

**ANALISIS BALANCED SCORECARD PT. PP PROPERTI Tbk
(STUDI PADA PROYEK BEGAWAN APARTEMEN KOTA MALANG)**

Imam Hanafi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

imam.hanaf@gmail.com

Dosen Pembimbing :

Dr. Sudjatno SE., MS.

sudjatno@ub.ac.id

ABSTRACT

This study aims to determine the performance of PT. PP Properti Tbk in Begawan Apartment Malang project in terms of five perspectives on Sustainability Balanced Scorecard, namely Finance, Marketing, Internal Business Processes, Growth-Learning, and Social. This research is included in the type of descriptive research with a case study approach. This study uses primary and secondary data with several methods of data collection including interviews, questionnaires, literature studies, and documentation. The results of the study can be concluded that PT. PP Properti Tbk at Begawan Apartments Project has a good performance. Specifically the measurement shows excellent performance for the customer perspective, internal business process perspective, growth and learning perspective, and social perspective. However, due to the limitation of this research regarding to the financial statement of the project, the results of financial perspective was taken from centralized financial report of PT. PP Properti Tbk which shows the deterioration of the performance during 2017-2018

Keywords : Balanced Scorecard, Sustainability Balanced Scorecard, Performance Measurement, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective, Social Perspective

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT. PP Properti Tbk dalam proyek Begawan Apartemen Kota Malang ditinjau dari lima perspektif *Sustainability Balanced Scorecard* yaitu Keuangan, Pemasaran, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran-Pertumbuhan, dan Sosial. Penelitian ini termasuk dalam

jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder dengan beberapa metode pengumpulan data antara lain wawancara, angket / kuisioner, studi pustaka, dan dokumentasi. Hasil dari penelitian dapat disimpulkan bahwa PT. PP Properti Tbk pada Proyek Begawan Apartemen memiliki kinerja yang baik. Secara spesifik pengukuran menunjukkan kinerja yang sangat baik untuk perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, serta perspektif sosial. Namun, karena keterbatasan penelitian ini mengenai laporan keuangan proyek, hasil perspektif keuangan diambil dari laporan keuangan terpusat PT. PP Properti Tbk yang menunjukkan penurunan kinerja selama 2017-2018

Kata Kunci : Balanced Scorecard, Sustainability Balanced Scorecard, Pengukuran Kinerja, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Perspektif Sosial

1. PENDAHULUAN

Perusahaan di dalam melakukan aktivitas bisnis, tidak bisa lepas dari pengaruh lingkungannya. Informasi dan perencanaan strategis yang tepat dibutuhkan manajemen sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran tujuan dari perusahaan itu sendiri. Perusahaan memiliki visi, misi, strategi dan program sebagai sarana untuk mencapai tujuan strategi, sasaran strategi, target, dan key performance indicators dalam perusahaan. Untuk mengetahui seberapa besar pencapaian yang telah dilakukan maka diperlukan penilaian kinerja perusahaan. *Balance Scorecard* (BSC) yang merupakan konsep pengukuran yang diturunkan

langsung dari strategi bisnis perusahaan perlu terus dipantau, karena dapat dijadikan pacuan untuk mengarahkan karyawan terhadap faktor-faktor kunci untuk membangun kesuksesan perusahaan.

Sebagai pengembang properti di Indonesia, PT. PP Properti Tbk yang merupakan anak perusahaan dari PT. PP (Persero) Tbk yaitu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang telah berpengalaman di bidang jasa konstruksi, realti dan properti, EPC, dan investasi sejak tahun 1953. Dilansir dari TRIBUNNEWS.COM, JAKARTA, terdapat artikel dengan judul “Dalam 60 Persen Unit Begawan Apartment Malang Ludes Terjual dalam 3 Jam” (sumber :

<http://www.tribunnews.com/bisnis/2017/05/21/dalam-60-persen-unit-begawan-apartment-malang-ludes-terjual-dalam-3-jam>) menyebutkan bahwa PT. PP Properti Tbk mencatat sukses di proyek apartemen terbarunya di Kota Malang yaitu Begawan Apartement. Hanya dalam tiga jam, sebanyak 60 persen apartemen yang dipasarkan ludes terjual. Capaian ini menandakan pasar properti high rise di Kota Malang memang besar. Galih Saksono, Direktur Realti PT. PP Properti Tbk mengatakan, “Langkah ini merupakan salah satu inovasi strategis yang yang diambil perseroan untuk tetap unggul dalam kompetisi bisnis properti, khususnya Kota Malang Jawa Timur”.

