakter sebagai berikut (Garperz, 2005 : 52) :

1) Pertimbangan Geografi

- a) Lokasi pelanggan.
- b) Lokasi fasilitas produksi atau pelayanan.

- c) Preferensi regional.
 - d) Populasi.
 - e) Sumber-sumber daya alam (pemasokan air, bahan baku dan lain-lain).
- 2) Aktivitas Umum Pembeli
- a) Bisnis atau industri.
 - b) Pemerintah atau institusi.
 - c) Pribadi.
- 3) Posisi atau Tanggungjawab Pembeli
- a) Pemilik bisnis.
 - b) Manajer bisnis.
 - c) Pejabat pemerintah.
 - d) Karyawan atau pegawai.
 - e) Individual atau pribadi.
- 4) Karakteristik pribadi pembeli
- a) Umur.
 - b) Karakteristik fisik.
 - c) *Gender*.
 - d) Tingkat pendapatan.
 - e) Tingkat pendidikan.
 - f) Hobi.
 - g) Afiliasi politik.

h) Keanggotaan organisasi dan lain-lain.

Identifikasi yang tepat terhadap kebutuhan pelanggan di atas, dimaksudkan untuk memberikan nilai dan kepuasan kepada pelanggan secara maksimal (*customer delivered value*), yaitu dengan cara memberikan jawaban atas atribut produk yang diinginkan sesuai dengan kebutuhannya, fasilitas pelayanan, serta kepercayaan jangka panjang yang dapat menimbulkan loyalitas terhadap merek (produk).

Nilai bagi pelanggan (*customer delivered value*) adalah selisih antara nilai pelanggan total dan biaya pelanggan total. Nilai pelanggan total (*total customer value*) yang dimaksud adalah sekumpulan manfaat yang diharapkan oleh pelanggan dari produk atau jasa tertentu. Sedangkan biaya pelanggan total (*total customer cost*) adalah sekumpulan biaya yang diharapkan oleh konsumen yang dikeluarkan untuk mengevaluasi, mendapatkan, menggunakan dan membuang produk atau jasa (Kotler, 2004 : 41).

Terdapat lima pelajaran dasar tentang nilai pelanggan, yang harus diketahui jika ingin memberikan nilai tambah bagi pelanggan, antara lain :

- 1) Pelajaran pertama; perusahaan harus dapat memenuhi harapan pelanggan terutama dalam kualitas produk, kualitas layanan serta penetapan harga yang masuk akal.
- 2) Pelajaran kedua; harapan pelanggan harus dibentuk dengan memperhatikan tindakan pesaing. Dengan kata lain, perusahaan harus melakukan *benchmarking* terhadap pesaing agar dapat memberikan nilai pelanggan yang lebih dibanding pesaing.
- 3) Pelajaran ketiga; perusahaan harus melakukan program yang berkesinambungan untuk memenuhi harapan pelanggan yang terus meningkat.
- 4) Pelajaran keempat; kualitas produk dan kualitas layanan harus dilakukan oleh semua saluran distribusi. Pemasok harus menetapkan standar yang tinggi. Sedangkan, saluran distribusi perantara harus dikoordinasikan untuk memberikan nilai maksimum kepada pengguna akhir.
- 5) Pelajaran kelima; untuk memaksimalkan nilai pelanggan melalui kualitas produk dan kualitas layanan yang tinggi, membutuhkan keterlibatan seluruh anggota perusahaan, mendelegasikan tanggungjawab kepada departemen fungsional, seperti : pemasaran, penjualan atau layanan pelanggan, merupakan tindakan yang kurang tepat karena

sebenarnya pelanggan adalah milik semua anggota perusahaan (Tandjung, 2004 : 20-21).

Di samping kebutuhan spesifik pelanggan sebagaimana yang telah disebutkan di atas, konsep segmentasi pasar juga penting untuk diketahui, karena akan bermanfaat bagi penilaian pasar dan penetapan strategi memasuki pasar (Gaspersz, 2005 : 53).

Karena pada dasarnya segmentasi ini merupakan elemen paling penting yang harus dipenuhi dalam memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan. Perusahaan-perusahaan yang mampu mengetahui secara luas akan kebutuhan pelanggan mereka, akan mampu melakukan segmentasi pasar dengan baik guna memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan dengan cara yang menguntungkan.

Selain itu, segmentasi ini dilakukan karena pada dasarnya sifat pasar adalah heterogen, perusahaan harus memilih segmen-segmen tertentu untuk memasuki pelanggan spesifik yang mudah untuk dilayani secara efisien dan efektif.

Ada satu hal yang harus diperhatikan dalam melakukan segmentasi pasar, yaitu segmentasi harus dilakukan secara tepat agar hasil yang diperoleh tidak menghasilkan informasi yang

bias. Misalnya, ketika kita ingin melakukan segmentasi terhadap produk susu balita, kita tidak bisa membedakannya berdasarkan kepribadian bayi. Hal ini disebabkan, asumsi antara manfaat susu balita dengan kepribadian bayi terlalu jauh atau bahkan tidak berhubungan sama sekali.

Oleh karena itu, untuk melakukan segmentasi pasar, terdapat syarat-syarat yang harus dipenuhi agar nilai kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi, antara lain :

- 1) Dapat diukur : ukuran, daya beli dan profil segmen dapat diukur.
- 2) Besar : segmen cukup dan menguntungkan untuk dilayani. Suatu segmen harus merupakan kelompok homogen terbesar yang dirancang khusus.
- 3) Dapat diakses : segmen dapat dijangkau dan dilayani secara efektif.
- 4) Dapat dibedakan : segmen-segmen secara konseptual dapat dipisah-pisahkan dan memberikan tanggapan yang berbeda terhadap elemen dan program bauran pemasaran yang berbeda. Jika wanita yang telah menikah dan belum menikah memberikan tanggapan yang sama atas penjualan parfum, mereka bukanlah segmen terpisah.

- 5) Dapat diambil tindakan : program-program yang efektif dapat dirumuskan untuk menarik dan melayani segmen-segmen tersebut (Kotler, 2004 : 313).

Dari beberapa uraian singkat di atas, dapat disimpulkan bahwa perspektif pelanggan *balanced scorecard* dirumuskan untuk memberikan nilai dan kepuasan pelanggan. Hubungan antara nilai pelanggan dan kepuasan pelanggan tersebut terletak pada sejauh mana perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan menciptakan ikatan emosional jangka panjang dengan pelanggan, yang diwujudkan dengan loyalitas dan kesetiaan yang tinggi terhadap produk (merek) yang ditawarkan. Jika tidak, maka pelanggan akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

Menurut Yuwono, dkk., (2006 : 33-35), perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu :

- 1) *Customer Core Measurement*

Customer core measurement memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu : *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*.

Market share; pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi : jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

Customer retention; mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

Customer acquisition; mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

Customer satisfaction; menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.

Customer profitability; mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

2) *Customer Value Propositions*

Customer value propositions merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut : *product/service attributes*,

customer relationship, dan *image relationship* (lihat gambar 2.2).

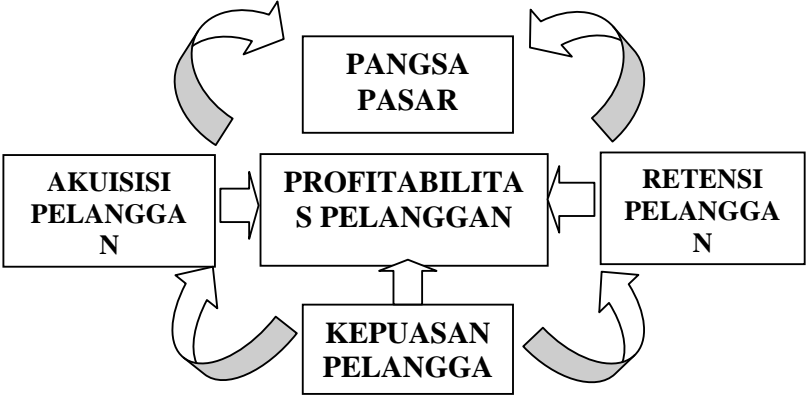
Product/service attributes; meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya, pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

Customer relationship; menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian produk ke pelanggan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

Image relationship; menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan

reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

Gambar 2.2
Perspektif Pelanggan : Tolok Ukur Utama



Sumber : Sony Yuwono, dkk., (2006 : 35).

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses adalah sistem kebijakan-kebijakan yang dipertanggungjawabkan untuk memastikan konsistensi kualitas produk/jasa yang diproduksi. Masing-masing kegiatan bisnis di dalam perusahaan merupakan serangkaian subsistem yang saling berhubungan untuk menciptakan layanan pelanggan yang berkualitas. Kegiatan, produksi, keuangan, akuntansi, SDM dan pemasaran merupakan serangkaian kegiatan yang harus berorientasi kepada pelanggan (Tandjung, 2004 : 88).

Di dalam pengertian lain disebutkan bahwa suatu proses didefinisikan sebagai integrasi sekuensial (berurutan) dari orang, material, metode dan mesin atau peralatan dalam suatu lingkungan, guna menghasilkan nilai tambah *output* untuk pelanggan. Suatu proses mengkonversi *input* terukur ke dalam *output*, terukur melalui sejumlah langkah sekuensial yang terorganisasi (Nasution, 2001 : 74).

Dengan demikian, proses bisnis internal *balanced scorecard* harus dilihat sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan. Manajer harus mengidentifikasi berbagai tujuan dan ukuran strategis penting perspektif proses bisnis internal yang mendukung terwujudnya nilai kepuasan bagi pelanggan.

Sehubungan dengan itu, terdapat enam pertanyaan penting yang berguna membantu perusahaan dalam mengidentifikasi proses-proses kunci yang memiliki dampak terbesar bagi pelanggan tersebut, antara lain :

- 1) Produk apa yang terpenting bagi pelanggan?
- 2) Proses apa yang menghasilkan produk ini?
- 3) Komponen atau faktor kunci apa yang merangsang tindakan dalam organisasi dan proses apa yang mengkonversi atau mengubah rangsangan ini menjadi *output*?

- 4) Proses mana yang memiliki *visibility* yang tertinggi dengan pelanggan?
- 5) Proses mana yang memiliki dampak terbesar terhadap performansi yang dikendalikan oleh pelanggan?
- 6) Berdasarkan data performansi, proses mana yang memiliki potensi terbesar untuk perbaikan? (Nasution, 2001 : 75).

Dalam hal ini, setiap perusahaan yang fokus kepada pelanggan dapat menjawab beberapa pertanyaan tersebut guna menemukan beberapa proses kunci bisnis internal yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan terbesar. Dengan mengidentifikasi proses kunci, perusahaan dapat melakukan perbaikan secara terus menerus, baik terhadap proses *input* maupun *output* secara efektif dan efisien. *Input* meliputi masukan mengenai informasi-informasi kritis mengenai pelanggan. *Process* meliputi inovasi (perbaikan secara terus menerus), operasional (peningkatan efisiensi proses operasi) dan pelayanan (peningkatan pelayanan dengan cepat). Sedangkan *output* meliputi keluaran yang ditimbulkan setelah *input* diproses secara efektif dan efisien, sehingga menghasilkan produk yang memuaskan, berkualitas dan tepat waktu.

Terdapat perbedaan yang jelas antara perspektif proses bisnis internal *balanced scorecard* dengan pendekatan proses bisnis internal tradisional, antara lain :

- 1) Pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Sebaliknya, BSC (*balanced scorecard*) melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan.
- 2) Dalam pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya diputuskan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa. Sedang dalam pendekatan BSC (*balanced scorecard*), proses inovasi dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal (Yuwono, dkk., 2006 : 36).

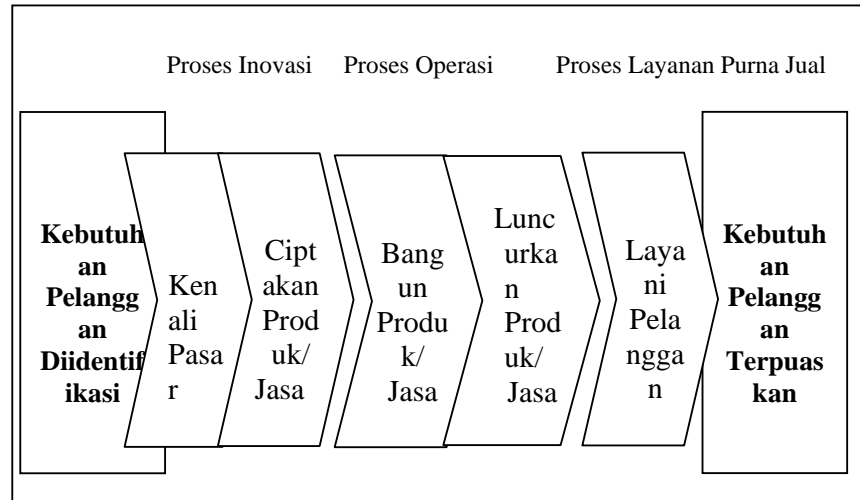
Gaspersz membagi proses bisnis internal tersebut ke dalam tiga komponen, yaitu :

- 1) Proses inovasi – yang mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan itu.

- 2) Proses operasional – yang mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek waktu siklus (*cycle time*), sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu, dan lain-lain.
- 3) Proses pelayanan – berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan, seperti pelayanan purna jual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu, memberikan sentuhan pribadi (*personal touch*), dan lain-lain (Gaspersz , 2005 : 59).

Untuk lebih memudahkan kita, alangkah baiknya kita melihat model rantai nilai proses bisnis internal *balanced scorecard* yang ditunjukkan pada bagan 2.7 di bawah ini :

Bagan 2.7
Rantai Nilai Perspektif Proses Bisnis Internal – *Balanced Scorecard*



Sumber : Kaplan dan Norton (2000 : 85).

Penjelasan :

1) Proses Inovasi

Salah satu perbedaan sekaligus kelebihan pengukuran proses bisnis internal *balanced scorecard* dengan pengukuran tradisional lainnya adalah pada pengukuran *balanced scorecard*, ia memasukkan inovasi sebagai pengukuran untuk mengidentifikasi berbagai proses-proses internal yang mengarah kepada perbaikan secara terus menerus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan di masa yang akan datang. Sedangkan pengukuran tradisional hanya mengukur peningkatan kinerja proses saat ini untuk memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini.

Di era global seperti sekarang ini, di mana kebutuhan konsumen selalu meningkat, lingkungan bisnis yang cenderung dinamis dan teknologi modern yang semakin inovatif, menuntut perusahaan untuk mampu menghadapi perubahan-perubahan tersebut dengan cara melakukan langkah-langkah antisipasi ke depan melalui proses perbaikan secara terus-menerus (inovatif) dan berusaha meningkatkan kreativitas demi menjaga keberlangsungan perusahaan di masa yang akan datang. Karena pada dasarnya, konsumen akan lebih menyukai produk yang inovatif dengan mutu dan kualitas yang terbaik.

Selain itu, inovasi juga dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan yang menjadikan produk perusahaan sebagai faktor pembeda dengan produk pesaing.

2) Proses Operasional

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Di mulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu (Kaplan dan Norton, 2000 : 90).

Khususnya pada perusahaan jasa, efisiensi dan ketepatan waktu proses operasional dalam proses penyerahan barang dari produsen ke konsumen menjadi salah faktor penentu keberhasilan produk di pasaran. Oleh karena itu, baik perusahaan produk maupun jasa, harus menetapkan saluran distribusinya secara efektif dan efisien, mulai dari pemasok, produsen, distributor, pengecer hingga sampai pada konsumen akhir. Dengan menetapkan saluran distribusi secara efektif dan efisien, maka tingkat kesenjangan dalam waktu, tempat dan penerimaan barang akan berkurang.

3) Proses Pelayanan

Tahap terakhir dari rantai nilai perspektif proses bisnis internal *balanced scorecard* adalah proses pelayanan. Kualitas pelayanan terhadap konsumen, baik pelayanan purna jual maupun pelayanan pasca jual adalah sama-sama bertujuan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Menurut Tandjung (2004 : 109-111), agar menciptakan layanan yang berkualitas, perusahaan perlu memperhatikan elemen-elemen layanan sebagai berikut :

a) *Reliability* (keterandalan)

Pada elemen *reliability* (keterandalan), perusahaan dituntut untuk menyediakan produk/jasa yang handal, artinya produk/jasa jangan sampai terdapat cacat atau cela, seperti kerusakan atau kegagalan.

b) *Responsiveness* (cepat tanggap)

Pada *responsiveness* (cepat tanggap), perusahaan dituntut untuk melayani pelanggan dengan layanan yang cepat dan tanggap.

c) *Assurance* (kepastian)

Pada elemen *assurance* (kepastian), perusahaan harus memberikan kepastian kepada konsumen bahwa produk yang ditawarkan memiliki tingkat kredibilitas dan jaminan yang tinggi. Perusahaan juga dapat memberikan layanan pasca jual berupa garansi, jika ternyata produk mengalami kerusakan atau kegagalan akibat kelalaian produsen.

d) *Empathy* (berpihak kepada pelanggan)

Pada elemen *empathy* (berpihak kepada pelanggan), perusahaan dituntut untuk membangun hubungan yang lebih erat dengan pelanggan dengan memberikan kebutuhan dan kepuasan kepada mereka.

e) *Tangible* (hal-hal yang terlihat)

Dan yang terakhir adalah elemen *tangible* (hal-hal yang terlihat), perusahaan dituntut untuk menyediakan sarana dan prasarana yang dapat menunjang efektifitas dan efisiensi pelayanan, seperti fasilitas kantor, telepon, gedung dan lain sebagainya.

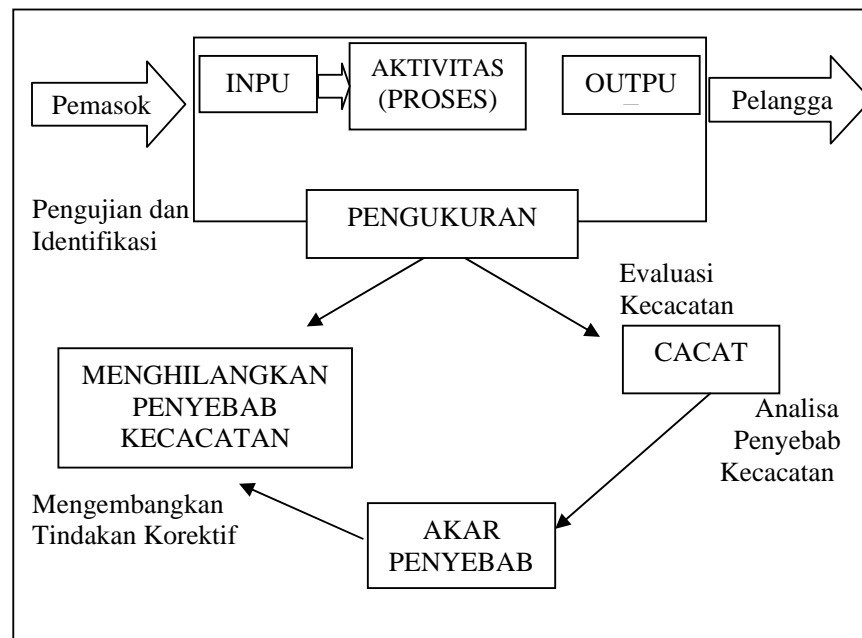
Di samping mengidentifikasi beberapa proses kunci pada rantai nilai proses bisnis internal *balanced scorecard* di atas (proses inovasi, proses operasional dan proses pelayanan), perusahaan juga dapat melakukan perbaikan-perbaikan proses operasional perusahaan secara terus menerus dengan mengidentifikasi hal-hal sebagai berikut :

- 1) Mengidentifikasi masalah proses yang meliputi :
 - a) Identifikasi *input*
 - b) Identifikasi *output*
 - c) Identifikasi kebutuhan pelanggan
 - d) Identifikasi proses yang menghasilkan *output* dan identifikasi pemilik proses (pemasok atau perusahaan).
- 2) Mengidentifikasi kecacatan atau masalah proses terjadi.
- 3) Menganalisis penyebab kecacatan atau masalah proses terjadi.