Dari berita mengenai capaian penjualan apartemen pada proyek Begawan Apartemen PT. PP Properti Tbk tersebut di atas, tentu saja tidak dapat dijadikan patokan utama bahwa PT. PP Properti Tbk yang sedang membangun proyek Begawan Apartemen sudah memiliki kinerja yang baik dan sesuai dengan visi misi perusahaan. Tentu perlu dilakukan pengukuran yang lebih dalam dari

berbagai perspektif baik finansial maupun non-finansial. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“ANALISIS BALANCED SCORECARD PT. PP PROPERTI Tbk (STUDI PADA PROYEK BEGAWAN APARTEMEN KOTA MALANG)**

2. KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategi

Menurut Pearce dan Robinson (2011) : Manajemen strategi didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Wheelen dan Hunger (2010:10) menyatakan manajemen strategi sebagai: *Strategic management is that set of managerial decisions and actions that determine the long-run performance of a corporation. It includes strategy formulation, strategy implementation and evaluation and control.*

Dari beberapa definisi manajemen strategi diatas, dapat diketahui bahwa pada dasarnya manajemen strategi adalah gabungan pola pikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen. keterkaitan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dalam proses manajemen strategik, menunjukkan bahwa dalam pengambilan dan pelaksanaan keputusan maupun tindakan strategis membutuhkan penekanan dari peran serta seluruh organisasi.

Menurut Wheelen-Hunger (2003), langkah-langkah dalam proses pengambilan keputusan startegis adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal
2. Formulasi Strategi
3. Implementasi Strategi dan EvaluasiStrategi

B. Pengukuran Kineja

Menurut Mulyadi (2009), kinerja adalah keberhasilan dalam mewujudkan sasaransasaran strategik

perusahaan dan sasaran strategik perusahaan ini merupakan hasil penerjemahan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan. Keberhasilan strategik yang dicapai organisasi atau perusahaan perlu diukur, olehsebab itu sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu di tentukan ukurannya dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkannya.

Penilaian kinerja menurut Mulyadi (2009) penilaian kinerja merupakan penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, maka diperkukanya penilaian kinerja yang menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan, agar personel menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan.

C. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah evaluasi strategi dan teknik kendali,

merupakan sebuah proses yang memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi strategi berdasarkan empat perspektif yaitu kinerja keuangan, pengetahuan pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan (Fred R. David & Forest R. David, 2016). Menurut Butler *et al.* (2011) terdapat 3 skenario kemungkinan strategi untuk melaksanakan strategi Balanced Scorecard :

1. Aspek sosial dan lingkungan dapat diintegrasikan menggunakan empat Perspektif yang ada.
2. Menggunakan Perspektif tambahan untuk mempertimbangkan aspek sosial dan lingkungan.
3. Merumuskan aspek sosial dan lingkungan yang spesifik dengan menggunakan kartu skor.

Dari 3 skenario kemungkinan tersebut, skenario ke-2 merupakan fokus utama dari *Sustainability Balanced Scorecard* dimana Perspektif tambahan dapat dibuat. Dengan adanya penambahan Perspektif dapat menambahkan sudut pandang baru tentang aspek sosial dan

lingkungan dalam *Balanced Scorecard* sehingga perusahaan dapat mensinergikan tujuan strategi.

Perspektif ke lima dalam metode *Balanced Scorecard* ini dapat memberikan lebih banyak visibilitas. Hal ini dapat dilihat dari perspektif sosial terdiri dari indikator kinerja sosial, lingkungan hidup, dan tanggung jawab ekonomi sebagai tujuan perusahaan. Namun, perusahaan akan mendefinisikan indikator Perspektif lingkungan dan sosial ini berbeda satu sama lain. Oleh karena itu, indikator sistem yang diatur untuk mengukur aspek sosial dan lingkungan bervariasi karena indikator sistem ini didasarkan pada strategi dan tujuan perusahaan terkait. Bobot dari *Balanced Scorecard* dalam dimensi ini juga akan bergantung pada tujuan dan budaya setiap perusahaan (Epstein dan Wisner, 2001).

Agar kinerja perusahaan lebih efektif dan efisien, dibutuhkan sebuah informasi akurat yang mewakili sistem kerja yang dilakukan. Dalam BSC, terdapat lima jenis perspektif untuk mengetahui ukuran kinerja perusahaan, antara lain :

- a) Perspektif Keuangan
Terdiri dari ROE, ROI, Rasio Kas, Rasio Lancar, Collection Periods (CP), Perputaran Persediaan (PP), Perputaran Total Aset (TATO), Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva (TMS Terhadap TA)
- b) Perspektif Pelanggan
Terdiri dari pangsa pasar, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.
- c) Perspektif Proses Bisnis Internal
Terdiri dari proses inovasi, proses operasi dan pelayanan purna jual
- d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Terdiri dari kepuasan pekerja, retensi pekerja, dan produktifitas pekerja.
- e) Perspektif Sosial
Terdiri dari Lingkungan Hidup dan CSR.

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Pengertian metode deskriptif menurut Sugiyono

(2009:21) adalah “Metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas”. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan suatu kejadian atau kondisi yang terjadi di masyarakat sesuai dengan objek penelitian di lapangan berdasarkan realita.

Creswell (2010: 20) mengatakan bahwa studi kasus merupakan strategi penelitian di mana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu. Sedangkan Yin (2011: 1) mengatakan studi kasus adalah sebuah penyelidikan empiris yang menginvestigasi fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, khususnya ketika batas antara fenomena dan konteks tidak begitu jelas. Dalam penelitian ini tidak mengarah pada pengujian hipotesis tetapi lebih mengarah pada sudut pandang dalam menganalisis data yang terkumpul dalam penelitian.

Penelitian ini dilakukan di PT PP Properti Tbk (Proyek Begawan Apartemen Kota Malang) yang berlokasi di Jl. Raya Tlogomas No.1, Tlogomas, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur. Penelitian ini dimulai pada bulan September 2018 sampai November 2018.

Jenis data yang digunakan dalam penyusunan penelitian ini bersumber dari dua jenis data yang dikumpulkan oleh peneliti. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder, baik berupa data kuantitatif maupun data kualitatif. Data primer dan data sekunder merupakan data berdasarkan sumber, sedangkan data kuantitatif dan kualitatif merupakan data berdasarkan sifat (Mudrajad Kuncoro, Ph.D, 2013).

Teknik pengumpulan data yang digunakan antara lain melalui wawancara, angket/kuisisioner, studi pustaka, dan dokumentasi. Teknik pengolahan dan analisis data dari tiap perspektif BSC antara lain sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

- a) Imbalan kepada pemegang saham atau *Return On Equity* (ROE)

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

- b) Imbalan Investasi atau *Return On Investment* (ROI)

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

- c) Rasio Kas (*Cash Ratio*)

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas} + \text{Bank} + \text{Surat Berharga}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

- d) Rasio Lancar (*Current Ratio*)

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

- e) *Collection Periods* (CP)

$$\text{Collection Periods (CP)} = \frac{\text{Total Piutang Usaha}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365 \text{ hari}$$

- f) Perputaran Persediaan (PP)

$$\text{Perputaran Persediaan (PP)} = \frac{\text{Total Persediaan}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365 \text{ hari}$$

- g) Perputaran Total Asset/*Total Asset Turn Over* (TATO)

$$TATO = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

- h) Rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Asset (TMS terhadap TA)

$$\text{TMS terhadap TA} = \frac{\text{Total Modal Sendiri}}{\text{Total Aktiva}}$$

2. Perspektif Pelanggan

- a) Pangsa Pasar (*Market Share*), dengan mengukur besarnya pangsa pasar atau proporsi segmen pasar yang dikuasai perusahaan.

- b) *Customer Retention* (kesetiaan pelanggan)

$$\frac{\sum \text{Pelanggan tahun } (n)}{\sum \text{Pelanggan tahun } (n-1)} \times 100\%$$

Sumber: Sumarsan (2011:225)

- c) *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan)

$$\frac{\sum \text{Pelanggan tahun } (n) - \sum \text{Pelanggan tahun } (n-1)}{\sum \text{Pelanggan tahun } (n-1)} \times 100\%$$

Sumber: Suryana (2006:8)

- d) *Customer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan)

$$\frac{\sum \text{Keluhan Pelanggan}}{\sum \text{Pelanggan}} \times 100\%$$

Sumber: Tunggal (2001:11)

- e) *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan)

$$\frac{\text{Laba dalam segmen pasar yang dilayani}}{\text{Jumlah pelanggan dalam segmen pasar yang dilayani}}$$

Sumber: Suryana (2006:8)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

- a) Proses Inovasi, yang merupakan kreatifitas perusahaan dalam mengembangkan produk atau jasa baru untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

- b) Proses Operasi

$$\text{MCE} = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian (Throughput Time)}} \times 100\%$$

Sumber: Kaplan dan Norton (2000:101)

- c) Proses Pelayanan Purna Jual

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan diukur melalui kuisisioner yang berisi pertanyaan mengenai tiga indikator dalam perspektif ini yaitu kepuasan pekerja, retensi pekerja, dan profuktivitas pekerja.