- 4) Mengembangkan tindakan korektif dan alternatif.
- 5) Melakukan pengujian dan evaluasi (Nasution, 2001 : 83).

Untuk lebih memudahkan kita, alangkah baiknya kita melihat model perbaikan kualitas berorientasi proses yang ditunjukkan pada bagan 2.8 di bawah ini :

Bagan 2.8
Model Perbaikan Kualitas Berorientasi Proses



Sumber : Nasution (2001 : 83).

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *balanced scorecard* merupakan faktor pengendali dan pendorong tujuan-tujuan perspektif

sebelumnya tercapai. Jika, tujuan-tujuan yang ditetapkan sebelumnya (perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal) ditujukan untuk mencapai keberhasilan kinerja perusahaan dalam menciptakan loyalitas pelanggan, efektifitas dan efisiensi proses yang nantinya dapat mendongkrak kinerja keuangan perusahaan. Maka, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan sarana yang memungkinkan tujuan-tujuan ketiga perspektif tersebut tercapai.

Menurut Gaspersz (2005 : 59), terdapat tiga kategori utama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu : kompetensi karyawan, infrastruktur teknologi, dan kultur perusahaan (lihat gambar 2.3).

1) Kompetensi Karyawan

Kompetensi karyawan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *balanced scorecard* dapat dijadikan faktor pengukur produktivitas dan kualitas performansi perusahaan yang memungkinkan perusahaan dapat terus tumbuh dan berkembang. Hubungan tersebut terjadi ketika tenaga kerja yang dipekerjakan perusahaan diselenggarakan dalam rangka mencapai kualitas hasil (*output*) yang diinginkan. Sedangkan untuk mencapai hasil (*output*) itu sendiri, maka kompetensi karyawan menjadi faktor kunci

penentu yang harus dimiliki dalam meningkatkan kualitas kinerja perusahaan.

Kompetensi karyawan tersebut dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas dengan mempekerjakan para tenaga kerja yang bermutu, bertanggungjawab, memiliki solidaritas yang tinggi, mampu bekerjasama dengan tim dan mengerti akan tugas yang harus dijalankan secara efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

Usaha ini setidaknya harus didukung dengan program pengembangan dan pemberdayaan karyawan (PPK). Tujuan dari pelibatan dan pemberdayaan karyawan (PPK) dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *balanced scorecard* tersebut tidak lain adalah untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menghadapi pertumbuhan dan perubahan.

Manfaat yang dihasilkan dari program pelibatan dan pemberdayaan karyawan (PPK) di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *balanced scorecard* tersebut antara lain :

a) Manfaat untuk Perusahaan

- Mengarahkan kemampuan dan atau lebih bersikap positif terhadap orientasi pada keuntungan.

- Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan.
- Membantu orang mengidentifikasi tujuan perusahaan.
- Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan.
- Membantu pengembangan perusahaan.

b) Manfaat untuk Individual

- Membantu individu dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif.
- Melalui pelatihan dan pengembangan, peubah motivasi dari pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggungjawab dan kemajuan diinternalisasikan dan dilaksanakan.
- Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri.
- Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi dan sikap.
- Meningkatkan pemberian pengakuan dan perasaan kepuasan pekerjaan.

c) Manfaat untuk Personal, Hubungan Manusia dan Pelaksanaan Kebijakan

- Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual.
- Membantu dalam orientasi untuk karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui pengalihan dan atau promosi.
- Menyediakan informasi tentang kegiatan yang sama dan kegiatan yang disepakati.
- Menyediakan informasi tentang hukum pemerintah yang berlaku dan kebijakan administrasi.
- Memperbaiki keterampilan hubungan lintas personal.
- Membuat kebijakan, aturan dan regulasi perusahaan yang dapat dilaksanakan.
- Menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang dan koordinasi (Mangkuprawira, 2004 : 136-138).

2) Infrastruktur Teknologi

Infrastruktur teknologi, seperti tersedianya sistem informasi dan komunikasi akan memberikan peluang kepada perusahaan untuk selalu melakukan inovasi dalam

meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Teknologi akan menjadi ancaman serius bagi perusahaan, jika teknologi telah menjadi keunggulan kompetitif pesaing.

Kenyataan lain yang mendorong pentingnya pemakaian sistem teknologi adalah perubahan gaya hidup dan pola preferensi konsumen yang cenderung lebih menyukai produk-produk teknologi instan yang menawarkan ciri dan mutu yang tinggi, sehingga menuntut perusahaan untuk melakukan perubahan-perubahan inovatif secara berkesinambungan dengan memberikan pelayanan semaksimal mungkin kepada konsumen, misalnya melalui sistem teknologi informasi dan komunikasi yang dapat memudahkan konsumen dalam melakukan proses transaksi, keluhan dan saran.

3) Kultur Perusahaan

Salah satu faktor kesuksesan implementasi pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan adalah harus didukung oleh perubahan budaya perusahaan.

Perubahan budaya perusahaan yang dimaksud adalah dengan melakukan perubahan-perubahan transformatif terhadap pembentukan dan perbaikan sistem

kualitas organisasi secara terus menerus ke arah yang lebih baik.

Dalam hal ini, perusahaan dapat melakukan rekayasa ulang (*reengineering*) sebagai proses berpikir kembali (*rethinking*) dan proses perancangan kembali (*redesign*) secara mendasar (*fundamental*) untuk memperoleh perbaikan yang memuaskan atas performansi perusahaan yang mencakup *cost, quality, delivery, service, dan speed* dengan pengukuran yang teliti atau kontemporer (Nasution, 2001 : 170).

Rekayasa ulang (*reengineering*) dapat berupa restrukturisasi, revitalisasi dan reformulasi terhadap sistem, metode, peraturan dan misi perusahaan yang tidak produktif lagi dan mentransformasikannya dengan perbaikan sistem, metode dan peraturan-peraturan baru yang lebih efektif dan relevan.

Dalam kaitannya dengan kultur perusahaan dalam perspektif *balanced scorecard*, Hermann Simon salah seorang pakar sekaligus pendiri dan Presiden *Simon Kucher & Partner Strategy and Marketing Consultants* beserta rekan-rekannya, Frank F. Bilstein dan Frank Luby dalam sebuah buku "*Maximum Profit Minimum Problem*", menyatakan bahwa

sudah saatnya perusahaan melupakan budaya pangsa pasar dan berorientasi pada laba.

Menurut Hermann Simon, perusahaan yang secara konsisten mengejar atau mempertahankan pertumbuhan pangsa pasar, pada akhirnya akan terperangkan dalam satu atau dua budaya perusahaan : agresif atau pasrah (Simon, dkk., 2007 : 39).

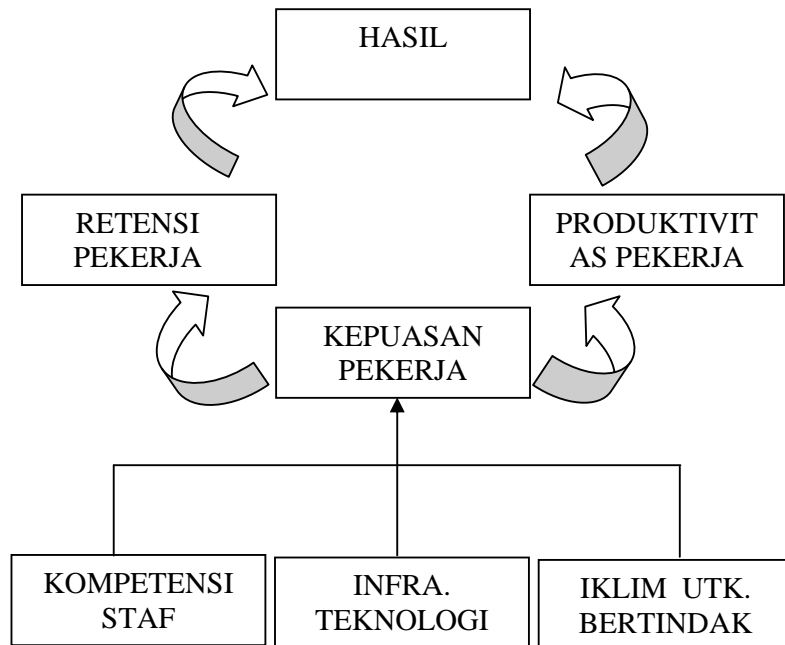
Selanjutnya dijelaskan, pada perusahaan yang pasrah, mereka akan cenderung melatih tim penjualan mereka dan pemasaran mereka untuk mengalah (memberikan nilai yang lebih baik dengan harga yang lebih rendah) setiap kali para pelanggan mengancam untuk berpindah kepada perusahaan lain. Tekanan untuk meraih pangsa pasar atau target volume membuat mereka menyerah pada pelanggan yang penuntut, yang kerap kali menentukan jalannya negosiasi dan menetapkan syarat-syarat mereka sendiri, bahkan mungkin mereka memanfaatkan perusahaan dengan cara ini.

Sedangkan pada perusahaan yang agresif, mereka cenderung melakukan pemangkasan harga. Pangsa pasar, dijadikan satu-satunya pusat strategi untuk meraih pertumbuhan yang menguntungkan. Ketika pesaing menurunkan harga, perusahaan pun ikut-ikutan

menurunkan harga, hanya untuk meraih pangsa pasar dari pesaing.

Menanggapi hal ini, menurut Hermawan Kartajaya, pada halaman kata pengantar di dalam buku "*Maximum Profit Minimum Problem*" menyebutkan, bahwa pola pikir yang demikian "yang penting punya pasar dulu *profit* belakangan", akan mengakibatkan industri tumbuh tetapi cenderung tidak sehat (Simon, dkk., 2007 : 14).

Gambar 2.3
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : Kerangka Kerja



Sumber : Sony Yuwono, dkk., (2006 : 40), Diadaptasi dari Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1996, hlm. 129.

C. Implementasi *Balanced Scorecard*

a. Pengukuran Strategis *Balanced Scorecard*

Terdapat dua jenis pengukuran dalam *balanced scorecard*, yaitu : (1) *outcome* kinerja – *outcome (lagging) measurements*, dan (2) pengendali kinerja – *performance driver (leading) measurements* (Gaspersz, 2005 : 73).

Semua program *balanced scorecard* menggunakan ukuran-ukuran generik tertentu, misalnya untuk perspektif finansial digunakan ukuran generik : ROI dan EVA (*economic value added*); untuk perspektif pelanggan digunakan ukuran generik : kepuasan, *retention*, pasar, dan *account share*; untuk perspektif proses bisnis internal digunakan ukuran generik : kualitas, waktu tanggap – *response time*, biaya, dan pengenalan produk baru; sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan ukuran generik : kepuasan karyawan dan ketersediaan sistem informasi (Gaspersz, 2005 : 73).

Ukuran-ukuran generik *outcome* kinerja di atas, biasanya cenderung menjadi *lagging indicators*, sedangkan pengendali kinerja cenderung pada *leading indicators*. *Lead indicators* adalah ukuran-ukuran generik yang biasanya berupa indikator-indikator kunci yang dapat memimpin kinerja dalam menuju hasil akhir, sedangkan *lag indicators* lebih kepada hasil akhir.

b. Penetapan Target

Dalam sistem manajemen *balanced scorecard*, penetapan target merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari *balanced scorecard* itu sendiri. Penetapan target dilakukan untuk mendorong perusahaan agar mencapai tujuan-tujuan strategis yang telah ditetapkan. Penetapan target ini harus mencerminkan perubahan dan peningkatan yang diperlukan di masa yang akan datang. Biasanya, target-target kinerja ditetapkan dalam jangka waktu panjang, seperti tiga sampai lima tahunan. Dengan demikian, pengukuran strategis saja dalam proses penyusunan *balanced scorecard*, masih belum dianggap cukup, masih dibutuhkan *desain* lebih lanjut terhadap penetapan target jika perusahaan ingin melakukan perubahan-perubahan transformatif dalam organisasi dan menjalankan strateginya di masa yang akan datang.

Target ini juga sangat penting bagi manajemen dalam mengkomunikasikan apa yang diinginkan kepada karyawan. Dengan adanya target, maka akan mewujudkan komitmen manajemen dan karyawan untuk mencapai apa yang telah direncanakan. Target juga merupakan basis bagi evaluasi kinerja dan sangat berpengaruh pada proses pemotivasi-an karyawan (Yuwono, dkk., 2006 : 79).

c. Penetapan Program Peningkatan Kinerja *Balanced Scorecard*

Setelah target untuk masing-masing perspektif *balanced scorecard* yang meliputi perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan telah ditetapkan, maka langkah selanjutnya adalah manajemen hendaknya menyusun program-program inisiatif yang dapat membantu target-target tersebut terealisasi.

Penetapan program-program tersebut harus berkaitan langsung dan berdampak positif terhadap pencapaian tujuan strategis dan target pada masing-masing perspektif *balanced scorecard*. Misalnya, CRM (*customer relations management*) pada perspektif pelanggan guna mendukung program-program pemasaran yang nantinya berdampak positif bagi peningkatan proses pelayanan dengan pelanggan, *cycle time* pada perspektif proses bisnis internal guna meningkatkan efisiensi penyerahan produk ke pelanggan yang nantinya dapat mencapai skala ekonomis; (PPK) pelatihan dan pemberdayaan karyawan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan guna meningkatkan kompetensi karyawan yang nantinya berdampak positif pada peningkatan produktivitas perusahaan.

Program-program dalam *balanced scorecard*, pada umumnya memiliki beberapa karakteristik berikut :

- 1) Disponsori oleh manajemen puncak.
- 2) Menggunakan pemimpin-pemimpin proyek yang ditugaskan secara resmi dan tim fungsional silang (tim antar departemen).
- 3) Memiliki rencana tindakan (*action plan*) yang jelas beserta dengan batas waktu pelaksanaan tindakan-tindakan itu.
- 4) Membutuhkan sumber-sumber daya orang, fasilitas, anggaran yang dialokasikan khusus untuk tindakan-tindakan itu (Gaspersz , 2005 : 93).

Dalam hal ini, program-program inisiatif *balanced scorecard* disusun oleh tim inti yang bertugas dalam menyusun inisiatif-inisiatif program strategis secara bersama-sama guna mencapai target yang telah ditetapkan serta bertanggungjawab secara penuh dalam melakukan pengawasan dan pengendalian secara berkesinambungan terhadap proses keberlangsungan dan keberhasilan program tersebut dijalankan.

Tim inti tersebut pada dasarnya diikuti oleh tiga tim, yaitu : (1) tim kepemimpinan (manajemen puncak), (2) tim inti (manajemen menengah), dan (3) tim pengukuran (manajemen bawah) (Gaspersz, 2005 : 97).

d. Mengevaluasi Sistem Pengukuran yang Ada

Menurut Yuwono, dkk., (2006 : 96), untuk mengetahui karakteristik suatu pengukuran yang efektif dan seberapa jauh organisasi atau perusahaan terlibat dalam standard dan praktik BSC yang ada, maka dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan *The Baldrige Criteria*, yaitu dengan cara kuisioner yang terbagi dalam tiga bagian pengukuran yang meliputi berbagai aspek dalam sistem pengukuran yang ada dalam organisasi. Bagian I meliputi 5 (pertanyaan 1-5) menyangkut keseluruhan pendekatan pengukuran yang ada, bagian II (pertanyaan 6-40) mencakup berbagai jenis pengukuran yang spesifik dan bagian III (pertanyaan 41-50) meliputi pertanyaan mengenai analisis dan penggunaan data dalam organisasi.

D. Keseimbangan *Proposition of Stakeholders Value*.

Pada dasarnya, setiap perusahaan membutuhkan rencana bisnis strategis yang memungkinkan organisasi bisnis dapat mengembangkan kinerjanya lebih dari sekadar memperoleh tujuan jangka pendek, melainkan juga turut diperhitungkan pencapaian kinerja jangka panjang yang dapat memberikan keberlangsungan bagi perusahaan di masa depan.

Hal ini semakin disadari dalam realitas bisnis saat ini, bahwa untuk mencapai kinerja jangka panjang, perusahaan tidak dapat lagi mempertahankan kinerjanya dalam jangka panjang dengan hanya memfokuskan perhatiannya pada satu *stakeholder* saja. Sebut saja misalnya, perusahaan yang dalam kegiatannya selalu memusatkan perhatiannya kepada seluruh aktivitas yang dapat mendukung terwujudnya kepuasan pelanggan (*customer value*), bisa saja akan kehilangan kemampuannya untuk memuaskan kepentingan *stakeholder* lainnya, seperti karyawan dan investor.

Suatu indikasi, bahwa kesuksesan dan keberlangsungan suatu perusahaan, hanya bisa diwujudkan dengan cara meningkatkan *excellent value* di semua tingkatan *stakeholder*, bukan hanya pada *stakeholder* tunggal saja.

Dalam hal ini, perusahaan dituntut untuk dapat mengidentifikasi dan mengukur *proposition value* dengan baik di antara para pemercayanya (*stakeholder*) secara seimbang dan proporsional, sehingga pada nantinya dapat memperoleh dan mempertahankan pelanggan yang loyal, karyawan yang berkomitmen dan investor jangka panjang. Sebab, jika mereka tidak mampu dipuaskan, maka pelanggan dapat melakukan perpindahan kepada pesaing, karyawan akan mengalami

penurunan produktivitas kerja dan investor akan meninggalkan perusahaan.

Oleh karena itu, *balanced Scorecard* dibutuhkan untuk memastikan bahwa perusahaan telah memberikan *superior value* bagi *stakeholder* utamanya secara seimbang dan proporsional, untuk kemudian diukur proposisinya berdasarkan *scorecard* yang terdapat pada masing-masing perspektif *balanced scorecard*.

Scorecard adalah sebuah *tool* pengontrol dan pemantau untuk menjamin terwujudnya *excellent value* di antara para *stakeholder* utama perusahaan. Dengan mengendalikan dan memantau *scorecard* secara terus menerus, kesinambungan, *stakeholder value* akan dapat dikelola secara optimal (Kartajaya, 2004 : xxxix).

Scorecard pada perspektif keuangan misalnya, pengukuran proposisi nilai diciptakan untuk memberikan nilai kepuasan pemegang saham; pada perspektif pelanggan, *scorecard* diukur dengan memberikan proposisi nilai yang dapat memberikan kepuasan pelanggan; pada perspektif bisnis internal, *scorecard* diukur dengan memberikan proposisi nilai yang dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi proses internal perusahaan; dan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, *scorecard* diukur dengan memberikan proposisi nilai yang dapat meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan yang pada

gilirannya memungkinkan perusahaan dapat tumbuh dan berkembang secara terus menerus.

Dengan demikian, keseimbangan *proposition of stakeholder value* adalah proses untuk menentukan, merumuskan dan menciptakan *value* pada semua *stakeholder* secara seimbang. Menurut Herman Kartajaya (2004 : 635), menyebutkan bahwa *value* diberikan tidak hanya secara asimetris dan saling *trade-off* satu sama lain, tapi harus simetris dan mampu memuaskan seluruh *stakeholder* secara seimbang. Untuk mencapai kesuksesan, perusahaan tidak bisa hanya mengandalkan diri pada kepuasan satu atau dua *stakeholder* saja. Semua *stakeholder* harus bisa dipuaskan.