5. Perspektif Sosial

Perspektif Sosial dilihat melalui kegiatan yang dilakukan perusahaan yang berkenaan dengan lingkungan hidup dan bentuk tanggung jawab sosial perusahaan terhadap lingkungan dan masyarakat sekitar proyek.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

a) Perspektif Keuangan

Tabel 1 . Hasil Penilaian Perspektif Keuangan *Balanced Scorecard* PT. PP Properti Tbk Proyek Begawan Apartemen Kota Malang

Perspektif	Indikator	Hasil Tahun		Beban Skor Maks	Skor	
		2017	2018		2017	2018
Perspektif Keuangan	ROE (%)	Labu Bersih Setelah Pajak 202.979.265.584	18,35%	330.297.931.077	20	20
		Modal Sendiri 1.541.891.797.075		1.541.891.797.075		
	ROI (%)	Labu Bersih Setelah Pajak 202.979.265.584	2,25%	330.297.931.077	15	3
		Total Aktiva 12.559.932.322.128		15.521.179.885.146		
	Rasio Kas (%)	Kas dan setara kas 996.491.296.845	29,35%	700.144.227.459	5	4
		Hutang Lancar 3.395.076.140.065		4.206.285.209.094		
	Rasio Lancar (%)	Aktiva Lancar 7.106.225.520.510	209,31%	9.553.277.917.533	5	5
		Hutang Lancar 3.395.076.140.065		4.206.285.209.094		
	CP (hari)	Piutang Usaha 4.231.062.515.080	174,20	5.751.077.725.528	5	3
		Penjualan Usaha 80.655.304.760		124.460.329.309		
	PP (hari)	Persediaan 1.575.007.765.584	64,84	2.807.111.710.254	5	4,5
		Penjualan Usaha 80.655.304.760		124.460.329.309		
	TATO (%)	Perputaran 1.703.153.886.552	13,50%	1.687.556.012.510	5	1,5
		Total Aktiva 12.559.932.322.128		15.521.179.885.146		
	TMS Terhadap TI	Modal Sendiri 1.541.891.797.075	12,28%	1.541.891.797.075	10	6
		Total Aktiva 12.559.932.322.128		15.521.179.885.146		
Jumlah Skor Aspek Keuangan				70	41	38
Aspek Operasional				15	15	15
Aspek Administrasi				15	15	15
Total Skor				100	71	68

Berdasarkan hasil perhitungan untuk perpektif keuangan PT. PP Properti Tbk proyek begawan apartemen kota Malang secara keseluruhan mengalami fluktuatif

yang cenderung menurun dari tahun 2017 ke tahun 2018. Rasio ROE mengalami peningkatan karena pada tahun 2018 dengan modal yang sama dapat menghasilkan laba bersih yang lebih besar dari tahun 2017. Hal ini berarti perusahaan memiliki efisiensi penggunaan modal yang semakin baik, selain itu peningkatan juga dapat memperkuat posisi pemilik perusahaan dan meningkatkan nilai perusahaan.

Rasio ROI mengalami penurunan dari tahun 2017 ke tahun 2018 karena peningkatan laba bersih yang dihasilkan tidak lebih besar dari peningkatan total aktiva yang dimiliki perusahaan. Hal ini berarti efektivitas perusahaan dalam mengelola investasi mengalami penurunan pula atau dalam kata lain peningkatan total aktiva yang ada tidak dapat dikelola secara maksimal dan menghasilkan laba yang lebih besar lagi.

Rasio Kas mengalami penurunan karena ketersediaan kas dan setara kas menurun sedangkan jumlah hutang lancar yang dimiliki mengalami peningkatan dari tahun 2017 ke tahun 2018. Hal ini berarti posisi perusahaan dari sisi

ketersediaan kas dan setara kas semakin menurun karena perusahaan bisa saja mengalami kesulitan dana untuk membayar hutang lancar yang semakin meningkat dan tidak disertai dengan meningkatnya kas dan setara kas.

Rasio Lancar mengalami peningkatan karena peningkatan aktiva lancar yang dimiliki perusahaan lebih besar dari peningkatan hutang lancar dari tahun 2017 ke tahun 2018. Hal ini berarti posisi perusahaan dari sisi ketersediaan aktiva lancar secara keseluruhan semakin baik dan dapat menutupi kewajiban jangka pendek yang segera jatuh tempo.