Pelanggan, karyawan dan investor merupakan *stakeholder* utama perusahaan. Mereka adalah bagian dari persaingan yang harus diperoleh dan dipertahankan. Untuk memperoleh dan mempertahankan *stakeholder* utama tersebut, perusahaan harus meningkatkan *value* secara berkesinambungan agar terpuaskan dan mengikat diri dengan perusahaan. Karena pada dasarnya, hubungan jangka panjang *stakeholder* dengan perusahaan hanya bisa dibangun jika para *stakeholder* utama perusahaan tersebut terpuaskan.

a. Mengukur Proposisi Nilai Pelanggan

Proposisi nilai pelanggan menyatakan atribut yang diberikan perusahaan kepada produk atau jasa untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen pasar sasaran. Proposisi nilai adalah sebuah konsep penting dalam memahami faktor pengukuran utama kepuasan, akuisisi, retensi, serta pangsa pasar dan pangsa rekening pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000 : 64).

Menurut Kaplan dan Norton (2000 : 64), atribut yang membentuk proposisi nilai dapat dibagi dalam tiga kategori, yaitu :

1) Atribut Produk/Jasa

Atribut produk dan jasa dapat meliputi merek, manfaat, nilai, harga dan mutu. Pada atribut merek, merek dapat mengingatkan pada produk-produk tertentu, seperti asosiasi kata, *brand*, citra dan lain-lain. Pada atribut manfaat, atribut harus diterjemahkan menjadi manfaat fungsional dan manfaat emosional yang dibutuhkan konsumen. Pada atribut nilai, produk yang ditawarkan harus memberikan nilai yang melebihi harapan konsumen. Jika nilai yang diberikan berada di atas harapan konsumen, maka konsumen akan merasa sangat puas, begitu pula sebaliknya.

Pada atribut harga, harga yang diberikan harus sesuai dengan mutu, manfaat fungsional dan manfaat emosional produk.

2) Hubungan Pelanggan

Dimensi hubungan pelanggan mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan, yang meliputi dimensi efisiensi waktu tanggap dan penyerahan barang, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan.

Untuk menciptakan hubungan pelanggan tersebut, perusahaan dapat membangun dan memelihara harapan yang tinggi dari pelanggan tentang bagaimana perusahaan memperlakukan mereka. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan sebagai berikut :

- a) Penempatan sumber daya manusia yang kompeten dalam menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan, mampu mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan baik.
- b) Menciptakan akses yang dapat memberikan kemudahan bagi pelanggan dalam melakukan proses transaksi produk/jasa, meningkatkan efektivitas dan efisiensi

proses penyerahan barang dengan cepat dan tepat waktu.

c) Bersikap responsif dan proaktif dalam memenuhi kebutuhan dan pelayanan pelanggan.

3) Citra dan Reputasi

Dimensi citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor yang tidak berwujud (*intangible*) yang membuat pelanggan tertarik kepada perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan dapat melakukan *brand image* melalui periklanan dan kualitas produk yang dapat mempengaruhi persepsi positif konsumen terhadap produk (merek) yang ditawarkan.

b. Mengukur Proposisi Nilai Karyawan

Menurut Kaplan dan Norton (2000 : 112), pengukuran proposisi nilai karyawan, meliputi :

1) Kepuasan Pekerja

Tujuan dari kepuasan pekerja adalah terciptanya moral pekerja dan kepuasan pekerja yang dapat meningkatkan produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan pelanggan. Dalam hal ini, perusahaan biasanya mengukur kepuasan pekerja dengan survei tahunan atau survei rutin, di mana

persentase tertentu dari para pekerja yang dipilih secara acak disurvei setiap bulan.

Unsur-unsur dalam suatu survei kepuasan pekerja dapat meliputi :

- a) Keterlibatan dalam pengambilan keputusan.
- b) Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik.
- c) Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- d) Tingkat dukungan dari fungsi staf.
- e) Kepuasan keseluruhan dengan perusahaan.

2) Retensi Pekerja

Tujuan dari retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja terbaik perusahaan. Karena pekerja yang dianggap memiliki kemampuan dan prestasi yang tinggi di dalam perusahaan, pada dasarnya merupakan investasi jangka panjang perusahaan yang dapat memberikan nilai tambah terhadap perusahaan, sehingga dianggap wajar jika perusahaan tetap menginginkan dan mempertahankan karyawan yang memiliki kapabilitas dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

Retensi pekerja pada umumnya diukur dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci di dalam perusahaan.

3) Produktivitas Pekerja

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan.

Ukuran produktivitas yang paling sederhana adalah pendapatan per pekerja. Dengan semakin efektifnya pekerja dalam menjual banyak produk dan jasa dengan nilai tambah yang meningkat, pendapatan per pekerja seharusnya juga meningkat.

c. Mengukur Proposisi Nilai Pemegang Saham

Adapun pengukuran-pengukuran yang pada umumnya digunakan untuk mengukur proposisi nilai pemegang saham, meliputi:

- 1) Rasio Profitabilitas (*Profitability Ratios*), yaitu rasio yang mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan melalui

keuntungan (laba) yang dihasilkan terhadap penjualan dan investasi perusahaan.

- 2) Rasio Aktivitas (*Activity Ratios*), yaitu rasio yang mengukur efektivitas manajemen perusahaan menggunakan semua sumber daya yang berada di bawah pengendalian manajemen. Rasio aktivitas melibatkan perbandingan antara tingkat penjualan dan investasi pada berbagai jenis harta (aset). Rasio aktivitas menganggap sebaiknya terdapat suatu keseimbangan yang layak dari penjualan dengan berbagai sumber asset, seperti : inventori, piutang, asset tetap dan asset lainnya.
- 3) Rasio Hutang (*Debt Ratios*), yaitu rasio yang mengukur sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang.
- 4) Rasio Likuiditas (*Liquidity Ratios*), yaitu rasio yang mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi hutang jangka pendeknya (Gaspersz,2005 : 47).

E. *Balanced Scorecard* dalam Islam sebagai Neraca Keseimbangan dan Keadilan

Islam sebagai aturan hidup yang khas, telah memberikan aturan-aturannya yang rinci untuk menghindari munculnya

permasalahan akibat praktik kesenjangan dalam mengambil suatu tindakan atau keputusan secara tidak adil.

Keadilan merupakan norma paling utama dalam seluruh aspek perekonomian. Hal itu dapat kita tangkap dalam pesan al-Qur'an yang menjadikan adil sebagai akar prinsip dalam kegiatan perekonomian yang diterapkan pada semua ajaran Islam dan peraturan-peraturannya, baik di dalam akidah, syariat, atau etika, tak terkecuali sebagai konsep pengembangan perekonomian.

Sebagai firman Allah dalam Surat asy-Syuura Ayat 17, yang berbunyi :

قَرِيبُ السَّاعَةِ لَعَلَّ يُدْرِكَ وَمَا وَالْمِيزَانَ بِالْحَقِّ الْكِتَابَ أَنْزَلَ الَّذِي اللَّهُ



Artinya : "Allah-lah yang menurunkan Kitab dengan (membawa) kebenaran dan (menurunkan) neraca (keadilan). Dan tahukah kamu, boleh jadi hari kiamat itu (sudah) dekat?"
(QS. asy-Syuura : 17) (al-Qur'an dan Terjemahannya "Al-Jumanatul 'Ali" , 2005 : 486).

Dalam surat lain, Allah berfirman dalam Surat al-Hadid Ayat 25, yang berbunyi :

لِيُقِيمُوا وَالْمِيزَانَ الْكِتَابَ مَعَهُمْ وَأَنْزَلْنَا بِالْبَيِّنَاتِ رُسُلَنَا أَرْسَلْنَا لَقَدْ
 وَلِيَعْلَمَ لِلنَّاسِ وَمَنْفَعُ شَدِيدٌ بَأْسٌ فِيهِ الْحَدِيدَ وَأَنْزَلْنَا بِالْقِسْطِ النَّاسُ
 عَزِيزٌ قَوِيٌّ اللَّهُ إِنَّ بِالْغَيْبِ وَرُسُلَهُ يَنْصُرُهُ مَنْ اللَّهُ

Artinya : “Sesungguhnya Kami telah mengutus Rasul-rasul Kami dengan membawa bukti-bukti yang nyata dan telah kami turunkan bersama mereka Al-Kitab dan neraca (keadilan) supaya manusia dapat melaksanakan keadilan. Dan Kami ciptakan besi yang padanya terdapat kekuatan yang hebat dan berbagai manfaat bagi manusia, (supaya mereka mempergunakan besi itu) dan supaya Allah mengetahui siapa yang menolong agama-Nya dan Rasul-rasul-Nya padahal Allah tidak dilihatnya. Sesungguhnya Allah maha kuat lagi maha perkasa” (QS. al-Hadid : 25) (al-Qur’an dan Terjemahannya “Al-Jumanatul ‘Ali” , 2005 : 486).

Kedua ayat di atas, memberikan suatu interpretasi bahwa konsep keadilan dan keseimbangan dalam konteks *balanced scorecard*, dimulai dari suatu pengukuran terhadap kinerja perusahaan di bidang internal maupun eksternal, keuangan maupun non keuangan secara seimbang dan proporsional. Tentu saja, hal ini dimaksudkan agar hasil ukuran yang dicapai dapat merepresentasikan segenap persoalan yang dihadapi perusahaan di semua bidang. Tidak hanya pada persoalan internal atau keuangan

saja, melainkan juga dapat menyentuh segala persoalan yang dihadapi perusahaan di bidang eksternal atau non keuangan. Bagaimanapun, perusahaan tidak dapat mencapai nilai ekonomis masa depan jika hanya memperhatikan satu aspek kehidupan.

Dalam hal ini, *balanced scorecard* dalam Islam memiliki landasan filosofis dalam suatu kerangka tujuan dan landasan metafisik yang berbeda sama sekali dengan *balanced scorecard* konvensional. Pada *balanced scorecard* konvensional beserta parameter pengukurannya, seperti peningkatan ke arah kepuasan pelanggan (*perspektif pelanggan*), efisiensi proses (*perspektif proses bisnis internal*) dan produktivitas dan kesejahteraan karyawan (*perspektif pertumbuhan dan pembelajaran*) yang diciptakan untuk menghasilkan nilai ekonomis masa depan perusahaan (*perspektif keuangan*), selalu tampil dalam bentuk angka matematis dalam jumlah persentase. Bahkan, peningkatan kepuasan dan kesejahteraan terhadap pelanggan dan karyawan akan menjadi semakin kehilangan maknanya jika hanya bernuansa politis.

Maka, berbeda halnya dengan *balanced scorecard* dalam Islam, ia memiliki landasan metafisik (teologis) tentang keadilan ekonomi dan sosial berdasarkan prinsip dan tujuan nilai-nilai keadilan Islam. Hal ini disebabkan oleh suatu pandangan mendasar dalam Islam bahwa :

1. *Kenyataan pertama* : Dalam Islam berangkat dari prinsip bahwa :
“*Tidak ada Tuhan selain Allah*” (Q.S. Muhammad : 19). Ayat ini memberikan orientasi bahwa selain Dia adalah relatif adanya secara mutlak. Sikap teologis ini memberikan petunjuk kepada manusia untuk mengakui relitas kedua.
2. *Realitas kedua* : Bahwa “*Sesungguhnya Aku ciptakan manusia dan jin hanyalah untuk beribadah kepada- Ku*” (Q.S. adz-Dzariaat : 56). Ayat ini memberikan kerangka orientasi kepada manusia bahwa hakikat tujuan manusia sebenarnya adalah hanya untuk mencari ridha-Nya. Sehingga, manusia mengakui adanya realitas ketiga bahwa;
3. *Kenyataan ketiga* : Tujuan bisnis hanyalah untuk mencari ridho Allah. Dengan demikian, kegiatan bisnis praktis harus dilakukan dengan cara yang baik dan halal menurut kode etik dan nilai-nilai yang tidak bertentangan dengan prinsip dan tujuan Islam.

Berdasarkan pada landasan teologis di atas, maka bisnis dalam Islam bertujuan untuk mencapai empat hal utama : (1) target hasil : profit-materi dan benefit non-materi, (2) pertumbuhan, artinya terus meningkat, (3) keberlangsungan, dalam kurun waktu selama mungkin, dan (4) keberkahan atau keridhoan Allah. (Yusanto dan Widjajakusuma, 2002 : 15).

Dengan demikian, *balanced scorecard* dalam Islam, tidak hanya diselenggarakan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan dalam mencapai profit (materi), pertumbuhan dan keberlangsungan ekonomi, melainkan juga turut memperhatikan kesejahteraan dan keadilan sosial sesuai dengan kerangka keadilan sosial Islam. Sehingga, peningkatan kinerja perusahaan pun justru muncul akibat tingginya produktivitas karyawan dan loyalitas pelanggan sebagai sebab dari nilai kesejahteraan yang telah diberikan kepada mereka.

Implementasi *balanced scorecard* ini, memberikan implikasi terhadap dua peningkatan pembangunan sekaligus, yaitu kesejahteraan ekonomi dan sosial. Dalam kegiatan ekonomi, *balanced scorecard* diarahkan untuk mengukur kinerja perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien dalam mencapai keunggulan nilai saham bagi investor, kepuasan dan loyalitas bagi pelanggan, efisiensi proses internal bagi nilai perusahaan serta produktivitas dan kompetensi karyawan yang memungkinkan perusahaan dapat terus tumbuh dan berkembang. Sedangkan dalam kegiatan sosial keagamaan, *balanced scorecard* dihadapkan oleh suatu tantangan norma dan etika yang menjadikan *balanced scorecard* sebagai sarana untuk mencapai kesejahteraan ekonomi, sosial dan spritual. Suatu indikasi bahwa *balanced scorecard* dalam

Islam terletak dalam suatu hubungan keseimbangan dan keadilan nilai-nilai sosial dan keagamaan.

Oleh karena itu, *scorecard* yang diukur untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada masing-masing perspektif harus dilakukan secara adil menurut tujuan dan nilai keadilan dalam Islam, baik dalam perspektif internal maupun eksternal, keuangan maupun non keuangan. Pada perspektif finansial misalnya, pengukuran-pengukuran yang dilakukan untuk mencapai kinerja keuangan perusahaan tidak boleh dilakukan dengan cara riba; pada perspektif pelanggan tidak boleh dilakukan dengan cara *maysir*; pada perspektif poses bisnis internal tidak boleh dilakukan dengan cara memonopoli sumber daya-sumber daya yang dapat mendorong efisiensi proses, seperti monopoli sistem informasi dan teknologi; pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak boleh dilakukan dengan cara mengeksploitasi karyawan. *Balanced scorecard* justru diarahkan untuk mewujudkan nilai-nilai Islam ke dalam empat perspektif pengukuran *balanced scorecard* secara utuh, seimbang dan proporsional.

Sebagaimana yang dijelaskan dalam firman Allah SWT dalam Surat an-Nahl Ayat 90, yang berbunyi :

عَنْ وَيَنْهَى الْقُرْبَى ذِي وَإِتَابِي وَإِلَّا حَسَنٍ بِالْعَدْلِ يَا مُرُّ اللَّهِ إِنَّ ﴿٩٠﴾
 تَذَكَّرُونَ لَعَلَّكُمْ يَعِظُكُمْ وَالْبَغْيِ وَالْمُنْكَرِ الْفَحْشَاءِ

Artinya : “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran. (Q.S. an-Nahl : 90) (al-Qur’an dan Terjemahannya “Al-Jumanatul ‘Ali” , 2005 : 278).

Demikianlah redifinisi *balanced scorecard* dalam konsep Islam. Walaupun *balanced scorecard* dalam Islam masih belum memiliki spesifikasi keilmuan tersendiri, ia bisa menggunakan standarisasi pengukuran kinerja yang telah ditetapkan oleh *balanced scorecard* konvensional yang telah diuji kebenarannya melalui pembuktian empiris dan penelitian yang cukup panjang. Karena sesungguhnya fleksibilitas dalam nilai-nilai ajaran Islam menuntut kita untuk selalu mengambil sesuatu yang baik, namun tetap secara selektif, inovatif dan tunduk pada nilai-nilai ajaran Islam yang terkandung di dalam al-Qur’an dan al-Hadist.

BAB III

METODE PENELITIAN

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Citra Utama Niga Nusantara, Jl. Opak No. 40 Surabaya yang bergerak di bidang *real estate* dan perdagangan.

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif, sebagaimana Suryabrata, (2005 : 75), mengemukakan bahwa penelitian deskriptif yaitu untuk membuat pecandraan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta dan sifat-sifat populasi. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk mendeskripsikan, menggambarkan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai suatu fenomena yang diteliti.

3. Subyek Penelitian

Dalam penelitian ini, yang menjadi subyek penelitian adalah peneliti sendiri. Dalam hal ini, peneliti bertindak dalam mengamati dan mencermati gejala atau fenomena yang terjadi di lapangan dan berperan serta dalam melakukan proses pengumpulan data.

4. Data dan Sumber Data

Menurut Sekaran, data adalah sumber informasi mentah (*raw information*) yang tersedia yang diperoleh melalui wawancara, kuisisioner, observasi dan data base sekunder (Simamora, 2004 : 219).

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa data primer dan data sekunder, yaitu :

1. Data primer

Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan, seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuisisioner (Umar, 2005 : 130).

Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara langsung dengan pihak manajemen PT. Citra Utama Niaga Nusantara (manajemen pemasaran dan manajemen keuangan) dan kuisisioner.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain. Data sekunder disajikan antara lain dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram (Umar, 2005 : 130).

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari data-data penunjang seperti laporan laba-rugi, dokumen-dokumen penting, rencana kerja dan laporan manajemen perusahaan.

5. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara adalah suatu teknik pengumpulan data. Pelaksanaanya dapat dilakukan secara langsung berhadapan dengan yang diwawancarai, dapat juga secara tidak langsung seperti memberikan daftar pertanyaan untuk dijawab pada kesempatan lain (Umar, 2005 : 169).

Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan pihak manajemen PT. Citra Utama Niaga Nusantara yang terdiri dari manajemen pemasaran dan manajemen keuangan yang dilakukan di dua lokasi yang berbeda, yaitu di PT. Citra Utama Niaga Nusantara yang terletak di Jl. Opak No. 40 Wonokromo Surabaya dan di proyek Graha Pesona yang terletak di Desa Modong Kecamatan Tulangan Sidoarjo.

2. Kuisisioner

Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuisisioner adalah suatu cara pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan data pertanyaan kepada responden, dengan harapan mereka akan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut (Umar, 2005 : 167).

3. Observasi

Observasi adalah alat pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki (Narbuko dan Achmadi, 2007 : 70). Dalam hal ini, penelitian ini dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung terhadap fenomena atau gejala yang diteliti.

4. Dokumen

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan, misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), cerita, biografi, peraturan, dan kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain lain. Dokumen yang berbentuk karya, misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film, dan lain-lain (Sugiyono, 2006 : 270).

6. Model Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan (*Pertama*) secara kualitatif, yaitu dengan mendeskripsikan menurut bahasa, kalimat dan cara pandang untuk mendapatkan suatu pengertian yang logis dan relevan dengan tujuan penelitian. (*Kedua*) menggunakan pendekatan *balanced scorecard*,

yaitu analisis data yang dibuat dalam bentuk angka berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*. Proses pengolahan data tersebut dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan perusahaan secara umum, meliputi : latar belakang perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, ruang lingkup usaha dan kerangka kerja *balanced scorecard* pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara.
2. Menentukan perspektif keuangan. Untuk mengetahui kinerja PT. Citra Utama Niaga Nusantara dalam perspektif finansial, peneliti menggunakan ukuran tingkat pertumbuhan PT. Citra Utama Niaga Nusantara. Data untuk tingkat pertumbuhan ini didapatkan dari laporan keuangan perusahaan berupa laporan laba rugi. Adapun formula tingkat pertumbuhan adalah sebagai berikut :

$$Growth Rate in Revenue = \frac{\text{Kenaikan pendapatan}}{\text{Pendapatan tahun sebelumnya}} \times 100\%$$

3. Menentukan perspektif pelanggan. Untuk mengetahui kinerja PT. Citra Utama Niaga Nusantara dalam perspektif pelanggan, maka indikator keberhasilan yang dapat dilihat terkait dengan perspektif pelanggan adalah *customer acquisition* yang digunakan untuk mengukur seberapa banyak PT. Citra Utama Niaga Nusantara mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan dan *customer retention* yang digunakan untuk mengukur seberapa banyak pihak

rumah sakit dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Adapun indikator-indikator yang berkaitan dengan perspektif pelanggan tersebut antara lain :

$$Customer Acquisition = \frac{\text{Kenaikan pengunjung}}{\text{Jml. Pengunjung thn sebelumnya}} \times 100\%$$

$$Customer Retention = \frac{\text{Jumlah pengunjung}}{\text{Jml. Pengunjung thn sebelumnya}} \times 100\%$$

Selain kedua ukuran di atas, dalam perspektif pelanggan juga menggunakan indikator *Customer satisfaction* untuk melihat kepuasan pelanggan. Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan, maka dapat digunakan *Number of Customer Complaint*, yaitu untuk mengetahui tingkat komplain atau keluhan pelanggan terhadap perusahaan.