Collection Periods perusahaan mengalami peningkatan jangka waktu menjadi lebih cepat dari tahun 2017 ke tahun 2018 karena peningkatan pendapatan usaha yang dihasilkan perusahaan lebih besar dari peningkatan piutang usahanya. Hal ini berarti dalam satu tahun jumlah hari yang dibutuhkan untuk perputaran piutangnya semakin cepat atau dalam kata lain piutang yang dimiliki perusahaan semakin likuid.

Perputaran persediaan perusahaan dari tahun 2017 ke tahun 2018 mengalami penurunan jangka waktu menjadi lebih lama karena peningkatan pendapatan usaha tidak lebih besar dari peningkatan persediaan yang dimiliki perusahaan. Hal ini berarti efektivitas perusahaan dari sisi perputaran persediaan semakin menurun karena peningkatan persediaan yang ada akan menumpuk atau menganggur karena tidak segera dikonversikan menjadi pendapatan dari penjualan.

Perputaran Total Asset / *Total Asset Turn Over* (TATO) perusahaan mengalami penurunan karena total penjualan perusahaan mengalami penurunan sedangkan total aktiva yang dimiliki mengalami peningkatan pada tahun 2018. Hal ini berarti efisiensi penggunaan keseluruhan aktiva dalam menghasilkan penjualan semakin menurun dan dapat diartikan bahwa perputaran total aktiva yang ada juga menurun.

Rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Asset (TMS terhadap TA) perusahaan mengalami penurunan karena dengan modal sendiri yang masih sama dari tahun

2017 ke tahun 2018, total aktiva yang dimiliki mengalami peningkatan. Hal ini berarti semakin besar modal pinjaman yang dibutuhkan untuk membiayai aktiva perusahaan yang semakin meningkat

b) Perspektif Pelanggan

Tabel 2 . Hasil Penilaian Perspektif Pelanggan *Balanced Scorecard* PT. PP Properti Tbk Proyek Begawan Apartemen Kota Malang

Perspektif	Indikator	Hasil Tahun			
		2017	2018		
Perspektif Pelanggan	Retensi Pelanggan (%)	Jumlah Pelanggan Tahun N	658	669	138 %
		Jumlah Pelanggan Tahun N-1	0	659	
	Akuisisi Pelanggan (%)	Jumlah Pelanggan Tahun N	659	669	78 %
		Jumlah Pelanggan Tahun N-1	0	659	
	Kepuasan Pelanggan (%)	Jumlah Keluhan Pelanggan	0	0	100 %
		Jumlah Pelanggan	659	669	

Perspektif	Indikator	Hasil Tahun			
		2017	2018		
Perspektif Pelanggan	Profunditas Pelanggan (%)	Jalan Pelanggan	X	X	
		6-9	900	97%	
		Jumlah Pelanggan	0.62		0.62
		9-9	9-9		
	Hasil Tahun				
	Indikator		2017	2018	
Pengapaan		99%	99%		

Indikator pertama dari perspektif ini yaitu pangsa pasar yang mengalami peningkatan sebesar 15% dari tahun 2017 ke tahun 2018. Peningkatan pangsa pasar menunjukkan kinerja yang baik karena hal ini berarti perusahaan dapat menarik minat pasaran yang lebih banyak dari pesaing sejenis

lainnya di daerah tersebut. Indikator kedua adalah Retensi pelanggan yang mengalami peningkatan karena jumlah pelanggan yang meningkat dari tahun 2017 ke tahun 2018 tanpa adanya pelanggan yang membatalkan pesannya. Hal ini menunjukkan kinerja yang baik dari kemampuan perusahaan mempertahankan hubungan dengan konsumen. Indikator ketiga adalah akuisisi pelanggan yang mengalami peningkatan juga tentunya karena jumlah pelanggan yang ada meningkat cukup besar dari tahun 2017 ke tahun 2018. Hal ini menunjukkan kinerja yang baik karena perusahaan berhasil menarik pelanggan dan memenangkan persaingan diantara bisnis-bisnis sejenis lainnya.