4. Menentukan perspektif proses bisnis internal. Untuk mengetahui kinerja PT. Citra Utama Niaga Nusantara dalam perspektif proses bisnis internal, indikator keberhasilan yang dapat digunakan untuk mengetahui efektivitas kegiatan operasional perusahaan. Indikator-indikator keberhasilan proses bisnis internal yang terkait dengan kegiatan operasional PT. Citra Utama Niaga Nusantara adalah :

$$On Time Delivery = \frac{\text{Jml. pengiriman produk tepat waktu}}{\text{Jml. Pengiriman produk yg dipesan}} \times 100\%$$

$$\text{Market Segment} = \frac{\text{Order getting}}{\text{Order bidding}} \times 100\%$$

New Product Introduction = Hasil dari proses inovasi yang diciptakan perusahaan

$$\text{Yield Rate} = \frac{\text{Jumlah produksi aktual}}{\text{Kapasitas produksi maksimal}} \times 100\%$$

5. Menentukan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk mengetahui kinerja PT. Citra Utama Niaga Nusantara dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, indikator keberhasilan yang digunakan meliputi :

$$\text{Employee Productivity} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Jumlah keseluruhan karyawan}}$$

$$\text{Employee Retention} = \frac{\text{Jml. karyawan yang keluar/tahun}}{\text{Jml. rata-rata karyawan/tahun}} \times 100\%$$

$$\text{Employee Satisfaction} = \frac{\text{Jml. absensi/hari kerja yang hilang}}{\text{(hari kerja karyawan+jml. absensi)}} \times 100\%$$

6. Mengevaluasi sistem pengukuran *balanced scorecard* dengan menggunakan pendekatan *The Baldrige Criteria*, yaitu dengan cara membentuk pertanyaan dalam skala likert yang terbagi dalam tiga bagian pengukuran yang meliputi berbagai aspek dalam sistem pengukuran yang ada dalam organisasi. Bagian I meliputi 5 (pertanyaan 1-5) menyangkut keseluruhan pendekatan pengukuran

yang ada, bagian II (pertanyaan 6-40) mencakup berbagai jenis pengukuran yang spesifik dan bagian III (pertanyaan 41-50) meliputi pertanyaan mengenai analisis dan penggunaan data dalam organisasi.

a. Bag I : Pendekatan terhadap Keseluruhan Pengukuran

Keterangan :

1 = sangat tidak setuju

4 = setuju

2 = tidak setuju

5 = sangat setuju

3 = cukup setuju

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Tolok ukur yang terdapat dalam <i>data base</i> yang terhubung dengan <i>key success factor</i> , yang membedakan organisasi dengan kopetitor					
2.	<i>Data base</i> dibangun secara terencana, tidak bersifat dadakan					
3.	CEO/Presdir mengevaluasi tidak lebih dari 20 tolok ukur setiap bulannya untuk mengevaluasi keseluruhan kinerja organisasi					
4.	Hampir keseluruhan tolok ukur kinerja konsisten dengan SBU					
5.	Organisasi memiliki satu set tolok ukur yang baik, yang seimbang antara kinerja keuangan, kinerja operasional, kepuasan pelanggan, kepuasan pegawai, kualitas produk atau jasa, kinerja pemasok, kinerja lingkungan/keamanan					

Sumber : Sony Yuwono, dkk., (2006 : 96).

b. Bag II : Jenis Tolok Ukur Spesifik yang terdapat dalam Organisasi

1) Tolok Ukur yang Berhubungan dengan Pelanggan

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
6.	<i>Data base</i> ini mencakup tolok ukur yang tepat mengenai kepuasan pelanggan/nilai pelanggan seperti bisnis yang merugi, laba dan lain-lain					
7.	Organisasi yang mengumpulkan data kepuasan pelanggan dan tingkat penerimaan pelanggan dengan menggunakan berbagai teknik survei telepon, survei surat dan grup-grup fokus					
8.	Survei kepuasan pelanggan yang dilakukan lebih difokuskan pada upaya menyenangkan pelanggan daripada hanya untuk memuaskan pelanggan					
9.	Hal-hal yang ditanyakan dalam survei/diskusi tentang kepuasan pelanggan, didasarkan pada riset untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan yang paling penting					
10.	Organisasi menggabungkan berbagai variasi tolok ukur kepuasan pelanggan (<i>soft and hard measure</i>) ke dalam suatu indeks kepuasan pelanggan secara keseluruhan					

Sumber : Sony Yuwono, dkk, (2006 : 97).

2) Tolok Ukur Pegawai

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
11.	Survei pelanggan dilakukan paling sedikit sekali dalam setahun untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan dengan keseluruhan aspek organisasi					

12.	Survei pegawai bersifat <i>anonym</i> dan lebih dari 75% kuisisioner dikembalikan setiap tahunnya					
13.	Organisasi melakukan riset untuk menentukan hal-hal penting bagi pegawai sebelum survei standar dilakukan					
14.	Organisasi mengumpulkan data berdasarkan matrik lain yang terkait dengan tolok ukur kepuasan pelanggan seperti absensi, tingkat sukarelawan, jam kerja per minggu, permohonan mutasi, stres, dll.					
15.	Tolok ukur individu terhadap kepuasan pegawai secara keseluruhan sama dengan indeks kepuasan pelanggan					

Sumber : Sony Yuwono, dkk., (2006 : 97).

3) Tolok Ukur Keuangan

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
16.	Organisasi telah mengidentifikasi beberapa ukur kunci (4-6 alat ukur kunci) dalam pengukuran kinerja keuangan					
17.	Tolok ukur keuangan merupakan suatu gabungan tolok ukur keuangan jangka pendek dan jangka panjang					
18.	Tolok ukur keuangan konsisten dengan keseluruhan unit/lokasi yang berbeda					
19.	Organisasi mengumpulkan data keuangan kompetitor utama untuk mengevaluasi kinerja dan membuat berbagai tujuan organisasi					
20.	Organisasi menghubungkan					

	keseluruhan data keuangan ke dalam satu atau dua ringkasan statistik yang merefleksikan keseluruhan kinerja seperti <i>economy value added</i> (EVA) atau <i>retrun on assets</i> (ROA)					
--	---	--	--	--	--	--

Sumber : Sony Yuwono, dkk., (2006 : 98).

4) Tolok Ukur Operasional

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
21.	Organisasi telah mengembangkan satu set tolok ukur operasional yang terdiri dari 4-6 tolok ukur seperti <i>value added</i> per pegawai yang digunakan dalam semua fungsi/lokasi					
22.	Beberapa tolok ukur proses yang dikumpulkan terkait langsung dengan karakteristik <i>key product/service</i> yang menjadi perhatian pelanggan					
23.	<i>Cycle time</i> digunakan sebagai tolok ukur kunci dalam operasional organisasi kunci					
24.	Tolok ukur operasional memungkinkan organisasi untuk mencegah timbulnya problem daripada hanya sekedar mengidentifikasi problem					
25.	Organisasi telah membuat standar yang terukur untuk seluruh tolok ukur kunci dalam proses					

Sumber : Sony Yuwono, dkk., (2006 : 98).

5) Tolok Ukur Pemasok

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
26.	Organisasi memiliki sistem pemeringkatan untuk mengevaluasi kinerja					

	pendek					
27.	Sistem pemeringkatan pemasok merupakan gabungan data seperti tingkat pengembalian produk/pengapalan barang yang rusak, dan <i>soft data</i> seperti tingkat kepuasan terhadap respons pemasok					
28.	Kualitas produk/jasa yang dibeli dari pemasok diukur berdasarkan <i>regular basis</i>					
29.	Organisasi meminta para pemasok untuk memproses data dan mendorong pelaksanaan inspeksi yang dilakukan sendiri					
30.	Mempertahankan <i>price guidelines</i> merupakan salah satu tolok ukur yang digunakan untuk mengevaluasi dan memilih para pemasok					

Sumber : Sony Yuwono, dkk., (2006 : 99).

6) Tolok Ukur Kualitas Produk/Jasa

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
31.	Karakteristik produk/jasa yang diukur adalah hal-hal yang paling penting bagi pelanggan					
32.	Jika 100% produk/jasa tidak dicek, maka sejumlah besar <i>sample</i> dibutuhkan untuk meyakinkan bahwa seluruh produk/jasa telah memenuhi standar					
33.	Peralatan pengukur otomatis digunakan jika memungkinkan, untuk menghindari kesalahan yang disebabkan oleh <i>poor human judgement</i>					

34.	Tolok ukur untuk jasa lebih dikaitkan dengan tingkat penyelesaian daripada perilaku (seperti persentase terpenuhinya order yang besar atau persentase penerbangan yang <i>on time</i> vs “senyum” yang diberikan pada saat memberi salam kepada pelanggan)					
35.	Berbagai tolok ukur kualitas produk/jasa lebih digambarkan dengan angka-angka aktual daripada dalam bentuk persentase produk/jasa					
36.	Organisasi mengumpulkan data-data pengukuran kinerja keamanan dan lingkungan paling sedikit sekali dalam sebulan, dengan menggunakan beberapa tolok ukur yang berbeda					
37.	Organisasi melakukan pengukuran tingkat keamanan yang lebih bersifat <i>behaviour</i> dan preventif					
38.	Tolok ukur lingkungan yang digunakan didasarkan pada peraturan pemerintah					
39.	Organisasi mengumpulkan data-data mengenai peraturan dan tolok ukur pertanggungjawaban publik seperti waktu pemberian layanan sosial/komunitas maupun penghargaan					

	yang diterima dari komunitas/kelompok sosial					
40.	Organisasi telah mengembangkan suatu indeks pertanggungjawaban publik yang merupakan gabungan tolok ukur keamanan, lingkungan dan layanan sosial/komunitas					

Sumber : Sony Yuwono, dkk., (2006 : 99-100).

c. Bag III : Pelaporan dan Analisa Data

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
41.	Organisasi melaporkan data dari berbagai bagian ke dalam suatu laporan tunggal kepada seluruh manajer kunci					
42.	Data digambarkan dalam bentuk grafik yang mudah dibaca dan dianalisis untuk mengidentifikasi <i>trend</i> dan level kinerja organisasi					
43.	Data kepuasan pelanggan, kepuasan pegawai dan inovasi/pertumbuhan ditinjau sesering mungkin oleh pihak eksekutif seperti halnya dengan data keuangan, operasional, produk/jasa dan kinerja pemasok					
44.	Organisasi melakukan riset untuk mengidentifikasi hubungan antara tingkat kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan					
45.	Organisasi memahami hubungan antara berbagai tolok ukur kunci dalam keseluruhan <i>scorecard</i>					
46.	Data kinerja dianalisis dan digunakan untuk membuat keputusan kunci mengenai					

	bisnis organisasi					
47.	Berbagai tolok ukur kunci konsisten dengan misi, nilai-nilai dan tujuan serta strategi jangka panjang organisasi					
48.	Organisasi secara terus-menerus mengevaluasi dan memperbaiki tolok ukur dan metode yang digunakan untuk mengumpulkan dan melaporkan data kinerja					
49.	Alat ukur otomatis dan manual diselaraskan secara regular untuk meyakinkan akurasi dan reliabilitas data					
50.	Tolok ukur dalam <i>scorecard</i> organisasi sama dengan tujuan jangka pendek dan jangka panjang seperti yang telah ditetapkan selama proses perencanaan					

Sumber : Sony Yuwono, dkk., (2006 : 100).

d. Perhitungan Nilai Evaluasi Sistem

Perhitungan nilai keseluruhan adalah sebagai berikut

(Yuwono, dkk., : 2006 : 101) :

$$\begin{array}{r}
 \text{Total pertanyaan 1-5} \quad \underline{\hspace{2cm}} \times 2 \quad \underline{\hspace{2cm}} \\
 \text{Total pertanyaan 6-40} \quad \hspace{10cm} \underline{\hspace{2cm}} + \\
 \text{Total pertanyaan 41-50} \quad \underline{\hspace{2cm}} \times 2 = \underline{\hspace{2cm}} \\
 \text{Kategorisasi} \quad \hspace{15cm} /325
 \end{array}$$

e. Interpretasi Nilai

1) Kategorisasi antara 276 hingga 325

Jika hasil perhitungan *score* pada kisaran 276 hingga 325 berarti perusahaan telah memiliki pendekatan yang sangat baik dalam mengukur kinerja organisasi. Perusahaan

memiliki suatu data base yang ringkas yang terhubung dengan *scorecard* kunci dan juga memiliki satu set tolok ukur berimbang yang baik. Perusahaan juga terbukti dapat menggunakan data yang dikumpulkan untuk membuat keputusan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi yang demikian dapat menjadi *benchmark* (Yuwono, dkk., 2006 : 101).

2) Kategorisasi antara 226 hingga 275

Perusahaan memiliki pendekatan yang sistematis dalam pengukuran dan dapat mencapai suatu keseimbangan yang baik, namun perusahaan memiliki kelemahan dalam mengukur kepuasan pelanggan dan pegawai. Perusahaan juga kurang dapat menggabungkan *scorecard* individu ke dalam ringkasan statistik dan menganalisis data untuk meningkatkan kinerja organisasi. Perusahaan telah membuat kemajuan dalam mengembangkan pendekatan pengukuran, namun berbagai perbaikan harus terus dilakukan termasuk riset-riset tambahan untuk mengidentifikasi hubungan antara tolok ukur jangka panjang seperti kepuasan pelanggan/pegawai dengan tolok ukur jangka pendek, seperti kinerja keuangan (Yuwono, dkk., 2006 : 101).

3) Kategorisasi antara 176 hingga 225

Berada pada kisaran nilai ini menempatkan perusahaan pada level menengah dan mengindikasikan suatu awal yang baik untuk mulai melakukan pembenahan terhadap pendekatan pengukuran yang ada. Perusahaan dapat saja memiliki seperangkat tolok ukur seperti yang terdapat dalam BSC organisasi seperti keuangan, operasional maupun data mengenai kualitas produk/jasa, namun perusahaan juga memiliki banyak kelemahan dalam beberapa tolok ukur lainnya. Kemungkinan lainnya bahwa perusahaan memiliki terlalu banyak tolok ukur dan adanya inkonsistensi antar berbagai unit/lokasi yang berbeda. Untuk itu, perusahaan perlu melakukan pembenahan sistem pengukuran yang ada (Yuwono, dkk., 2006 : 101).

4) Kategorisasi antara 175 atau Kurang

Nilai ini mengindikasikan bahwa perusahaan masih jauh tertinggal dalam menerapkan BSC. Pengalaman menunjukkan bahwa sebagian besar organisasi yang berada pada level ini adalah organisasi pemerintahan dan kesehatan. Sebagian besar organisasi bisnis melakukan penilaian dengan mengukur kepuasan pelanggan, sebaliknya sektor pemerintahan dan rumah sakit yang

cenderung lemah dalam pengukuran kualitas produk/jasa dan kinerja pemasoknya. Organisasi yang memiliki skor kurang dari 50% hasil survei ini tidak memiliki tolok ukur strategis jangka panjang, padahal ini sama pentingnya dengan kinerja dalam sistem tradisional dan metrik-metrik operasional lainnya. Untuk mengatasi beberapa konsep dalam BSC untuk meningkatkan sistem pengukuran dalam organisasi (Yuwono, dkk., 2006 : 102).

7. Tahapan-tahapan Penelitian

Dalam penelitian ini, ada beberapa tahapan penelitian, yaitu :

1. Tahap Pra Lapangan
 - a. Memilih lapangan, dengan mempertimbangkan bahwa PT. Citra Utama Niaga Nusantara Surabaya adalah salah satu perusahaan *real estate* dan perdagangan yang memiliki prospek yang cukup menjanjikan di tengah kondisi pasar properti Sidoarjo yang semakin meningkat seiring dengan meningkatnya jumlah keluarga baru akan tempat tinggal Sidoarjo. Di samping itu, PT. Citra Utama Niaga Nusantara juga memiliki beberapa program khusus pengembangan strategi pemasaran modern, di antaranya adalah program perbaikan manajemen kinerja secara berkesinambungan melalui *balanced scorecard*.

- b. Mengurus perijinan ke PT. Citra Utama Niaga Nusantara yang terletak di Jl. Opak No. 40 Surabaya.
 - c. Melakukan penjajakan lapangan, dalam rangka penyesuaian ke PT. Citra Utama Niaga Nusantara Surabaya selaku objek penelitian.
2. Tahap Pekerjaan Lapangan
- a. Mengadakan wawancara langsung dengan pihak manajemen mengenai bagaimana *balanced scorecard* diterapkan oleh PT. Citra Utama Niaga Nusantara Surabaya.
 - b. Melakukan pendekatan dokumen, seperti laporan keuangan perusahaan, laporan manajemen dan lain sebagainya.
 - c. Memasuki lapangan, dengan mengamati berbagai fenomena dari hasil penerapan *balanced scorecard* di lapangan.
 - d. Melakukan pengumpulan data, pengolahan data dan menganalisis data yang diperoleh selama proses penelitian di lapangan.
3. Penyusunan Laporan Penelitian, berdasarkan data yang diperoleh.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum PT. Citra Utama Niaga Nusantara Surabaya

1. Latar Belakang PT. Citra Utama Niaga Nusantara Surabaya

PT. Citra Utama Niaga Nusantara merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *real estate* dan perdagangan yang berlokasi di Jl. Opak No. 40 Wonokromo Surabaya. Seiring dengan perjalanannya, PT. Citra Utama Niaga Nusantara telah mengalami berbagai kemajuan dan perkembangan baik di bidang manajemen maupun ruang lingkup usahanya. Berawal sebagai kontraktor yang telah menjalin relasi bisnis dengan PT. Citra Tama Adi Graha (CMG) bersama kontraktor-kontraktor lainnya (CTKN dan SHIVA) sejak tahun 2000 hingga tahun 2005, PT. Citra Utama Niaga Nusantara kini telah berhasil mengembangkan usahanya sendiri sebagai *developer* (pengembang) terkemuka secara mandiri setara dengan beberapa perusahaan properti lainnya.

Hal itu tidak lain didorong oleh adanya kesadaran dan komitmen yang kuat dari perusahaan untuk selalu memenuhi kebutuhan dan kepuasan masyarakat akan kawasan hunian. Kini, semakin banyak alasan bagi PT. Citra Utama Niaga Nusantara untuk lebih mengembangkan pasar propertinya, bukan hanya

letaknya yang strategis dan mudah dicapai, pelayanan yang optimal, penyediaan infrastruktur dan fasilitas-fasilitas pendukung pun juga turut menjadi bagian yang tak terpisahkan. Berangkat dari sebuah komitmen inilah kemudian yang menjadi determinan pokok bagi munculnya dunia baru bagi PT. Citra Utama Niaga Nusantara dalam kancah pertumbuhan dan persaingan pasar properti nasional.

Salah satu kawasan yang paling dilirik PT. Citra Utama Niaga Nusantara saat ini untuk mengembangkan proyek propertinya adalah kawasan Sidoarjo sebagai salah satu kota penyangga Jawa Timur setelah Surabaya. Kawasan Sidoarjo ini dipandang memiliki warna keunikan tersendiri, dilihat dari profil penghuninya pada umumnya merupakan basis pemukiman kalangan pekerja, sebagian kaum profesional dan sebagian lagi dihuni oleh kalangan pengusaha.

Di samping itu, kawasan Sidoarjo juga terletak pada sebuah simpul perjumpaan (*metting point*) yang menghubungkannya dengan berbagai lokasi strategis, sebut saja misalnya di sebelah timur terdapat Bandara Juanda yang dapat ditempuh sekitar 10 km, Terminal Bungurasih yang dapat ditempuh sekitar 15 km, Perak yang dapat ditempuh sekitar 35 km dan ke pintu tol yang hanya sekitar 10 km. Sedangkan di tengah kota terdapat pusat

perbelanjaan dan tempat hiburan yang pastinya akan memanjakan penghuni sekitar kawasan hunian, seperti Ramayana, Giant dan Waterpark yang hanya dapat ditempuh sekitar 5-7 km.

Untuk mewujudkan itu semua, tentu saja terdapat banyak hambatan dan rintangan yang menyertainya. Seperti halnya yang telah diutarakan oleh Bapak Arief Ardiansyah, SE., MBA., selaku CMO (*Chief Marketing Office*) PT. Citra Utama Niaga Nusantara, menyebutkan bahwa penyediaan lahan, proses perizinan, ketersediaan infrastruktur merupakan bagian dari salah satu hambatan yang sering terjadi selama proses di lapangan.

Namun, dengan komitmen yang kuat untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan dan pemenuhan kebutuhan masyarakat, PT. Citra Utama Niaga Nusantara kian menunjukkan eksistensinya sebagai salah satu pengembang (*developer*) yang patut diperhitungkan dalam kancah pergelutan properti nasional. Hal ini mengidikasikan bahwa keberhasilan PT. Citra Utama Niaga Nusantara sampai saat ini adalah wujud nyata dari kerja keras, tekad dan profesionalisme kerjasama tim yang tinggi.

Keberhasilan dan kemampuan ini dapat dibuktikan dengan tingginya *rating* penjualan proyek "Graha Pesona" yang semakin meningkat setiap tahunnya. Hal ini dapat kita lihat dari persentase pendapatan, segmen pasar yang diraih, jumlah pelanggan serta

kemampuan produksi perusahaan yang akan dibahas pada sub bab berikutnya.

Faktor lain yang mendorong pentingnya kehadiran PT. Citra Utama Niaga Nusantara di tengah-tengah masyarakat adalah dalam rangka mendukung program pemerintah guna menyemarakkan pertumbuhan properti dalam negeri, dengan itu maka inspiatioal properti PT. Citra Utama Niaga Nusantara turut berpartisipasi aktif dalam memberikan berbagai kemudahan dan fasilitas perumahan yang berkualitas bagi masyarakat, dengan harapan akan mendapatkan momentum yang lebih baik di masa yang akan datang.

Ke depan, dengan membuka harapan pada pemerintah untuk melakukan pembenahan secara mendasar, prospek bisnis properti nasional diharapkan dapat terus meningkat. Selain dapat membuka lapangan kerja, pengembangan properti nasional juga dapat menumbuhkan daya beli masyarakat. Para invsestor juga akan dimanjakan dengan *capital gain* yang cukup tinggi.

Berdasarkan latar belakang di atas, PT. Citra Utama Niaga Nusantara memandang betul bahwa prospek bisnis properti merupakan suatu cara yang tepat untuk berinvestasi. Kemampuan ini diikuti oleh kepiawaian perusahaan dalam melihat celah peluang pasar potensial yang ada. Dalam hal ini, perusahaan tidak

hanya larut pada satu segmen tertentu yang sedang menjadi *trend setter* saat ini, namun tetap berusaha mencari ceruk pasarnya sendiri, di mana pengembang (*developer*) lain masih belum mengetahui dan menyadarinya.

2. Visi dan Misi PT. Citra Utama Niaga Nusantara

a. Visi

Menjadi *developer* (pengembang) yang terkemuka, kredibel dan terpercaya serta berperan aktif dalam mendinamisasi pertumbuhan dan perkembangan properti dalam rangka peningkatan produktivitas, daya saing dan kemandirian bisnis properti nasional.

b. Misi

- 1) Menyelenggarakan program pemerintah dalam rangka peningkatan pembangunan nasional melalui pengembangan usaha yang kompetitif.
- 2) Memberikan pelayanan publik yang berkualitas, transparan dan akuntabel.
- 3) Meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan.
- 4) Mengembangkan dan menerapkan nilai-nilai Islam secara utuh ke dalam hubungan kerja, manajemen dan proses pengelolannya.

3. Struktur Organisasi PT. Citra Utama Niaga Nusantara

Adapun struktur organisasi PT. Citra Utama Niaga Nusantara sebagai berikut :

Komisaris	: Drs. H. Abd. Halim H. Ahmad Munir Drs. H. Taufik
Direktur Utama	: Drs. H. Abd. Halim
Direktur	: Drs. Ahmad Fauzi
Manajer Keuangan	: Endi Sulistiawan
<i>Chief Marketing Office (CMO)</i>	: H. Arif Ardiansyah, SE., MBA.
Departemen-departemen	
Pertahanan dan Perizinan	: M. Rofiuddin, S. Ag.
Tekhnik	: Abd. Basir, ST.
Perencanaan	: Widi Sasongko, ST.
Adiministrasi KPR	: Mohammad Khozin
<i>Maintanance</i>	: Fariza Icha Guantini
<i>Customer Service</i>	: Titian Nesa Agustin Ratih Tri Wahyuni Arisanti Rizki Rachmadiyah
<i>Marketing Office</i>	: Toni Indra Jaya Assifa'ul Chafid, S.Hi Kiko Rian Noviyanto

Johanes Krismawan
Yanuar Bayu Suryono
Enora Kurniyawan
Mala Rizki Amaliya
Wahyudi
Yan Kurniawan
Novi Hediriansyah

Umum

Office Boy

: Abdul Aziz

Tolikh

Security

: Ardiyanto

Nur Afif

Supriyanto

Supaad A.

Supaad B.

Heru W.

4. Ruang Lingkup Usaha PT. Citra Utama Niaga Nusantara

Ruang lingkup usaha PT. Citra Utama Niaga Nusantara adalah bergerak dalam bidang *real estate* dan perdagangan. Salah satu proyek pengembangan properti perusahaan untuk kali

pertama adalah pengembangan proyek “Graha Pesona” yang terletak di Desa Modong, Kecamatan Tulangan Sidoarjo.

Proyek Graha Pesona yang dalam hal ini pelaksanaannya dipercayakan kepada kontraktor SHIVA, dibangun di atas lahan seluas 10 Ha dengan menysasar pada segmen menengah. Konsep bangunannya dirancang sesuai dengan standar kebutuhan masyarakat modern yang terdiri dari bahan bangunan yang berkualitas, lingkungan yang nyaman, keamanan dan privasi penghuni yang terjamin.

Semua rumah di *cluster* pertama di bangun bergaya *tropical* yang tersedia dengan berbagai tipe pilihan, di antaranya : tipe Lily (36/91), tipe Melati (40/98), tipe Teratai (50/112), tipe Sakura (60/120) dan tipe Flamboyan (70/135).

Agar berkembang menjadi suatu hunian yang sehat, konsep bangunan yang digunakan adalah modern tropis yang berwawasan ramah lingkungan dengan sistem keamanan satu pintu (*cluster*), yaitu dengan mempertahankan sistem kontur tanah dengan ruas jalan yang ditanami pepohonan, agar memberikan kesan hijau dan asri. Di samping itu, pembangunannya dibangun dengan konsep rumah taman dengan halaman depan setiap masing-masing rumah dibuat tanpa pagar berkualitas *real estate*. Sedangkan di area luar (*out door*) diciptakan suasana *downtown walk* yang nyaman dengan

dihiasi taman Bambu Cina di sisi-sisi gerbang utama, sehingga dapat memanjakan pejalan kaki.

Selain penataan lingkungan dan lansekapnya yang sangat memperhatikan kepuasan dan kenyamanan konsumen, *cluster* Graha Pesona juga menyajikan berbagai fasilitas dan infrastruktur yang dapat ditemui dengan mudah oleh penghuni di sekitar kawasan hunian, antara lain tersedianya aksesibilitas ke tempat-tempat perbelanjaan umum seperti pertokoan, Masjid, jalan tol dan lain sebagainya.

Pada tahap I, proyek di bangun sebanyak 335 unit dengan lahan seluas 7 Ha dan akan berkembang pada tahap ke II secara berkelanjutan. Artinya, setelah tahap I habis terjual, Graha Pesona akan lebih serius merancang pengembangan proyek tahap ke II yang masih tersisa sekitar 3 Ha dari sisa lahan yang telah terpakai.

Dengan progres tersebut, kini Graha Pesona sedang giat merancang pembangunan ratusan unit rumah pada tahap I yang masih belum terealisasi. Seiring dengan itu, secara simultan juga membangun sarana dan prasarana lainnya. Gerbang utama selebar 14 m dan jalan utama yang menghubungkan dengan rumah-rumah penghuni sudah tertata dengan baik dan gerbang kedua selebar 8 m yang bagian kedua sisinya dihiasi dengan taman mini, kini juga sudah rangkum.

Adapun tipe rumah, luas tanah, harga jual, uang muka dan angsuran KPR Graha Pesona dapat kita lihat pada tabel 4.1 di bawah ini :

Tabel 4.1
Tipe Perumahan *cluster* Graha Pesona
Sidoarjo

Type	Luas Tanah	Harga Jual (Dlm ribuan)	Uang Muka Min. (Dlm ribuan)	KPR Max. (Dlm ribuan)	Angsuran KPR (Dlm ribuan)		
					5 th.	10 th.	15 th.
Lily	7x13	63.750	15.000	48.750	1.183,34	778,84	661,41
Melati	7x14	71.950	19.950	52.000	1.217,03	782,70	653,33
Teratai	8x14	88.500	24.500	64.000	1.497,89	963,32	804,08
Sakura	8x15	102.500	32.500	70.000	1.638,32	1.053,63	879,46
Flamboyan	9x15	120.950	38.950	82.000	1.919,17	1.234,25	1.030,22

B. Kerangka Kerja Pengukuran *Balanced Scorecard* PT. Citra Utama Niaga Nusantara

1. Pengukuran Tujuan Strategis *Balanced Scorecard* pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara

Tabel 4.2
Pengukuran Strategis pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara

Tujuan Strategis	Pengukuran Strategis	
	<i>Outcomes (Lag Indicators)</i>	<i>Pengendali Kinerja (Lead Indicators)</i>
<i>Perspektif Finansial (F) :</i> F1 – Meningkatkan laba F2 – Memenuhi ekspektasi pemegang saham F3 – Menurunkan risiko pemegang saham	Penjualan <i>Growth Rate in Revenues</i> <i>Catastrophich Losses</i> (kerugian karena bencana)	Peningkatan penjualan Peningkatan penjualan Pengendalian
<i>Perspektif Pelanggan (C) :</i> C1- Meningkatkan kepuasan pelanggan	<i>Customer retention</i>	<i>Customer relationship,</i>

<p>"pra dan purna jual"</p> <p>C2 – Memenuhi ekspektasi pelanggan</p> <p>C3- Agresif mencari peserta baru</p>	<p><i>Customer satisfaction</i></p> <p><i>Customer acquisition</i></p>	<p><i>product/service attributes</i></p> <p>Survei kepuasan pelanggan</p> <p><i>Direct and indirect</i></p>
<p><i>Perspektif Proses Internal (I)</i></p> <p>:</p> <p>I1 - Mengembangkan target pasar</p> <p>I2- Menciptakan produk yang inovatif</p> <p>I3 – Pelayanan cepat dan tanggap</p> <p>I-4 Peningkatan operasional perusahaan</p>	<p><i>Yield Rate</i></p> <p><i>New product introduction</i></p> <p><i>On time delivery</i></p> <p><i>Yield rate</i></p>	<p><i>Segmentasi, targeting dan positioning</i></p> <p>Inovasi produk</p> <p>Penyerahan cepat, <i>Maintanance</i></p> <p>Efisiensi dan efektifitas operasi</p>
<p><i>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (L)</i></p> <p>:</p> <p>L1 – Mengembangkan kompetensi karyawan</p> <p>L2 – Mengkomunikasikan berbagai informasi strategis</p> <p>L-4- Kesejahteraan dan kepuasan karyawan</p>	<p><i>Employee productivity</i></p> <p>Integritas karyawan</p> <p><i>Employee retention, Employee satisfaction</i></p>	<p><i>Learning by doing</i></p> <p>Ketersediaan teknologi informasi</p> <p>Kompensasi dan motivasi</p>

Sumber : Data Diolah

2. Penetapan Target Kinerja *Balanced Scorecard* pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara

Tabel 4.3
Penetapan Target kinerja pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara

Perspektif	Tujuan Strategis	Pengukuran	2007	2008
Finansial (F)	- Meningkatkan laba	peningkatan penjualan		
	- Memenuhi ekspektasi	<i>%Growth Rate in Revenues</i>	10%	15%

	<p>pemegang saham</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menurunkan risiko pemegang saham 	<p>Meminimalisir kerugian karena bencana</p>		
Pelanggan (C)	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kepuasan pelanggan "pra dan purna jual" - Memenuhi ekspektasi pelanggan - Agresif mencari peserta baru 	<p><i>%Retention</i></p> <p><i>%Satisfaction</i></p> <p><i>%Acquisition</i></p>	<p>100%</p> <p>50%</p>	<p>100%</p> <p>60%</p>
Proses Bisnis Internal (I)	<ul style="list-style-type: none"> - Mengembangkan target pasar - Menciptakan produk yang inovatif - Pelayanan cepat dan tanggap - Peningkatan operasional perusahaan 	<p><i>%Segmentation</i></p> <p><i>%New product introduction</i></p> <p><i>%On time delivery</i></p> <p><i>%Yield rate</i></p>	<p>30%</p> <p>100%</p> <p>25%</p>	<p>60%</p> <p>100%</p> <p>30%</p>
Pembelajaran dan Pertumbuhan (L)	<ul style="list-style-type: none"> - Mengembangkan kompetensi karyawan - Mengkomunikasikan berbagai informasi strategis - Kesejahteraan dan kepuasan karyawan 	<p><i>%Employee productivity</i></p> <p>Sistem informasi dan komputerisasi</p> <p><i>%Employee retention, Employee satisfaction</i></p>	<p>Rp. 300.000.000</p>	<p>Rp. 350.000.000</p>

Sumber : Data Diolah

3. Penetapan Program Peningkatan Kinerja *Balanced Scorecard* pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara

Tabel 4.4
Penetapan Program Peningkatan Kinerja pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara

Tujuan Strategis	Pengukuran	Kode Program
F1- Meningkatkan laba	peningkatan penjualan	4P
F2 – Memenuhi ekspektasi pemegang	<i>%Growth Rate in Revenues</i>	CP
F3 – Menurunkan risiko pemegang saham	<i>%</i> Meminimalisir kerugian karena bencana	MS
C1 – Meningkatkan kepuasan pelanggan "pra dan purna jual"	<i>%Retention</i>	CRM
C2 – Memenuhi ekspektasi pelanggan	<i>%Satisfaction</i>	SP
C3 – Agresif mencari peserta baru	<i>%Acquisition</i>	D&I
I1 – Mengembangkan target pasar	<i>%Segmentation</i>	STP
I2 – Menciptakan produk yang inovatif	<i>%New product introduction</i>	IP
I3 - Pelayanan cepat dan tanggap	<i>%On time delivery</i>	MT
I4- Peningkatan operasional perusahaan	<i>%Yield rate</i>	SIC
L1 – Mengembangkan kompetensi karyawan	<i>%Employee productivity</i>	LB
L2 – Mengkomunikasikan berbagai informasi strategis	Sistem informasi dan komputerisasi	SIC
L4 – Kesejahteraan dan kepuasan karyawan	<i>%Employee retention, Employee</i>	KM

	<i>satisfaction</i>	
Keterangan Kode :		
Kode Perspektif : F = Financial (Finasial), C = Customer (Pelanggan), I = Internal Process (proses internal), L = Learning and Growth (pembelajaran dan pertumbuhan)		
Kode Program : CRM = Customer Relations Management, STP = Segementation, Targeting and Positioning, D&I = Direct and Inderect, LBD = Learnig by doing, KM = kompensation and Motivation, SP = Service Product, 4P = Product, Promotion, Price, Place, MS = Market Selektif, CP = Kompetitif Price, MT = Maintanance, SIC = Sistem Informasi and Computerisasi, IP = Inovasi Product		

Sumber : Data Diolah

4. Mengevaluasi Sistem Pengukuran yang Ada

Dalam mengevaluasi sistem pengukuran *balanced scorecard* PT. Citra Utama Niaga Nusantara di atas, maka dilakukan dengan proses wawancara dengan memberikan beberapa pertanyaan penting kepada pihak manajemen PT. Citra Utama Niaga Nusantara terkait dengan pendekatan pengukuran *balanced scorecard* yang dilakukan. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah pengukuran *balanced scorecard* pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara sudah dilakukan dengan menggunakan standarisasi pendekatan pengukuran *balanced scorecard* yang ada.