Indikator selanjutnya adalah kepuasan pelanggan yang berdasarkan hasil penelitian tetap konsisten dari tahun 2017 ke tahun 2018 karena tidak adanya keluhan yang berarti hingga dapat mengurangi nilai perusahaan di mata pelanggan. Hal ini berarti perusahaan dapat menjaga hubungan baik dalam bentuk pelayanan terhadap pelanggan yang

ada. Indikator terakhir dari perspektif ini adalah profitabilitas pelanggan yang mengalami peningkatan dari tahun 2017 ke tahun 2018 karena adanya peningkatan jumlah pelanggan yang secara otomatis menyebabkan profitabilitas dari penjualan unit apartemen kepada pelanggan juga bertambah. Hal ini menunjukkan kinerja yang baik dari perusahaan dalam sisi menarik penambahan pelanggan dari target keseluruhan pelanggan yang menyebabkan profitabilitas perusahaan juga ikut bertambah

c) Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, untuk proses inovasi PT. PP properti Tbk pada proyek begawan apartemen menerapkan tag line “Beyond Space” yang memiliki penjabaran sebagai berikut :

1. Adanya truck marketing (lounge car) dalam upaya meningkatkan proses pemasaran produk dari proyek begawan apartemen.
2. Konsep baru yang berfokus pada “New Icon” dalam artian bentuk dan desain yang baru dan berbeda dari lainnya, “Edukasi” yang berarti produk pintar dalam pemanfaatan energi mikro hidro dan manajemen yang terpusat, serta “Destinasi” yang berarti integrasi tempat tinggal & tempat belajar, komersial area, dan river vallery recreation.
3. Letak proyek yang sangat strategis dekat dengan tempat pendidikan yaitu kampus ternama di kota Malang sebagai kebutuhan mahasiswa sebagai pelajar.
4. Banyaknya rancangan fasilitas yang akan terdapat di dalam apartemen seperti kolam renang, taman, dan berbagai fasilitas yang menunjang kebutuhan pelanggan.
5. Untuk karyawan yang bekerja pada proyek ini diberikan fasilitas berupa game yang terdapat dalam kantor guna refreshing di sela pekerjaan agar tetap tercipta kenyamanan

dan mampu menunjang kinerja para karyawan.

Tabel 3 . Hasil Penilaian Proses Operasi *Balanced Scorecard* PT. PP Properti Tbk Proyek Begawan Apartemen Kota Malang

Perspektif	Indikator	Hasil Tahun		Kesimpulan
		2017	2018	
Perspektif Proses Bisnis Internal	Proses Operasi (MCE)			Batas-batas MCE 52%
	Waktu Pengalihan (Tahun)	17	19	
	Waktu Penyelesaian (Tahun)	36	30	

MCE merupakan ukuran efisiensi proses produksi dihitung dengan membandingkan waktu pengolahan produk dengan waktu penyelesaian produk sampai ke tangan pelanggan. Berdasarkan tabel 4.3 di atas dapat dilihat bahwa rata-rata MCE (*Manufacturing Cycle Effectiveness*) proyek begawan apartemen adalah 52%. Angka tersebut menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan 52% waktu produksi untuk kegiatan nilai tambah dan sisanya 48% dihabiskan untuk kegiatan yang tidak bernilai tambah. Hasil tersebut sebenarnya dapat dikatakan cukup karena sudah mencapai setengah efisiensi namun akan lebih baik jika perusahaan dapat meningkatkan efisiensi hingga 100%.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa pelayanan purna jual yang dilakukan perusahaan antara lain :

1. Reminder terkait pembayaran tiap bulan.
2. Pengiriman cake kepada pelanggan yang sedang berulang tahun guna menjalin hubungan baik antara perusahaan dan pelanggan.
3. Adanya Customer Gathering dan beberapa event yang terkait dengan pelanggan.

d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 4 . Hasil Pengukuran Indikator Kepuasan Pekerja Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Analisis *Balanced Scorecard* PT. PP Properti Tbk (Proyek Begawan Apartemen Malang)

Pendapat Responden	Nilai	Jumlah Jawaban Responden	Tabel Nilai	Bobot Nilai
Sangat Setuju	5	66	330	40%
Setuju	4	57	228	30%
Cukup	3	21	63	14%
Tidak Setuju	2	4	8	2.67%
Sangat Tidak Setuju	1	2	2	1.33%
Jumlah		150	631	100

Indikator kepuasan pekerja pada perspektif pertumbuhan dan

pembelajaran terdiri dari 10 pertanyaan dengan skor 1 sampai dengan 5. Berdasarkan tabel 4.4 di atas dapat dilihat bahwa tingkat kepuasan pekerja PT PP Properti Tbk pada proyek Begawan Apartemen adalah 44% menyatakan sangat setuju, 38% menyatakan setuju, 14% menyatakan cukup, 2.67% menyatakan tidak setuju, dan 1.33% menyatakan sangat tidak setuju. Keseluruhan hasil pengukuran di atas menggambarkan dan menjelaskan tingkat kepuasan karyawan perusahaan