Pertanyaan dalam proses wawancara terbagi dalam tiga bagian pengukuran yang meliputi berbagai aspek dalam sistem pengukuran yang ada dalam organisasi. Bagian I meliputi 5 (pertanyaan 1-5) menyangkut keseluruhan pendekatan pengukuran

yang ada, bagian II (pertanyaan 6-40) mencakup berbagai jenis pengukuran yang spesifik dan bagian III (pertanyaan 41-50) meliputi pertanyaan mengenai analisis dan penggunaan data dalam organisasi.

f. Bag I : Pendekatan terhadap Keseluruhan Pengukuran

Keterangan :

1 = sangat tidak setuju

4 = setuju

2 = tidak setuju

5 = sangat setuju

3 = cukup setuju

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Tolok ukur yang terdapat dalam <i>data base</i> terhubung dengan <i>key success factor</i> , yang membedakan organisasi dengan kopetitor					✓
2.	<i>Data base</i> dibangun secara terencana, tidak bersifat dadakan					✓
3.	CEO/Presdir mengevaluasi tidak lebih dari 20 tolok ukur setiap bulannya untuk mengevaluasi keseluruhan kinerja organisasi	✓				
4.	Hampir keseluruhan tolok ukur kinerja konsisten dengan tujuan strategis				✓	
5.	Organisasi memiliki satu set tolok ukur yang baik, yang seimbang antara kinerja keuangan, kinerja operasional, kepuasan pelanggan, kepuasan pegawai, kualitas produk atau jasa, kinerja pemasok, kinerja lingkungan/keamanan					✓

Sumber : Data Diolah

g. Bag II : Jenis Tolok Ukur Spesifik yang terdapat dalam Organisasi

1) Tolok Ukur yang Berhubungan dengan Pelanggan

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
6.	<i>Data base</i> ini mencakup tolok ukur yang tepat mengenai kepuasan pelanggan/nilai pelanggan				✓	
7.	Organisasi yang mengumpulkan data kepuasan pelanggan dan tingkat penerimaan pelanggan dengan menggunakan berbagai teknik survei telepon, survei surat dan grup-grup fokus					✓
8.	Survei kepuasan pelanggan yang dilakukan lebih difokuskan pada upaya menyenangkan pelanggan daripada hanya untuk memuaskan pelanggan	✓				
9.	Hal-hal yang ditanyakan dalam survei/diskusi tentang kepuasan pelanggan, didasarkan pada riset untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan yang paling penting					✓
10.	Organisasi menggabungkan berbagai variasi tolok ukur kepuasan pelanggan (<i>soft and hard measure</i>) ke dalam suatu indeks kepuasan pelanggan secara keseluruhan		✓			

Sumber : Data Diolah

2) Tolok Ukur Pegawai

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
11.	Survei pelanggan dilakukan paling sedikit sekali dalam setahun untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan dengan keseluruhan aspek organisasi					✓
12.	Survei pegawai bersifat <i>anonym</i> dan lebih dari 75% kuisioner dikembalikan setiap tahunnya	✓				

13.	Organisasi melakukan riset untuk menentukan hal-hal penting bagi pegawai sebelum survei standar dilakukan	✓				
14.	Organisasi mengumpulkan data berdasarkan matrik lain yang terkait dengan tolok ukur kepuasan pelanggan seperti absensi, tingkat sukarelawan, jam kerja per minggu, permohonan mutasi, stres dll.					✓
15.	Tolok ukur individu terhadap kepuasan pegawai secara keseluruhan sama dengan indeks kepuasan pelanggan	✓				

Sumber : Data Diolah

3) Tolok Ukur Keuangan

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
16.	Organisasi telah mengidentifikasi beberapa ukur kunci (4-6 alat ukur kunci) dalam pengukuran kinerja keuangan					✓
17.	Tolok ukur keuangan merupakan suatu gabungan tolok ukur keuangan jangka pendek dan jangka panjang					✓
18.	Tolok ukur keuangan konsisten dengan keseluruhan unit/lokasi yang berbeda					✓
19.	Organisasi mengumpulkan data keuangan kompetitor utama untuk mengevaluasi kinerja dan membuat berbagai tujuan organisasi					✓
20.	Organisasi menghubungkan keseluruhan data keuangan ke dalam satu atau dua ringkasan statistik yang merefleksikan keseluruhan kinerja seperti <i>economy value added</i> (EVA) atau <i>retrun on assets</i> (ROA)					✓

Sumber : Data Diolah

4) Tolok Ukur Operasional

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
21.	Organisasi telah mengembangkan satu set tolok ukur operasional yang terdiri dari 4-6 tolok ukur seperti <i>value added</i> per pegawai yang digunakan dalam semua fungsi/lokasi				✓	
22.	Beberapa tolok ukur proses yang dikumpulkan terkait langsung dengan karakteristik <i>key product/service</i> yang menjadi perhatian pelanggan					✓
23.	<i>Cycle time</i> digunakan sebagai tolok ukur kunci dalam operasional organisasi kunci					✓
24.	Tolok ukur operasional memungkinkan organisasi untuk mencegah timbulnya problem daripada hanya sekedar mengidentifikasi problem	✓				
25.	Organisasi telah membuat standar yang terukur untuk seluruh tolok ukur kunci dalam proses				✓	

Sumber : Data Diolah

5) Tolok Ukur Pemasok

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
26.	Organisasi memiliki sistem pemeringkatan untuk mengevaluasi kinerja pendek					✓
27.	Sistem pemeringkatan pemasok merupakan gabungan data seperti tingkat pengembalian produk/pengapalan barang yang rusak, dan <i>soft data</i> seperti tingkat kepuasan terhadap respons pemasok					✓
28.	Kualitas produk/jasa yang dibeli dari pemasok diukur berdasarkan <i>regular basis</i>					✓
29.	Organisasi meminta para pemasok untuk memproses data dan mendorong pelaksanaan inspeksi					✓

	yang dilakukan sendiri					
30.	Mempertahankan <i>price guidelines</i> merupakan salah satu tolok ukur yang digunakan untuk mengevaluasi dan memilih para pemasok					✓

Sumber : Data Diolah

6) Tolok Ukur Kualitas Produk/Jasa

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
31.	Karakteristik produk/jasa yang diukur adalah hal-hal yang paling penting bagi pelanggan					✓
32.	Jika 100% produk/jasa tidak dicek, maka apakah sejumlah besar <i>sample</i> dibutuhkan untuk meyakinkan bahwa seluruh produk/jasa telah memenuhi standar					✓
33.	Peralatan pengukur otomatis digunakan jika memungkinkan, untuk menghindari kesalahan yang disebabkan oleh <i>poor human judgement</i>					✓
34.	Tolok ukur untuk produk lebih dikaitkan dengan tingkat penyelesaian daripada perilaku	✓				
35.	Berbagai tolok ukur kualitas produk/jasa lebih digambarkan dengan angka-angka aktual daripada dalam bentuk persentase produk/jasa					✓
36.	Organisasi mengumpulkan data-data pengukuran kinerja keamanan dan lingkungan paling sedikit sekali dalam sebulan, dengan menggunakan beberapa tolok ukur yang berbeda					✓
37.	Organisasi melakukan pengukuran tingkat keamanan yang lebih bersifat <i>behaviour</i> dan preventif					✓
38.	Tolok ukur lingkungan yang digunakan didasarkan pada peraturan pemerintah					✓
39.	Organisasi mengumpulkan data-					

	data mengenai peraturan dan tolok ukur pertanggungjawaban publik seperti waktu pemberian layanan sosial/komunitas maupun penghargaan yang diterima dari komunitas/kelompok sosial					✓
40.	Organisasi telah mengembangkan suatu indeks pertanggungjawaban publik yang merupakan gabungan tolok ukur keamanan, lingkungan dan layanan sosial/komunitas		✓			

Sumber : Data Diolah

h. Bag III : Pelaporan dan Analisa Data

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
41.	Organisasi melaporkan data dari berbagai bagian ke dalam suatu laporan tunggal, kepada seluruh manajer kunci					✓
42.	Data digambarkan dalam bentuk grafik yang mudah dibaca dan dianalisis untuk mengidentifikasi <i>trend</i> dan level kinerja organisasi		✓			
43.	Data kepuasan pelanggan, kepuasan pegawai dan inovasi/pertumbuhan ditinjau sesering mungkin oleh pihak eksekutif seperti halnya dengan data keuangan, operasional, produk/jasa dan kinerja pemasok					✓
44.	Organisasi melakukan riset untuk mengidentifikasi hubungan antara tingkat kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan					✓
45.	Organisasi memahami hubungan antara berbagai tolok ukur kunci dalam keseluruhan <i>scorecard</i>					✓
46.	Data kinerja dianalisis dan digunakan untuk membuat keputusan kunci mengenai bisnis organisasi					✓
47.	Berbagai tolok ukur kunci konsisten dengan misi, nilai-nilai dan tujuan serta strategi jangka panjang organisasi					✓
48.	Organisasi secara terus-menerus mengevaluasi dan memperbaiki tolok					

	ukur dan metode yang digunakan untuk mengumpulkan dan melaporkan data kinerja					✓
49.	Alat ukur otomatis dan manual diselaraskan secara regular untuk meyakinkan akurasi dan reliabilitas data					✓
50.	Tolok ukur dalam <i>scorecard</i> organisasi sama dengan tujuan jangka pendek dan jangka panjang seperti yang telah ditetapkan selama proses perencanaan					✓

Sumber : Data Diolah

i. Perhitungan Nilai Evaluasi Sistem

Perhitungan nilai keseluruhan adalah sebagai berikut :

Total pertanyaan 1-5	<u>20</u>	x 2 =	<u>40</u>
Total pertanyaan 6-40			<u>142</u>
Total pertanyaan 41-50	<u>47</u>	x 2 =	<u>94</u>
Kategorisasi			276

j. Interpretasi

Untuk menginterpretasi pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan hasil evaluasi di atas, maka dapat dilakukan kategorisasi sebagai berikut :

- a) Kategori antara 276-325 : Perusahaan memiliki pendekatan yang sangat baik dalam mengukur kinerja organisasi.

- b) Kategori antara 226-275 : Perusahaan memiliki pendekatan yang sistematis dalam pengukuran, namun masih memiliki beberapa kelemahan.
- c) Kategori antara 176-225 : Perusahaan terletak pada level menengah dan masih harus melakukan berbagai pembenahan terhadap pendekatan pengukuran yang ada.
- d) Kategori <175 : Perusahaan masih jauh dari pendekatan penerapan BSC.

Dari hasil perhitungan nilai evaluasi sistem pendekatan pengukuran *balanced scorecard* PT. Citra Utama Niaga Nusantara di atas, menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kategori angka 276 sampai 325 dengan nilai 276. Artinya, perusahaan telah memiliki pendekatan yang sangat baik dalam mengukur kinerja organisasi. Perusahaan memiliki suatu data base yang ringkas yang terhubung dengan *scorecard* kunci dan juga memiliki satu set tolok ukur berimbang yang baik. Perusahaan juga terbukti dapat menggunakan data yang dikumpulkan untuk membuat keputusan dalam meningkatkan kinerja

organisasi. Organisasi yang demikian dapat menjadi *benchmark* (Yuwono, et.all, 2006 : 101).

C. Pengukuran Kinerja PT. Citra Utama Niaga Nusantara dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

1) Perspektif Finansial

Dalam sistem pengukuran manajerial *balanced scorecard*, perspektif finansial menjadi tolok ukur yang sangat penting bagi penentu pertumbuhan perusahaan. Perspektif finansial menjadi pedoman bagi peningkatan kinerja perusahaan di semua perspektif yang ada di dalam *balanced scorecard*. Bagaimanapun, peningkatan kinerja pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan, pada akhirnya diarahkan untuk mewujudkan peningkatan bagi keuangan perusahaan.

Berdasarkan pengamatan di lapangan, menunjukkan bahwa PT. Citra Utama Niaga Nusantara saat ini mengalami tahap pertumbuhan (*growth*), di mana manajemen telah mengembangkan tahap pengembangan proyek, meningkatkan kinerja operasi dan sistem, infrastruktur serta meningkatkan hubungan yang baik dengan pelanggan.

Adapun tolok ukur yang digunakan untuk mengetahui kinerja keuangan perusahaan pada tahap pertumbuhan (*growth*) ini

adalah tingkat pertumbuhan pendapatan (*growth rate in revenues*) yang digunakan untuk mengukur tingkat pertumbuhan pendapatan yang dihasilkan PT. Citra Utama Niaga Nusantara. Melalui tingkat pertumbuhan pendapatan (*growth rate in revenues*), maka akan diketahui kemampuan perusahaan dalam meningkatkan pendapatannya setiap tahun. *Growth rate in revenues* ini dilakukan dengan cara membandingkan persentase kenaikan pendapatan perusahaan dengan tahun sebelumnya.

Adapun persentase *growth rate in revenues* pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara dapat kita lihat pada tabel 4.5 di bawah ini:

Tabel 4.5
Persentase Growth in Revenues pada PT. Citra Utama Niaga
Nusantara
Tahun anggaran 2006/2007-2008/2009

Tahun Anggaran	Jml. Pendapatan (dlm. rupiah)	Kenaikan Pendapatan	<i>Growth in Revenues</i>
2006/2007	3.631.107.400	-	-
2007/2008	8.689.397.925	5.058.290.525	139,30%
2008/2009	10.261.698.350	1.572.300.425	18,09%

Sumber : Data Diolah

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa pendapatan yang dihasilkan oleh PT. Citra Utama Niaga Nusantara pada tahun 2007/2008 mengalami kenaikan sebesar 139,30%. Menurut Bapak H. Arif Ardiansyah, SE., MBA, selaku *Chief Marketing Office* (CMO)

PT. Citra Utama Niaga Nusantara, hal ini disebabkan oleh tingginya kemampuan perusahaan dalam meraih ceruk pasar di tengah kondisi melemahnya pasar properti Sidoarjo pasca semburan lumpur PT. Lapindo Brantas Inc. Porong-Sidoarjo.

Dalam hal ini, semburan lumpur panas yang menyebabkan sedikitnya 14.000 rumah tenggelam dan puluhan ribu penduduk terancam tunawisma, tidak boleh tidak menyebabkan kebutuhan akan tempat tinggal menjadi sangat besar. Sehingga, dengan ini PT. Citra Utama Niaga Nusantara mencoba untuk menarik minat konsumen dan memotivasi mereka untuk membeli dengan gencar melakukan berbagai program promosi pemasaran dan penjualan melalui berbagai *event* khusus, seperti *open house*, pameran dan periklanan untuk menjaring minat pembeli dan meningkatkan *image* perusahaan di benak konsumen.

Di samping itu, tingginya dukungan perbankan terhadap pembiayaan di pasar properti pada tahun 2007/2008 yang meningkat dari realisasi kredit properti yang hanya 6,97 triliun pada tahun 2006 menjadi 7,314 triliun pada akhir Mei 2007, secara tidak langsung berdampak positif bagi perkembangan pasar properti PT. Citra Utama Niaga Nusantara.

Terlebih lagi pengembangan perumahan Graha Pesona PT. Citra Utama Niaga Nusantara juga didukung oleh kecenderungan

masyarakat khususnya korban lumpur lapindo yang lebih melirik tipe rumah sederhana di tengah kondisi desakan ekonomi. Sehingga, PT. Citra Utama Niaga Nusantara melakukan pengembangan proyeknya dengan menggunakan prinsip secara bertahap dengan daya serap masyarakat. Artinya, pembangunan rumah disesuaikan dengan kemampuan masyarakat untuk menyerap dan membeli, dengan tujuan agar produk yang ditawarkan perusahaan dapat dijangkau oleh masyarakat secara umum, khususnya korban lumpur Lapindo.

Inilah kiranya yang menjadi determinan pokok mengapa pasar properti PT. Citra Utama Niaga Nusantara mulai mengalami kenaikan pada tahun 2007/2008 dan pada gilirannya menaikkan pertumbuhan pendapatan PT. Citra Utama Niaga Nusantara.

Sedangkan pada tahun 2008/2009, walaupun pendapatan PT. Citra Utama Niaga Nusantara tetap mengalami peningkatan, namun dilihat dari sisi *growth rate in revenue* (pertumbuhan pendapatan) yang dihasilkan PT. Citra Utama Niaga Nusantara mengalami penurunan dari tahun sebelumnya dengan tingkat pertumbuhan sebesar 18,09%. Hal ini disebabkan oleh turunnya minat konsumen terhadap rumah hunian. Tentu saja kondisi ini disadari oleh perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan berbagai pengawasan dan pengendalian yang matang mengenai sistem,

strategi maupun ukuran yang akan digunakan guna meningkatkan kembali pertumbuhan pendapatan perusahaan dengan semaksimal mungkin di tahun yang akan datang.

2) Perspektif Pelanggan

Adapun tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja PT. Citra Utama Niaga Nusantara dalam perspektif pelanggan, seperti sejauh mana perusahaan dapat meningkatkan retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, hubungan dengan pelanggan, maka indikator keberhasilan yang dapat digunakan antara lain :

a) *Customer Acquisition*

Indikator ini dipergunakan untuk mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam memperoleh tambahan pelanggan baru selain pelanggan lama. Hal ini dapat dilihat dari persentase tambahan pelanggan baru yang telah berhasil diperoleh PT. Citra Utama Niaga Nusantara.

Adapun persentase *customer acquisition* pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara dapat kita lihat pada tabel 4.6 di bawah ini :

Tabel 4.6
Persentase *Customer Acquisition* pada PT. Citra Utama Niaga
Nusantara
Tahun anggaran 2006/2007-2008/2009

Tahun Anggaran	Plgn. Baru	Plgn. Lama	Jml. Plgn.	<i>Customer Acquisition</i>
2006/2007	47	-	47	-
2007/2008	107	47	154	69,48%
2008/2009	108	154	262	41,22%

Sumber : Data Diolah

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa *customer acquisition* PT. Citra Utama Niaga Nusantara pada tahun anggaran 2007/2008 mengalami kenaikan sebesar 69,48% dan pada tahun 2008/2009 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya, yaitu sebesar 41,22%. Namun, menurunnya persentase *customer acquisition* ini bukanlah satu-satunya indikator yang dapat dijadikan faktor penentu keberhasilan perusahaan, karena pada dasarnya penurunan *customer acquisition* tidak hanya disebabkan oleh lemahnya pelayanan atau penawaran yang dilakukan perusahaan, melainkan juga disebabkan oleh faktor-faktor eksternal seperti ekonomi dan bencana alam.

b) *Customer Retention*

Indikator ini digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan PT. Citra Utama Niaga Nusantara dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan. *Customer*

retention ini juga dapat dijadikan cerminan dari tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk dan pelayanan perusahaan. Semakin tinggi persentase *customer retention*, semakin tinggi pula tingkat loyalitas pelanggan terhadap perusahaan.

Adapun persentase *customer retention* pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara dapat kita lihat pada tabel 4.7 di bawah ini :

Tabel 4.7
Persentase *Customer Retention* pada PT. Citra Utama Niaga
Nusantara
Tahun anggaran 2006/2007-2008/2009

Tahun	Jumlah Pelanggan	<i>Customer Retention</i>
2006/2007	47	-
2007/2008	154	100%
2008/2009	262	100%

Sumber : Data Diolah

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa *customer retention* pada tahun 2007/2008 dan tahun 2008/2009 secara absolut maupun secara persentase (relatif) adalah baik. Hal ini dapat kita lihat pada tahun 2007/2008 ke tahun 2008/2009, persentase *customer retention* PT. Citra Utama Niaga Nusantara menunjukkan angka pertumbuhan yang stabil, yaitu sebesar 100%. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya jumlah

pelanggan setiap tahunnya. Suatu indikasi bahwa perusahaan mampu memberikan *excellent value* dengan baik kepada pelanggan, baik berupa pelayanan, produk maupun hubungan yang baik dengan pelanggan (*customer relationship*).

c) *Customer Satisfaction*

Indikator ini digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan, indikator yang dapat digunakan adalah dengan menggunakan *number of customer complaint*. Semakin kecil tingkat komplain atau keluhan yang dilakukan pelanggan terhadap perusahaan, maka semakin besar kepuasan pelanggan.

Number of complaint pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara ditunjukkan pada tabel 4.8 di bawah ini :

Tabel 4.8
Persentase *Customer Satisfaction* pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara
Tahun anggaran 2006/2007-2008/2009

Keterangan	(Dalam satuan keluhan)		
	2006	2007	2008
<i>Cluster Graha Pesona</i>	-	7	5
<i>Number of Customer Complaint</i>		7	5
<i>Growth</i>		0	(2)

Sumber : Data Diolah

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa *number of customer complaint* pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara mengalami penurunan sebesar 2 keluhan yang dilakukan pelanggan terhadap perusahaan, yaitu pada tahun 2007 sebanyak 7 komplain menjadi 5 komplain pada tahun 2008. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan dengan baik sesuai dengan ekspektasi yang mereka harapkan melalui kualitas produk dan pelayanan yang tinggi. Dengan ini berarti pelanggan merasa puas atas nilai (*value*) yang telah diberikan oleh perusahaan selama ini.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran proses bisnis internal dilakukan untuk mengidentifikasi proses internal yang paling kritis untuk mengetahui proses-proses kunci apa yang diunggulkan perusahaan. Hal ini dimaksudkan untuk mengukur seberapa baik bisnis perusahaan terkait dengan kegiatan operasional perusahaan dapat dijalankan secara efektif dan efisien. Adapun tolok ukur keberhasilan yang digunakan antara lain :

a) *On Time Delivery*

Tolok ukur ini digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam memenuhi jadwal

penyampaian order ke pelanggan sesuai dengan perjanjian yang telah ditentukan di dalam kontrak. *On time delivery* diukur dengan membandingkan antara jumlah pengiriman produk dengan tepat waktu oleh perusahaan dengan jumlah pengiriman produk yang dipesan oleh konsumen. Makin tinggi nilai persentase *on time delivery*, maka semakin tinggi pula tingkat kemampuan pengiriman tepat waktu perusahaan terhadap pelanggan.

Adapun persentase *on time delivery* PT. Citra Utama Niaga Nusantara dapat kita lihat pada tabel 4.9 di bawah ini :

Tabel 4.9
Persentase *On Time Delivery* pada PT. Citra Utama Niaga
Nusantara
Tahun anggaran 2006/2007-2008/2009

(Yang Direalisasi)

Keterangan	2006	2007	2008
<i>Total Orders Delivery</i>	-	27	96
<i>On Time Delivery</i>	-	27	96
<i>Late Delivery</i>	-	-	-
<i>% Ase On Time Delivery</i>	-	100%	100%
<i>Growth</i>	-	-	0

Sumber : Data Diolah

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa persentase *on time delivery* pada tahun 2007 sampai tahun 2008 adalah sangat baik. Hal ini ditunjukkan dari *%ase on time delivery* pada tahun 2007 sebesar 100% dan tetap menunjukkan angka yang stabil pada

tahun 2008 sebesar 100%, dengan spesifikasi sebanyak 27 unit dan pada tahun 2008 sebanyak 96 unit yang diserahkan (realisasi) dengan tepat waktu sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan dengan pelanggan.

Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan dari tahun ke tahun mampu menjaga efektivitas dan efisiensi proses penyerahan produk berkualitas tepat waktu serta menjaga kepercayaan yang selama ini diberikan pelanggan terhadap perusahaan.

b) Market Segment

Tolok ukur ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar tingkat kemampuan perusahaan dalam meraih segmen pasar yang telah ditawarkan ke pelanggan. Untuk mengetahui segmen pasar yang diperoleh perusahaan, maka dapat diukur dengan menggunakan *percentage of order getting* dengan membandingkan antara *order getting* (order yang didapat) dengan *order bidding* (order yang ditawarkan ke pelanggan). Semakin tinggi persentase *percentage of order getting*, semakin tinggi pula tingkat keberhasilan perusahaan dalam meraih segmen pasar yang telah di targetkan.

Adapun *percentage of order getting* pada PT. Citra Utama Niaga Nuantara dapat kita lihat pada tabel 4.10 di bawah ini :

Tabel 4.10
Percentage Of Order Getting pada PT. Citra Utama Niaga
Nusantara
Tahun anggaran 2006/2007-2008/2009

(Dalam Jutaan Rupiah)

Keterangan	2006	2007	2008
<i>Order Getting</i>	3.631.107.400	8.689.397.925	10.261.698.350
<i>Order Bidding</i>	27.000.000.000	23.368.892.600	14.679.494.675
<i>% Ase Order Getting</i>	13,44%	37,18%	69,90%
<i>Growth</i>	-	23,74%	32,72%

Sumber : Data Diolah

Dari tabel di atas, menunjukkan bahwa *percentage of order getting* pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara mengalami kenaikan setiap tahunnya, yaitu pada tahun 2006 sebesar 13,44%, kemudian mengalami pertumbuhan sebesar 23,74% pada tahun 2007 menjadi 37,18%, sedangkan pada tahun 2008 juga mengalami pertumbuhan sebesar 32,72% menjadi 69,90%. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan perusahaan mampu mengembangkan target pasar yang telah ditetapkan dalam rangka pengembangan dan peningkatan bisnis internal perusahaan.

c) *New Product Introduction*

Tolok ukur ini digunakan untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan dalam menciptakan inovasi produk sesuai dengan ekspektasi yang pelanggan harapkan. Inovasi

dilakukan dalam rangka optimalisasi pelayanan dan kepuasan terhadap pelanggan.

Dalam hal ini, *new product introduction* merupakan tingkat pengembangan lini produk yang telah berhasil dilakukan oleh perusahaan. Adapun jumlah pengembangan lini produk yang telah dihasilkan PT. Citra Utama Niaga Nusantara antara lain dapat kita lihat pada tabel 4.11 di bawah ini :

Tabel 4.11
***New Product Introduction* pada PT. Citra Utama Niaga**
Nusantara
Tahun anggaran 2006/2007-2008/2009

(Dalam Satuan Produk)

Keterangan	2006	2007	2008
<i>Cluster Graha Pesona</i>	-	8	28
<i>Number of New Product Introduction</i>	-	8	28
<i>Growth</i>	-	-	20

Sumber : Data Diolah

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa *new product introduction* pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara mengalami kenaikan, yaitu pada tahun 2007 *number of new product introduction* sebesar 8 mengalami pertumbuhan pada tahun 2008 sebesar 20 menjadi 28.

Inovasi pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara ini lebih berorientasi kepada pelanggan yang dilakukan dalam rangka

memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan akan pengembangan lini produk perumahan yang diinginkan. Pengembangan lini produk ini dapat berupa menciptakan produk baru dengan konsep perumahan yang baru atau pengembangan lini produk yang telah ada dengan suasana yang sedikit berbeda bergantung pada kebutuhan pelanggan. Tentu saja inovasi ini dilakukan selain untuk memberikan *superior value* (nilai lebih) bagi pelanggan, inovasi juga dilakukan untuk menciptakan *brand association* yang kuat di benak pelanggan.

d) *Yield Rate*

Tolok ukur ini digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk sesuai dengan kapasitas yang ada. *Yield rate* diperoleh dengan cara membandingkan jumlah produksi aktual dengan kapasitas produksi maksimal. Semakin tinggi tingkat *yield rate*, semakin tinggi pula tingkat efisiensi dan efektifitas perusahaan dalam menggunakan kapasitas yang ada dalam berproduksi.

Adapun persentase *yield rate* pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara dapat kita lihat pada tabel 4.12 di bawah ini :

Tabel 4.12
Persentase Yield Rate pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara
Tahun anggaran 2006/2007-2008/2009

Keterangan	2006	2007	2008
Kapasitas Produksi Maksimal	335	335	335
Kapasitas Produksi Aktual	47	107	108
Yield Rate	14,03%	31,94%	32,24%
Growth	-	17,91%	0,30%

Sumber : Data Diolah

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa *persentase yield rate* pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara mengalami kenaikan setiap tahunnya. Hal ini ditunjukkan pada tahun 2007 *persentase yield rate* mengalami kenaikan sebesar 17,91% menjadi 31,94% dan mengalami kenaikan 0,30% menjadi 32,24% pada tahun 2008. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Citra Utama Niaga Nusantara mampu menciptakan nilai perusahaan dengan meningkatkan konsistensi kualitas operasional perusahaan dalam kegiatan produksi sesuai dengan kapasitas yang ada, baik terhadap proses *input* maupun *output* secara efektif dan efisien.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, *balanced scorecard* diarahkan untuk mengukur tingkat kemampuan

perusahaan dalam menghadapi pertumbuhan dan perubahan. Oleh karena itu, peningkatan terhadap kompetensi dan produktivitas sumber daya manusia menjadi faktor penentu dalam keberhasilan perspektif ini.

Adapun tolok ukur yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan antara lain :

a) *Employee Productivity*

Employee productivity digunakan untuk mengukur tingkat kapabilitas karyawan. Tolok ukur yang digunakan adalah *number of employee productivity*, yang diperoleh dengan membandingkan antara penjualan dengan jumlah keseluruhan karyawan.

Adapun *number of employee productivity* pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara dapat kita lihat pada tabel 4.13 di bawah ini :

Tabel 4.13
Persentase Employee Productivity pada PT. Citra Utama Niaga
Nusantara
Tahun anggaran 2006/2007-2008/2009
(Dalam Jutaan Rupiah)

Keterangan	2006	2007	2008
<i>Sales</i>	3.631.107.400	8.689.397.925	10.261.698.350
<i>Total Employee</i>	17	28	28
<i>Number of Employee Productivity</i>	213.594.553	310.335.640	366.489.227
<i>Growth</i>	-	96.741.087	56.153.587

Sumber : Data Diolah

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa *persentase employee productivity* pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara mengalami kenaikan setiap tahunnya. Hal ini ditunjukkan pada tahun 2007 *number employee productivity* PT. Citra Utama Niaga Nusantara mengalami pertumbuhan sebesar Rp. 96.741.087 menjadi Rp. 310.335.640, sedangkan pada tahun 2008 mengalami pertumbuhan sebesar Rp. 56.153.587 menjadi Rp. 366.489.227. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan mampu meningkatkan kemampulabaan melalui peningkatan produktivitas karyawan setiap tahunnya dengan mempekerjakan para tenaga kerja yang bermutu, profesional, serta memiliki dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan.

b) *Employee Retention*

Employee retention diigunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya. Tolok ukur yang digunakan adalah *percentage labour turn over* (LTO)/tingkat perputaran karyawan. Semakin kecil persentase *laboour turn over*, maka semakin tinggi kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya. Persentase *labour turn over* tersebut dapat dilakukan dengan cara membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah rata-rata karyawan.

Adapun persentase *employee retention* pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara dapat kita lihat pada tabel 4.14 di bawah ini :

Tabel 4.14
Percentage Employee Retention pada PT. Citra Utama Niaga
Nusantara
Tahun anggaran 2006/2007-2008/2009

Tahun	Jml. Karyawan Awal	Jml. Karyawan Masuk	Jml. Karyawan Keluar	Jml. Karyawan Akhir	Jml. Rata-rata Karyawan	LTO (%)	Growth (%)
2006	26	-	9	17	17	51,92	-
2007	17	12	1	28	15	6,52	(45,40)
2008	28	-	-	28	28	-	(6,52)

Sumber : Data Diolah

Dari tabel di atas, menunjukkan bahwa *labour turn over* pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara selama dua periode mengalami penurunan. Hal ini dapat dilihat dari tingkat LTO (*labour turn over*)/perputaran karyawan yang semakin menurun setiap tahunnya, yaitu pada tahun 2007 tingkat LTO mengalami penurunan sebesar 45,40 menjadi 6,52%, begitu pula LTO pada tahun 2008 juga mengalami penurunan sebesar 6,52%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi yang baik, yaitu selama dua periode ini perusahaan mampu mempertahankan karyawannya dengan semakin baik melalui

peningkatan *value* terhadap kepuasan dan kesejahteraan karyawan setiap tahunnya.

c) *Employee Satisfaction*

Employee satisfaction digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Tolok ukur yang digunakan untuk mendorong kepuasan karyawan adalah *persentase employee absenteeism*, yaitu dengan cara membandingkan jumlah absensi/hari kerja yang hilang dengan hari kerja karyawan+ jumlah absensi. Semakin menurun tingkat *persentase employee absenteeism*, maka semakin baik perusahaan dalam memberikan nilai kepuasan kepada karyawan, yang ditunjukkan dengan rendahnya angka absensi karyawan yang tidak masuk kerja.

Adapun *persentase employee absenteeism* pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara dapat kita lihat pada tabel 4.15 di bawah ini :

Tabel 4.15
***Percentage Employee Absenteeism* pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara**
Tahun anggaran 2006/2007-2008/2009

Tahun	Jml. Karyawan (1)	Hari Karyawan (2)	Hari Kerja Karyawan (1x2)	Jml. Absensi	Employee Absenteeism	<i>Growth</i> (%)
2006	17	200	5100	10	0,20%	-
2007	28	300	8400	20	0,24%	0,04%
2008	28	300	8400	20	0,24%	0,00%

Sumber : Laporan Absensi Karyawan PT. Citra Utama Niaga Nusantara dan Diolah

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa persentase *employee absenteeism* pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara mengalami penurunan, yaitu pada tahun 2007 pertumbuhan *employee absenteeism* menurun sebesar 0,04% menjadi 0,24% dan mengalami penurunan 0,00% menjadi 0,24% pada tahun 2008. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan karyawan kepada perusahaan mengalami peningkatan dengan dibuktikan dengan rendahnya angka absensi karyawan yang tidak masuk kerja. Peningkatan nilai kepuasan dan kesejahteraan karyawan ini, tentu saja menjadi faktor kunci penentu bagi perusahaan dalam mendorong produktivitas dan kapabilitas karyawan guna meningkatkan kualitas kinerja perusahaan secara berkesinambungan.

D. Potret Umum Wawancara

Sebagaimana yang telah dikemukakan di atas, bahwa PT. Citra Utama Niaga Nusantara memiliki suatu pendekatan tolok ukur yang sangat baik dalam melakukan pengukuran *balanced scorecard* untuk menciptakan proposisi *value* dengan baik di antara para pemercayanya (*stakeholder*) secara seimbang dan proporsional, berikut gambaran

umum pemaparan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak H. Arief Ardiansyah, SE., MBA., selaku CMO (*Chief Marketing Office*) dan Bapak Endi Sulistiawan selaku manajer keuangan PT. Citra Utama Niaga Nusantara :

1. H. Arief Ardiansyah, SE., MBA.

Dalam rangka memenuhi kebutuhan para *stakeholder*, berbagai usaha harus dilakukan agar perusahaan dapat berkembang, antara lain :

- a. *"Memenuhi kebutuhan pelanggan potensial dan masa kini dengan menggencarkan pameran dan memotivasi calon konsumen agar membeli rumah di Sidoarjo melalui iklan dan program promosi lainnya, seperti pameran dan open house. Hal ini maksudkan, selain untuk menjaring pembeli, pameran dan open house juga menjadi kesempatan untuk berpromosi dan meningkatkan image perusahaan di benak konsumen.*
- b. *"Strategi lain yang digunakan adalah direct dan indirect yang dikombinasikan dengan brand image. Untuk direct, jelas perusahaan lebih secara push, yaitu dengan menggencarkan tenaga penjualan yang profesional. Dengan gencarnya penjualan yang dilakukan oleh marketing, target penjualan pada akhir tahun 2008 ini optimis akan terjual habis. Sementara yang indirect yaitu melalui kerja sama dengan pihak bank".*
- c. *"Selain faktor harga, juga turut diperhitungkan kebutuhan akan time distance, kemudahan akses, fasilitas dan kenyamanan lingkungan. Walaupun harganya terjangkau, percuma saja jarak waktu yang ditempuh ke lokasi perumahan maupun ke tempat kerja tidak efektif, misalnya karena faktor kemacetan dan lain sebagainya. Para investor yang ingin mengharapkan capital gain juga akan dimanjakan dengan kelengkapan fasilitas dan kemudahan akses yang terus meningkat, sehingga menyebabkan harga tanah di Sidoarjo akan semakin terdongkrak".*
- d. *"Selain itu, tidak kalah pentingnya adalah dengan melakukan inovasi produk dan kualitas pelayanan pra dan purna jual. Hal ini cocok bagi PT Citra Utama Niaga Nusantara yang tengah mempersiapkan proyek pengembangan tahap ke II. Misalnya dengan melansir cluster baru dengan model baru, mengemas cluster dengan konsep baru, atau*

kombinasi dari keduanya, untuk menaikkan kembali minat konsumen dalam membeli rumah di kawasan ini”.

Mengikuti skenario tersebut, Graha Pesona telah melakukan segmentasi pasar kelas menengah pada proyek tahap I. Namun, bukan berarti perusahaan mengabaikan kelas menengah-atas. Karena dengan banyaknya konsumen yang melintas, tentu saja penghuni sebuah kawasan bukan hanya didominasi oleh masyarakat kelas menengah-bawah. Sehingga perlu juga dipikirkan kebutuhan dari kalangan *middle-up*, mengingat bahwa tujuan konsumen dalam membeli rumah bukan hanya untuk tempat berteduh, melainkan juga untuk investasi.

2. Endi Sulistiawan

Menurut Bapak Endi Sulistiawan, selaku manajer keuangan PT. Citra Utama Niaga Nusantara menyebutkan bahwa :

”Kendati proyek Graha Pesona memiliki warna atau pesona tersendiri dengan menawarkan berbagai macam benefit dan fitur yang menggairahkan. Kadangkala persoalan harga menjadi faktor pertimbangan utama konsumen. Oleh karena itu, KPR (kredit kepemilikan rumah) merupakan salah satu solusi yang dapat membuka harapan bagi konsumen dalam mewujudkan impiannya untuk memiliki rumah”.

Dalam hal ini, PT Citra Utama Niaga Nusantara telah menjalin kerja sama dengan pihak bank, seperti BTN, BNI, BTN Syariah dan BNI Syariah, dengan tetap memberikan kebebasan kepada

konsumen untuk memilih sendiri bank mana yang paling dianggapnya baik dan memberikan pelayanan yang paling memuaskan.

Saat ini, harga tanah di Sidoarjo berkisar antara 200 ribu hingga 3 juta per meter, dan kemungkinan naiknya masih sangat besar. Sedangkan harga tanah di perumahan Graha Pesona mencapai 400 ribu per meter. Harga ini akan semakin terdongkrak jika nantinya letak geografis perumahan didukung oleh infrastruktur (akses jalan) yang mudah dijangkau sehingga dapat memberikan nilai lebih bagi para pemegang saham atau investor.

Selain itu, lebih jauh beliau menjelaskan bahwa tidak kalah pentingnya dalam menjaga kepercayaan (*trust*) kepada investor, berbagai program peningkatan penjualan harus dilakukan dan kepastian akan risiko kerugian akibat bencana juga harus ditingkatkan melalui pengendalian internal secara berkesinambungan.

E. Interpretasi Hasil

Dari pengukuran empat perspektif *balanced scorecard* di atas, dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, perusahaan mampu mengidentifikasi, merumuskan, dan

menciptakan *proposition value* dengan baik di antara para pemercayanya (*stakeholders*) secara seimbang dan proporsional.

Dalam hal ini, *scorecard* yang telah diukur pada masing-masing perspektif *balanced scorecard* di atas, dijadikan pedoman bagi manajemen untuk menyusun, merumuskan dan menentukan proposisi *value* mengenai dengan kebutuhan apa yang harus diberikan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan (*perspektif pelanggan*); proses-proses kunci apa yang harus diunggulkan untuk dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan (*perspektif proses bisnis internal*); langkah-langkah apa yang seharusnya dilakukan untuk meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan (*perspektif pembelajaran dan pertumbuhan*); dan nilai apa yang seharusnya diberikan kepada pemegang saham agar dapat memperoleh investor jangka panjang (*perspektif finansial*).

Hal ini dibuktikan dengan kemampuan PT. Citra Utama Niaga Nusantara dalam meningkatkan *excellent value* di antara pemercayanya (*stakeholders*) setiap tahunnya sesuai dengan target yang telah ditetapkan, antara lain :

1. Perspektif Pelanggan

Tujuan dari pengukuran perspektif pelanggan *balanced scorecard* ini adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan (*customer value*). Dalam hal ini, dalam rangka meningkatkan nilai

customer acquisition sebesar 50% pada tahun 2007 dan 60% pada tahun 2008; nilai *customer retention* sebesar 100% pada tahun 2007 dan 100% pada tahun 2008; dan nilai *customer satisfaction* yang ditandai dengan semakin rendahnya tingkat komplain yang dilakukan pelanggan terhadap perusahaan, maka proposisi *customer value* yang diberikan oleh PT. Citra Utama Niaga Nusantara adalah peningkatan kepuasan pelanggan “pra dan purna jual” melalui *customer relationship* dan *product/service attributes* serta memenuhi kebutuhan pelanggan.

Hal ini dapat dibuktikan dengan semakin meningkatkannya persentase *customer acquisition* sebesar 69,4% menjadi 154 pelanggan yang telah berhasil diraih perusahaan pada tahun 2007 dan sebesar 262 pelanggan pada tahun 2008. Begitu pula pada persentase *customer retention* yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan setiap tahunnya, yaitu sebesar 100% pada tahun 2007 dan tahun 2008. Sedangkan pada persentase *customer satisfaction* menunjukkan peningkatan perusahaan dalam meminimalisir tingkat komplain pelanggan (*number of customer complaint*), yaitu sebanyak 7 komplain pada tahun 2007 menjadi 5 komplain pada tahun 2008. Hal ini mengindikasikan bahwa *atribut product, service product* dan hubungan dengan pelanggan sesuai dengan apa yang diharapkan pelanggan dan pelanggan merasa puas.

2. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dari pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *balanced scorecard* ini adalah untuk meningkatkan nilai kepuasan dan kesejahteraan (*shareholder value*) yang dapat mendorong produktivitas dan kompetensi karyawan. Dalam hal ini, dalam rangka meningkatkan nilai *number of employee productivity* (tingkat produktivitas karyawan) sebesar Rp. 300.000.000 pada tahun 2007 dan Rp. 350.000.000 pada tahun 2008; peningkatan *employee retention*; dan nilai *employee satisfaction* yang diikuti dengan menurunnya tingkat *employee absenteeism*, maka proposisi *shareholder value* yang diberikan oleh PT. Citra Utama Niaga Nusantara adalah peningkatan kesejahteraan dan kepuasan karyawan serta pengembangan kompetensi karyawan setiap tahunnya.

Hal ini dapat dibuktikan dengan semakin meningkatnya tingkat *employee productivity* PT. Citra Utama Niaga Nusantara setiap tahunnya dari Rp. 331.335.640 pada tahun 2006 menjadi Rp. 336.489.227 pada tahun 2008. Begitu pula pada tingkat *employee retention* yang semakin menunjukkan peningkatan, yaitu sebanyak 28 karyawan pada tahun 2007 dengan tingkat LTO yang semakin menurun sebesar 6,52% dan tetap 28 karyawan pada tahun 2008 yang berarti tingkat LTO 0%. Sedangkan pada tingkat *employee*

satisfaction, yang ditunjukkan dengan jumlah absensi karyawan, tingkat *number of absenteeism* pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara mengalami penurunan setiap tahunnya, yaitu 0,04 % menjadi 0,24% pada tahun 2007 dan tetap menunjukkan angka 0,24% pada tahun 2008.

3. Perspektif Finansial

Tujuan dari pengukuran perspektif finansial *balanced scorecard* ini adalah untuk meningkatkan kepuasan investor atau pemegang saham (*investor value*). Dalam hal ini, dalam rangka meningkatkan jumlah pertumbuhan pendapatan (*growth rate in revenues*) sebesar 10% pada tahun 2007 dan 15% pada tahun 2008, maka proposisi *investor value* yang diberikan oleh *growth rate in revenues* adalah dengan peningkatan pertumbuhan perusahaan dan peningkatan penjualan perusahaan yang dapat memenuhi kepuasan pemegang saham.

Hal ini dapat dibuktikan dengan semakin meningkatnya *growth rate in revenues* PT. Citra Utama Niaga Nusantara pada tahun 2007 sebesar 139,30% dengan kenaikan pendapatan Rp. 5.058.290.525 menjadi Rp. 8.689.397.925, namun mengalami penurunan *growth rate in revenues* pada tahun 2008 sebesar 18,09%.

Dengan demikian, setelah menentukan *proposition of stakeholders value* berdasarkan hasil pengukuran *scorecard* pada masing-masing perspektif *balanced scorecard* tersebut di atas, maka langkah selanjutnya adalah melakukan penilaian terhadap proposisi *value*, apakah proposisi *value* yang telah ditetapkan perusahaan sudah berjalan sesuai dengan target yang telah ditetapkan, dengan cara memberikannya skor nilai seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.16 di bawah ini :

Tabel 4.16
Penilaian *Proposition of Stakeholders Value* Berdasarkan Hasil Pengukuran *Scorecard* pada Masing-masing
Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	<i>Proposition of Stakeholders Value</i>	Tolok Ukur	Realisasi			Growth		
			2006	2007	2008	2006	2007	2008
Pelanggan	Hubungan yang baik dengan pelanggan	<i>Customer retention</i>	47	154	262	-	100%	100%
	<i>Attributes product/service product</i>	<i>Customer statisfaction</i>	-	7	5	-	-	(2)
	Citra/ <i>image product</i>	<i>Customer acquisition</i>	47	154	262	-	69,48%	41,22%
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Produktivitas karyawan	<i>Employee productivity</i>	Rp. 213.594.553	Rp. 310.335.640	Rp. 366.489.227	-	Rp. 96.741.087	Rp. 56.153.587
	Retensi karyawan	<i>Employee retention</i>	51,92%	6,52%	-	-	(45,40)	(6,52)
	Kepuasan dan kesejahteraan karyawan	<i>Employee statisfaction</i>	0,20%	0,24%	0,24%	-	0,04%	0,00%
Finansial	Peningkatan pertumbuhan pendapatan	<i>Growth Rate in Revenues</i>	-	Rp. 5.058.290.525	Rp. 1.572.300.425	-	139,30%	18,09%

Perspektif	Proposition of Stakeholders Value	Tolok Ukur	Target			SKOR
			2006	2007	2008	
Pelanggan	Hubungan yang baik dengan pelanggan	<i>Customer retention</i>	-	100%	100%	4
	<i>Attributes product/service product</i>	<i>Customer satisfaction</i>	-	-	-	3
	<i>Citra/image product</i>	<i>Customer acquisition</i>	-	50%	60%	3
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Produktivitas karyawan	<i>Employee productivity</i>	-	Rp. 300.000.000	Rp. 350.000.000	3
	Retensi karyawan	<i>Employee retention</i>	-	-	-	4
	Kepuasan dan kesejahteraan karyawan	<i>Employee satisfaction</i>	-	-	-	3
Finansial	Peningkatan pertumbuhan pendapatan	<i>Growth Rate in Revenues</i>	-	10%	15%	3
Total Skor						23
Jumlah Tolok Ukur						7
Skor Akhir Kesimpulan						3,2% Cukup Baik

Sumber : data diolah

Keterangan :

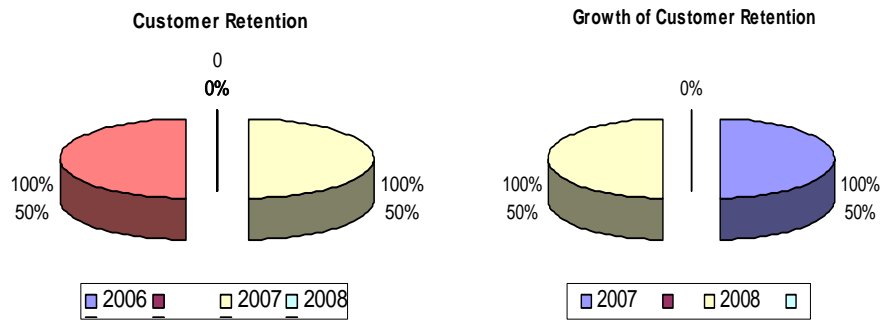
1 = Sangat Buruk	4 = Baik
2 = Buruk	5 = Sangat Baik
3 = Cukup Baik	

Dari hasil **Penilaian** *proposition of stakeholders value* di atas, menunjukkan bahwa perusahaan berada pada skor 3,2%. Artinya, proposisi *value* yang ditentukan PT. Citra Utama Niaga Nusantara bagi para *stakeholder* utamanya adalah cukup baik dan berjalan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Skor akhir *proposition of stakeholders value* ini diperoleh dengan cara membandingkan antara total skor yang diperoleh dari masing-masing proposisi yang mencapai target dengan jumlah jumlah tolok ukur yang digunakan. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya angka pertumbuhan pada masing-masing proposisi nilai yang telah berhasil diciptakan PT. Citra Utama Niaga Nusantara setiap tahunnya. (lihat diagram 4.1).

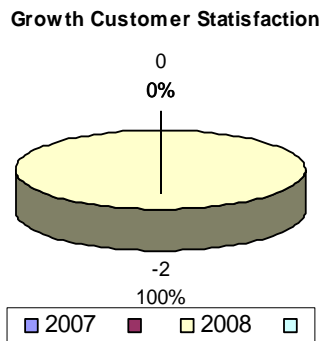
Diagram 4.1
Pertumbuhan *Proposition of Stakeholders Value* PT. Citra Utama Niaga Nusantara pada Masing-masing Perspektif *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Pelanggan

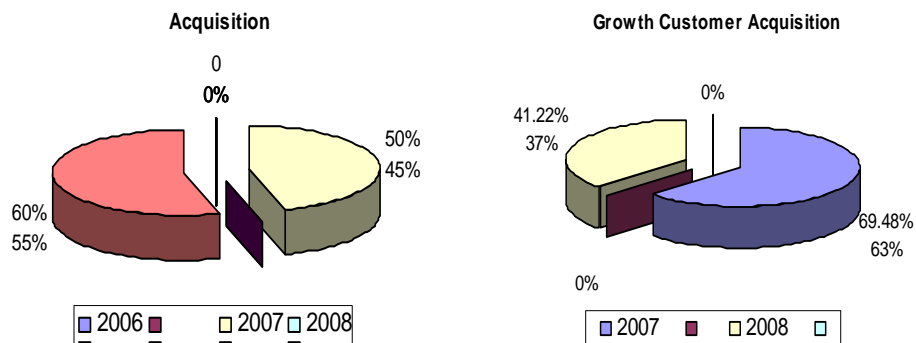
a. Hubungan yang Baik dengan Pelanggan



b. *Attributes Product/Service Product*

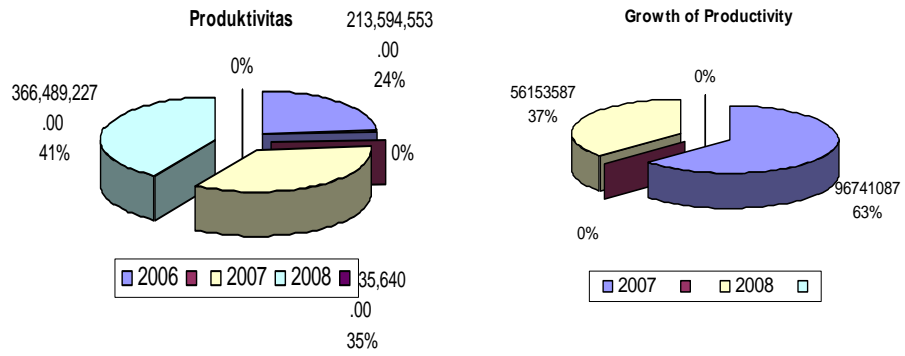


c. *Citra/image product*

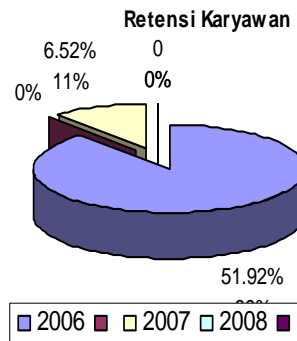


2. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

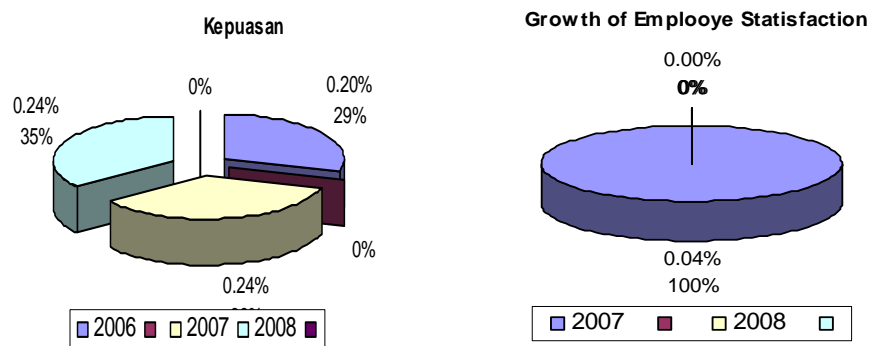
a. Produktivitas Karyawan



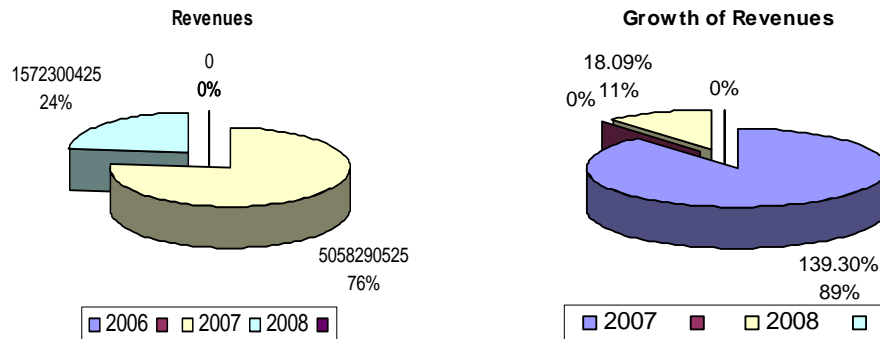
b. Retensi Karyawan



c. Kepuasan dan Kesejahteraan Karyawan



3. Perspektif Finansial



Dari diagram di atas, menunjukkan bahwa proporsi nilai *stakeholder* PT. Citra Utama Niaga Nusantara telah mencapai apa yang telah menjadi sasaran dan tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Hal ini dapat kita lihat dari persentase pertumbuhan (*growth*) *value proposition* pada masing-masing perspektif yang cenderung mengalami kenaikan setiap tahunnya. Dengan memberikan *excellent value* dengan baik di antara pemercayanya (*stakeholder*), yang meliputi pelanggan, karyawan dan investor secara seimbang dan proporsional, perusahaan mampu meningkatkan : (*pertama*) hubungan yang baik dengan pelanggan, peningkatan pelayanan/*service product*, meningkatkan citra/*image product* di benak konsumen; (*kedua*) produktivitas karyawan, retensi karyawan, kepuasan dan kesejahteraan karyawan; (*ketiga*) peningkatan pertumbuhan pendapatan perusahaan yang ditunjukkan dengan tingginya *rating* penjualan setiap tahunnya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil evaluasi sistem pendekatan pengukuran *balanced scorecard* PT. Citra Utama Niaga Nusantara, menunjukkan bahwa perusahaan memiliki suatu set tolok ukur yang sangat baik dalam menggunakan *balanced scorecard*. Dalam hal ini, perusahaan telah memiliki suatu set tolok ukur kinerja yang konsisten dengan misi, tujuan dan strategi jangka panjang organisasi yang seimbang dan saling berhubungan dengan berbagai tolok ukur kunci dalam keseluruhan *scorecard* yang ada dalam empat perspektif *balanced scorecard*.
2. Dari hasil penelitian juga menunjukkan bahwa beberapa perspektif *balanced scorecard* memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan di semua perspektif, meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini disebabkan oleh kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi, merumuskan dan menentukan *proposition of stakeholder value* dengan baik melalui pendekatan *balanced scorecard*. Dengan menggunakan *balanced scorecard* PT. Citra Utama Niaga Nusantara

mampu mengidentifikasi, menentukan dan menciptakan proposisi *value* dengan baik di antara para pemercayanya (*stakeholder*) secara seimbang dan proporsional.

B. Saran

1. Dalam perspektif finansial, guna meningkatkan tingkat pertumbuhan pendapatan (*growth rate in revenues*) perusahaan yang mulai menurun pada tahun 2008/2009 dibandingkan dengan tahun sebelumnya, perusahaan hendaknya lebih meningkatkan penjualan secara terus menerus dengan meningkatkan jumlah pelanggan yang menguntungkan melalui kompetensi program-program pemasaran, penjualan dan pelayanan agar mencapai target yang dapat membangkitkan sumber penerimaan bagi perusahaan.
2. Dalam perspektif pelanggan, guna meningkatkan *customer acquisition* yang mulai menurun pada tahun 2008/2009 dibandingkan pada tahun sebelumnya, perusahaan hendaknya lebih membangun ekuitas mereknya dengan memperkuat *brand association* sebagai pengembang (*developer*) yang terpercaya akan produk dan kualitas pelayanan yang berorientasi pelanggan dibandingkan pesaing. Karena pada saat di mana daya beli masyarakat mulai menurun, kepastian akan citra dan reputasi dapat memberikan nilai tambah tersendiri bagi perusahaan. Itulah sebabnya meski terjadi ancaman

perubahan lingkungan, pemain yang sudah mempunyai ekuitas merek yang baik, mampu melahirkan produk-produk baru dengan tetap bertahan (*survive*) dan menang.

3. Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan hendaknya mempertimbangkan kekuatan permintaan (*demand*) pasar dalam membangun sebuah kawasan hunian. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisir terjadinya risiko *over supply* yang akan mengakibatkan kelebihan kapasitas produksi.
4. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, guna meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan, perusahaan hendaknya meningkatkan sistem informasi strategis yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bacal, Robert, 1999, *Performance Management*, The McGraw-Hill Companies, Inc, Surya Dharma dan Yanuar Irawan (penterjemah). 2001, *Performance Management : Memberdayakan Karyawan, Meningkatkan Kinerja melalui Umpan Balik Mengukur Kinerja*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Departemen Agama RI, 2005, *al-Quran dan Terjemahannya "Al-Jumanatul 'Ali*, CV Penerbit Al-Jumanatul 'Ali-ART (J-ART), Bandung.
- Gaspersz, Vinzent, 2005, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi : Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hariadi, Bambang, 2003, *Strategi Manajemen: Strategi Memenangkan Perang Bisnis*, Edisi Pertama, Bayumedia, Malang.
- Kaplan, Robert, S., Norton, David, P., 1996, *Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Peter R. Yosi Pasla, M.B.A (penterjemah). 2000, *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta.
- Kartajaya, Hermawan, 2004, *Hermawan Kartajaya on Marketing*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kotler, Philip, 2000, *Marketing Management*, 10th Edition, Upper Saddle River, New Jersey, Hendra Teguh (penterjemah). 2004. *Manajemen Pemasaran 1*, Jilid Satu, PT Indeks, Jakarta.

Mangkuprawira, Sjafri, 2004, *Manajemen Sumber Manusia Strategik*, Cetakan Ketiga, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Narbuko, Cholid dan Achmadi Abu, 2007, *Metodologi Penelitian*, Cetakan Kedelapan, PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Nasution, M.N., 2001, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Cetakan Pertama, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Purwanto, Andie Tri, 2003, *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Indikator Komprehensif Pengelolaan Sumber Daya Alam-Lingkungan Hidup*, anditp2000@yahoo.com. 13 April 2008

Rampersad, Hubert, 2006, *Personal Balanced Scorecard : The Way to Individual Happiness, Personal Integrity and Organizational Effectiveness*, Widya dan Abdul Rasyid (penterjemah). 2006, *Personal Balanced Scorecard : Sinergikan Ambisi Pribadi dengan Ambisi Perusahaan*, PPM, Jakarta.

Simamora, Bilson, 2004, *Riset Pemasaran, Falsafah, Teori dan Aplikasi*, Gema Insani, Jakarta.

Simon, Hermann, dkk., 2006, *Manage for Profit, Not for Market Share : A guide to Profits in Highly Contested Markets*, Harvard Business Scholl Press, Boston, Mass, Lala Herawati Dharma (penterjemah). 2007. *Maximum Profit Minimum Problem : Strategi Jitu Meroketkan Laba Perusahaan*, Cetakan II, Kaifa PT Mizan Pustaka, Jakarta.

Suryabrata, Sumadi, 2005, *Metodologi Penelitian*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Tandjung, Widjaja, Jenu, 2004, *Marketing Manajemen : Pendekatan Pada Nilai-nilai Pelanggan*, Edisi Kedua, Bayumedia, Malang.

Umar, Husain, 2005, *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*, PT Gramedia Pustaka Utama, Bekerjasama dengan *Business Research Center (JBRC)*, Jakarta.

Yusanto Ismail Muhammad dan Widjajakusuma Karebet Muhammad, 2002, *Menggagas Bisnis Islami*, Gema Insani, Jakarta.

Yuwono, Sony, dkk., 2006, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Cetakan Keempat, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.