Tabel 5 . Hasil Pengukuran Indikator Retensi Pekerja Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Analisis *Balanced Scorecard* PT. PP Properti Tbk (Proyek Begawan Apartemen Malang)

Pendapat Responden	Nilai	Jumlah Jawaban Responden	Tabel Nilai	Bobot Nilai
Sangat Setuju	5	47	235	39,17%
Setuju	4	54	216	45%
Cukup	3	13	39	8,33%
Tidak Setuju	2	7	14	5,83%
Sangat Tidak Setuju	1	2	2	1,67%
Jumlah		120	497	100%

Indikator retensi pekerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari 8 pertanyaan dengan skor 1 sampai dengan 5.

Berdasarkan tabel 4.5 di atas dapat dilihat bahwa tingkat retensi pekerja PT PP Properti Tbk pada proyek Begawan Apartemen adalah 39.17% menyatakan sangat setuju, 45% menyatakan setuju, 8.33% menyatakan cukup, 5.83% menyatakan tidak setuju, dan 1.67% menyatakan sangat tidak setuju. Keseluruhan hasil pengukuran di atas menggambarkan dan menjelaskan tingkat retensi pekerja perusahaan

Tabel 6 . Hasil Pengukuran Indikator Produktifitas Pekerja Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Analisis *Balanced Scorecard* PT. PP Properti Tbk (Proyek Begawan Apartemen Malang)

Pendapat Responden	Nilai	Jumlah Jawaban Responden	Tabel Nilai	Bobot Nilai
Sangat Setuju	5	49	245	40,83%
Setuju	4	62	248	51,67%
Cukup	3	8	24	6,67%
Tidak Setuju	2	1	2	0,83%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		120	519	100%

Indikator produktifitas pekerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari 8 pertanyaan dengan skor 1 sampai dengan 5. Berdasarkan tabel 4.6 di atas dapat dilihat bahwa tingkat produktifitas pekerja PT PP Properti Tbk pada

proyek Begawan Apartemen adalah 40.83% menyatakan sangat setuju, 51.67% menyatakan setuju, 6.67% menyatakan cukup, 0.83% menyatakan tidak setuju, dan 0% menyatakan sangat tidak setuju. Keseluruhan hasil pengukuran di atas menggambarkan dan menjelaskan tingkat produktifitas pekerja perusahaan.

e) **Perspektif Sosial**

Perspektif ke lima dalam metode *Balanced Scorecard* ini berhubungan dengan hubungan perusahaan dengan masyarakat dan lingkungan hidup di sekitar perusahaan atau tempat proyek berada. Perspektif sosial terdiri dari indikator lingkungan hidup dan CSR yang dilakukan perusahaan. Untuk indikator lingkungan hidup berdasarkan hasil penelitian bahwa dengan konsep “*green building*” yang diusung perusahaan sudah cukup menjaga lingkungan hidup khususnya tidak mengganggu ketenangan masyarakat di sekitar pembangunan proyek. Dalam sisi CSR perusahaan juga sudah melakukan pembangunan beberapa fasilitas untuk masyarakat

sebagai bentuk tanggung jawab sosial dari perusahaan kepada masyarakat sekitar proyek.

5. PENUTUP

a) Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Analisis *Balanced Scorecard* Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Analisis *Balanced Scorecard* pada PT. PP Properti Tbk di Proyek Begawan Apartemen Malang diperoleh kesimpulan bahwa pada tahun 2017 dan tahun 2018 dari perhitungan kelima aspek secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa PT. PP Properti Tbk pada proyek Begawan Apartemen memiliki kinerja yang baik. Secara spesifik pengukuran menunjukkan kinerja yang sangat baik untuk perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, serta perspektif sosial. Untuk perspektif keuangan karena adanya keterbatasan penelitian dalam hal laporan keuangan dari proyek Begawan Apartemen maka hasil yang diambil dari perspektif keuangan adalah berdasarkan laporan keuangan

terpusat pada PT. PP Properti Tbk yang dapat disimpulkan memiliki kinerja yang kurang baik karena adanya penurunan dari tahun 2017 ke tahun 2018. Hasil kinerja yang kurang baik pada perspektif keuangan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor karena laporan yang digunakan adalah laporan terpusat yang terdiri dari beberapa proyek PT. PP Properti Tbk.

Perspektif keuangan menunjukkan hasil yang fluktuatif dan mengalami beberapa penurunan dari tahun 2017 ke tahun 2018 antara lain ROE meningkat, ROI menurun, Rasio Kas menurun, Rasio Lancar meningkat, Collection Periods meningkat, Perputaran Persediaan menurun, Perputaran Total Aset menurun, dan Rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Asset menurun. Perspektif Pelanggan mengalami peningkatan dari tahun 2017 ke tahun 2018 antara lain pangsa pasar meningkat, retensi pelanggan meningkat, kepuasan pelanggan konsisten, dan profitabilitas pelanggan yang meningkat. Perspektif Proses Bisnis Internal sangat baik pada indikator inovasi,

proses operasi, dan pelayanan purna jual. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran sangat baik pada indikator kepuasan pekerja, retensi pekerja, dan produktifitas pekerja, dan Perspektif Sosial yang sangat baik pada indikator lingkungan hidup dan CSR

b) Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat dipertimbangkan untuk meningkatkan kinerja PT. PP Properti Tbk untuk Proyek Begawan Apartemen Malang antara lain :

1. Perusahaan akan lebih baik jika dapat meningkatkan produktifitas melalui proses produksi yang lebih efektif dan efisien. Pada penilaian MCE (Manufacturing Cycle Effectiveness) masih terdapat proses produksi yang kurang dan tidak bernilai tambah sehingga belum cukup menunjang pertambahan modal atau aktiva yang ada untuk menambah produksi profitabilitas perusahaan.

2. Dengan kinerja yang sudah sangat baik untuk keempat perspektif selain keuangan, perusahaan akan lebih baik jika dapat memaksimalkan produksi dengan menambah pekerja agar pekerjaan yang ada bisa lebih cepat terselesaikan

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. 2002. *Manajemen Strategis: Konsep*. Edisi Ketujuh. Jakarta: PT.Prenhallindo.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- David, Fred R. & David, Forest R.(2016). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing - Konsep* Edisi 15. Salemba Empat,Jakarta
- Epstein, M. J., and P.S. Wisner. 2001. *Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. Environmental Quality Management*. Vol. 11 (2), pp.1-10.
- Epstein, M. J., and P.S. Wisner. 2001. *Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. Environmental Quality Management*. Vol. 11 (2), pp.1-10.
- Hani, T. Handoko. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta.
- Hannabager, Chuck; Buchman, Rick; and Economy, Peter. 2007. *Balanced Scorecard Strategy for Dummies*. Wiley Publishing. Indianapolis
- Kalender and Ozalp. 2016. 'The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability',*Procedia - Social and Behavioral Sciences*235 (2016) 76 – 83
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. , *Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, 1996.
- Kaplan, Robert S., dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Penerj. Peter R. Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga
- Kasmir. 2008. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Edisi Revisi 2008. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Kasmir, 2014. *Analisis Laporan Keuangan*, Edisi Pertama, Cetakan Ketujuh. Jakarta:PT. Rajagrafindo Persada.
- Kotler,Philip.2003.*Marketing Management*, 11th Edition.PrenticeHall.Inc.New Jersey. Hal 85
- Kuncoro, Prof. Mudrajat, Ph.D. 2013. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi : Bagaimana Meneliti & Menulis Tesis*, Edisi 4. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Mardalis. 2008. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: BumiAksara

- Mardiasmo.2009. *Akuntansi Sektor Publik*. UPPSTIM YKPN: Yogyakarta.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontenporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Pearce II, John A., dan Robinson, Richard B. 2011. *Strategic Management : Formulation, Implementation and Control*, Twelfth Edition. New York : McGraw Hill
- Rangkuti, Freddy. 2017. *SWOT Balanced Scorecard : Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sumarsan, Thomas. 2011. *Akuntansi Dasar & Aplikasi dalam Bisnis*. Jakarta : PT. Indeks
- Surat Keputusan Menteri BUMN No. KEP100/MBU/2002.2002. *“Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)”*
- Suryana. 2006. *Kewirausahaan Pedoman Praktis : Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Edisi Ketiga. Jakarta : Penerbit Salemba
- Tunggal, Amin Widjaja. 2001. *Internal Auditing (Suatu Pengantar)*. Jakarta : Harvarindo
- Umar, Husein. 2005. *Evaluasi Kinerja Perusahaan: Teknik Evaluasi Bisnis dan Kinerja Perusahaan secara Komprehensif, Kuantitatif dan Modern*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, Husein, 2002, *“Metodologi Penelitian”*, Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. (2010). *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. Pearson
- Yuwono, dkk. 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama