

ISSN : 1693-0053

JURNAL

EKONOMI dan MANAJEMEN

Volume 7, No.1, Januari 2007

Perbedaan Motivasi, Kepuasan Kerja Antar Pekerja Dan Pengaruhnya Terhadap Tingkat Putaran Pekerja (*Labour Turn Over*) di PT."X"

Tambak Sawah Sidoarjo

Ismanto Hadi S dan Sandy Tedjalaksana

Hubungan Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Program Pendidikan Dan Pelatihan Dengan Semangat Kerja Karyawan Pada Kantor Kecamatan Pulung Kabupaten Ponorogo

Budhi Purwandaya dan Sustiyono

Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Instansi Pemerintah

Hermien Tridayanti dan I Made Adhi Guna

Strategi Penanggulangan Kredit Macet Bantuan Masyarakat Miskin Program Pengebangan Kecamatan (Di Kecamatan Badegan Kabupaten Ponorogo)

Muhammad Muhlas

***Design Balanced Scocard* Sebagai Alternatif Alat Ukur Kinerja Organisasi OMA Group**

Akas Yekti P dan Bambang Sudarsono



Program Pascasarjana Magister Manajemen
Universitas Narotama Surabaya

Jl. A. Rahman Hakim, 51 Surabaya Telp. (031)5910982, Fax (031) 5931213

Email : rektor@narotama.ac.id

arasyali@yahoo.com

ISSN : 1693-0053

JURNAL

EKONOMI dan MANAJEMEN

Volume 7, No.1, Januari 2007

Perbedaan Motivasi, Kepuasab Kerja Antar Pekerja Dan Pengaruhnya Terhadap Tingkat Putaran Pekerja (*Labour Turn Over*) di PT."X"

Tambak Sawah Sidoarjo

Ismanto Hadi S dan Sandy Tedjalaksana

Hubungan Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Program Pendidikan Dan Pelatihan Dengan Semangat Kerja Karyawan Pada Kantor Kecamatan Pulung Kabupaten Ponorogo

Budhi Purwandaya dan Sustiyono

Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Instansi Pemerintah

Hermien Tridayanti dan I Made Adhi Guna

Strategi Penanggulangan Kredit Macet Bantuan Masyarakat Miskin Program Pengebangan Kecamatan (Di Kecamatan Badegan Kabupaten Ponorogo)

Muhammad Muhlas

***Design Balanced Scorcard* Sebagai Alternatip Alat Ukur Kinerja Organisasi OMA Group**

Akas Yekti P dan Bambang Sudarsono



Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Narotama Surabaya

Jl. A. Rahman Hakim, 51 Surabaya Telp. (031) 5910982, Fax.(031) 5931213

Email : rektor@narotama.ac.id

arasyali@yahoo.com

ISSN : 1693-0053

JURNAL

EKONOMI dan MANAJEMEN

Volume 7, No.1, Januari 2007

Redaksi

Penanggung Jawab

R. Djoko Soemadijo

Pemimpin Redaksi

Budi Purwandaya

Redaksi Pelaksana

Arasy Alimudin

Administrasi & Sirkulasi

Koewiyati
Agus Sukoco
Nancy

Penyunting Ahli

Inam Syakir
I.B.M. Santika
Arsona Lakmono
Ismanto Hadi Santoso
Fendy Surhariadi
I Made Suradnya
Soesanto

Penyunting Pelaksana

Ahmad Abidin I
Hermien Tri Dayanti
Slamet Riyanto

Alamat Redaksi

Jl. A. Rahman Hakim, 51 Surabaya
Telp. (031) 5910982, Fax. (031) 5931213

arasyali@yahoo.com

JURNAL

EKONOMI dan MANAJEMEN

Volume 7, No.1, Januari 2007

DAFTAR ISI

- Perbedaan Motivasi, Kepuasab Kerja Antar Fekerja Dan Pengaruhnya Terhadap Tingkat Putaran Pekerja (*Labour Turn Over*) di PT."X" Tambak Sawah Sidoarjo**
Ismanto Hadi S dan Sandy Tedjalaksana 1 - 9
- Hubungan Pengembangan Sumber Daya Manusia Meiaui Program Pendidikan Dan Pelatihan Dengan Semangat Kerja Karyawan Pada Kantor Kecamatan Pulung Kabupaten Ponorogo**
Budhi Purwandaya dan Sustiyono 10 - 18
- Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Instansi Pemerintah**
Hermien Tridayanti dan I Made Adhi Guna 19 - 25
- Strategi Penanggulangan Kredit Macet Bantuan Masyarakat Miskin Program Pengebangan Kecamatan (Di Kecamatan Badegan Kabupaten Ponorogo)**
Muhammad Muhlas 25 - 34
- Design Balanced Scorcard* Sebagai Alternatip Alat Ukur Kinerja Organisasi OMA Group**
Akas Yekti P dan Bambang Sudarsono 35 - 43



**Program Pascasarjana Magister Manajemen
Universitas Narotama Surabaya**

Jl. A. Rahman Hakim, 51 Surabaya Telp. (031) 5910982, Fax.(031) 5931213
Email : rektor@narotama.ac.id
arasyali@yahoo.com

Design Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Alat Ukur Kinerja Organisasi OMA Group

Akas Yekti P
Bambang Sudarsono

Abstract

Intensity of emulation the high push the company to the workplan and also do to evaluate to performance company. This research of performance PT. Oma Group Regional Surabaya Sidoarjo and Gresik by using Balanced Scorecard analysis to grater four in perspective cover in : 1) perspective study and innovation, 2) perspektive internal business process, 3) persepektif customer, and 4) perspective finance.

The result conclude that in general performance of company the fourth aspect of which measure not yet optimal which performance. Matter this show mean grate of each perspective 3 from 5 scale lickert. Mean of score each in perspective are :

- 1) In perspective study and innovation get the mean score 3,363,
- 2) In perspective internal business with score mean 3,043,
- 3) In perspective customer also have a lot for the weakness with mean score is 3,21, and
- 4) In pespektif financial mean of score 3,662, that is represent in perspective which give best performance among perspektip other.

Keywords: Innovation, Business, Satisfaction, Customer, and Financial

Cewasa ini, berbagai kemajuan pesat ditidang industri mau tidak mau perusahaan harus menyesuaikan untuk berkembang sejalan dengan perkembangan kemajuan lingkungan, yang berarti kegiatan operasional, pengukuran dan pengendalian organisasi kian kompleks. Perusahaan-perusahaan berlomba melakukan "Penciptaan Nilai (Value Coration) melahir berbagai diskriminasi produk. Pada dasarnya mereka melakukan pengelolaan "aktiva berwujud" perusahaan dengan menyerahkan berbagai sarana manajemen termasuk teknologi produksi, informasi serta komunikasi secara efektif dan seefisien mungkin. Dalam era revolusi dibidang informasi, perusahaan untuk menciptakan nilai tidak cukup hanya dengan pengelolaan aktiva berwujud akan tetapi harus bergeser ke pengelolaan berbagai strategi berbasis pengetahuan dengan aktiva tidak berwujud perusahaan (*intangible assets*)

Oma Group merupakan salah satu perusahaan yang bisa lepas dari krisis ekonomi 1997/1998, bahkan bisa tumbuh dan berkembang, krisisnya bila dilihat dari pertumbuhan *assets* dan *equitas*. Melalui rapat antara pemegang saham dan manajemen ditargetkan penjualan perusahaan tumbuh antara 30-40% per tahun. Pada periode-periode tahun 1999 s.d. 2004 pertumbuhan tersebut bisa dicapai tanpa adanya kendala yang berarti, akan tetapi mulai tahun 2005 sampai dengan awal tahun 2006 ini dengan semakin berkembangnya perusahaan mulai terasa terjadinya beberapa kendala, antara lain :

- Standarisasi kualitas sudah kurang terjaga karena lemahnya sistem pengawasan sebagai akibat terlambatnya informasi sampai ketangan direksi.

- Terlambatnya penyerahan produk ke konsumen karena kualitas produk tidak sesuai dengan standar.
- Gangguan dalam *cash flow*
- Menurunnya tingkat perputaran persediaan
- Volume penjualan semakin menurun
- Kreativitas dalam pengembangan inovasi produk kurang memperhatikan keinginan pasar, sehingga produk kurang diminati oleh segmen pasar yang dituju.

Mengacu pada permasalahan tersebut diatas, maka dibutuhkan suatu alat pengukuran kinerja organisasi yang mampu membangun kapabilitas jangka panjang. Sesuai dengan teori sementara ini yang bisa di gunakan dan mudah dalam penerapan yaitu *Balanced Scorecard*, dalam teori ini pengukuran yang digunakan yaitu ukuran kinerja fenomenal masa lalu dan ukuran pendorong kinerja masa depan. Pengukuran dengan metode *Balanced Scorecard* memandang perusahaan dari empat persepektif yaitu :

- a. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan (persepektif pelanggan).
- b. Proses bisnis apa yang harus ditingkatkan/diperbaiki perusahaan (perspekti proses bisnis internal)
- c. Apakah perusahaan dapat melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan (perspektif pembelajaran dari inovasi)
- d. Bagaimana penampilan perusahaan dimata pemegang saham (perspektif keuangan)

Balanced Scorecard juga memberikan kerangka berfikir untuk menjabarkan strategi yang ditetapkan perusahaan ke dalam segi operasional. Sebelum *Balanced Scorecard* diimplementasikan, pada saat

menyusun *Balanced Scorecard* terlebih dahulu dijabarkan dengan jelas isi, misi dan strategi perusahaan dari top manajemen perusahaan, hal ini menentukan proses dan berikutnya berupa transaksi strategis kegiatan operasional. Dengan *Balanced Scorecard* tujuan dari suatu hasil usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran berorganisasi saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut kedalam

Visi dan Strategi

Dalam hal ini untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam tindakan operasional dapat digunakan suatu pengukuran yang disebut *Balanced Scorecard*. Tujuan dan pengukuran sebuah *Scorecard* berawal dari visi dan strategi badan usaha. Adapun klarifikasi dan penjabaran visi dan strategi ke dalam *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Dimulai dari tim eksekutif senior yang harus menjabarkan dan menerjemahkan strategis entitas usaha ke dalam *specific objective*.
2. Untuk menetapkan sasaran financial (*growth, profitability, atau cash flow*) harus diperhatikan strategi yang cocok untuk entitas badan usaha.

Keunggulan Bersaing dan Strategis Generik

Pemenuhan kebutuhan pelanggan (*customer need*) yang pada akhirnya menghasilkan kepuasan pelanggan dan memiliki sesuatu keunggulan bersaing guna memberikan *customer value* sebenarnya merupakan prasyarat untuk kelangsungan hidup suatu industri dan perusahaan-perusahaan dari dalam industri yang bersangkutan. Pemenuhan kebutuhan pembeli ini merupakan prasyarat untuk kemampulabaan industri, walaupun secara tersendiri hal itu tidak memadai. Oleh sebab itu, pertanyaan yang muncul adalah apakah perusahaan dapat memanfaatkan nilai yang mereka ciptakan untuk pembeli atau apakah nilai tersebut

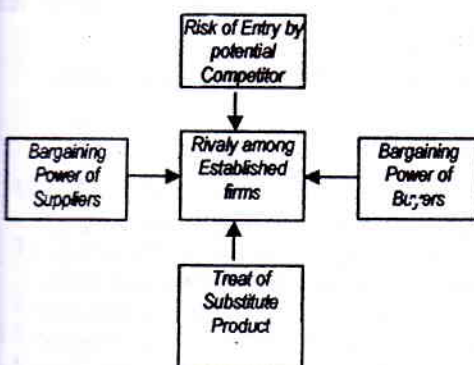
pengukuran bagaimana hasil usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa datang dan bagaimana perusahaan tersebut harus meningkat karena kemampuan internalnya termasuk investasi pada sumber daya manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dimasa mendatang.

3. Dalam perspektif pelanggan, ukuran segmen pasar dan pelanggan, harus ditetapkan secara eksplisit sesuai konsensus.
4. Kemudian diidentifikasi *objective* dan *measures* untuk mencapai kualitas, biaya dan siklus waktu proses bisnis internal yang paling kritikal untuk mencapai *breakthrough* yang diinginkan *stakeholders*.
5. Akhirnya untuk mencapai semua target tersebut dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, ditampung alasan-alasan yang masuk akal untuk mendukung jumlah investasi untuk *reskilling, infotech*, dan perbaikan prosedur organisasi.

menjadi peluang untuk dimanfaatkan oleh pihak lain (Porter, 1994:9).

Kepuasan pelanggan terkait dengan peran manajer ketika menganalisis kekuatan pesaing dalam suatu lingkungan industri agar dapat mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang dihadapi. Porter mengembangkan kerangka kerja (*frame work*) yang berguna bagi para menejer untuk mengadakan analisis kesempatan dan ancaman. Kerangka kerja tersebut dikenal dengan *The Five Forces Model*, yang berfokus pada lima kekuatan pembentuk persaingan dalam suatu industri, seperti pada Gambar 2.1 :

Gambar The Five Forces Model



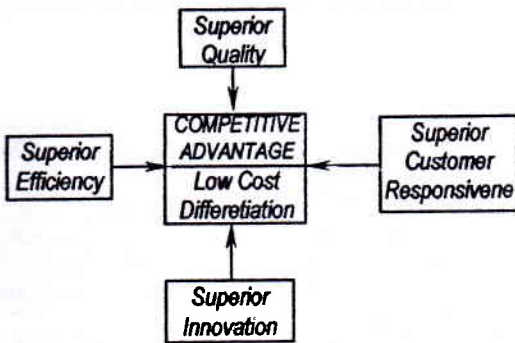
Sumber : Antony, Robert N dan Vijay Govindarajan, 1995, Management Control System, 8th Edition, Irwin, Hal. 278.

1. Risiko masuknya pesaing potensial, yang dipengaruhi faktor kebutuhan model, skala ekonomis, diferensiasi, kompleksitas teknologi produk atau proses dan kebijakan pemerintah.
2. Tingkat persaingan antara perusahaan dalam suatu industri, produk yang terdiferensiasi, jumlah dan keragaman pesaing dan tingkat biaya tetap.
3. Adanya produk pengganti, yang dipengaruhi faktor kinerja pengganti, harga relatif dan kemampuan pembeli untuk beralih/berganti.
4. Kekuatan tawar-menawar pembeli, yang dipengaruhi faktor jumlah pembeli, dampak produk unit bisnis pada biaya total pembeli, dampak unit bisnis pada kualitas atau kinerja produk, pembeli dan pentingnya volume unit bisnis untuk pembeli.
5. Kekuatan tawar-menawar pemasok, yang dipengaruhi faktor jumlah pelanggan, keberadaan input pengganti dan pentingnya volume unit bisnis bagi pelanggan.

Kelima kekuatan gaya persaingan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan, kemampuan dalam industri dan

kekuatan-kekuatan terbesar yang akan menentukan serta menjadi sangat penting dalam perumusan strategi.

Gambar Generic Building Blocks of Competitive Advantage



Sumber : Hill, Charles W.L and Gareth R. Jones, *Strategic Management : An Integrated Approach*, 3rd Edition, (Boston Houghton): Misslin Company, 1995.

Keunggulan bersaing adalah faktor penting saat ini dan merupakan jantung kinerja perusahaan di dalam pasar yang bersaing. Menurut Hill, perusahaan saat ini menghadapi pertumbuhan yang lebih lambat dari pesaing dalam negeri dan global. Perusahaan akan berhasil jika strateginya konsisten dengan lingkungan eksternalnya yang terdiri dari lingkungan industri dan lingkungan makro.

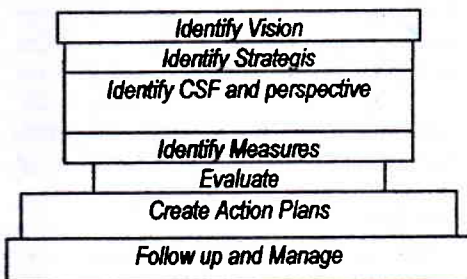
Ketahanan keunggulan bersaing perusahaan tergantung pada tiga faktor yaitu *barrier to imitation*, *capability of competitors* untuk meniru inovasi dan *industry dynamism*. Jika *barrier to imitation* rendah, pesaing banyak, dan lingkungan sangat dinamis maka keunggulan bersaing menjadi tidak bertahan lama.

Pengertian Balanced Scorecard

Sebagai ilustrasi, penggunaan *Balanced Scorecard* dalam simulator penerbangan. Tidak berbeda dengan instrumentasi control panel pesawat ruang angkasa terbang, *Balanced Scorecard* menyediakan serangkaian indikator lengkap dan

sistematik yang dengan cepat dapat diakses oleh para manajer untuk menavigasikan badan usaha mengurangi lingkungan yang makin turbulen menuju sukses.

Langkah Pembuatan Balanced Scorecard



- Step 1 Define vision for company entity
- Step 2 Which strategies shall we follow ?
Which areas shall we focus ?
- Step 3 What do we be good at each perspective ?
- Step 4 What should we measure in each perspective ?
- Step 5 How do we evaluate our scorecard ?
Which actions should be initiated to reach our targets ?
How do we follow up, update and maintain our Scorecard ?

Sumber : Berquist, Paul, *Dialog Software : A Balanced Scorecard Solution : Focus Your Corporate Energy*, Copyright 2000. [.dialogsoftware.com](http://dialogsoftware.com)

Balanced Scorecard dan Sistem Pengukuran Kinerja

Balanced Scorecard juga merupakan sarana pengukuran bagi kinerja strategi dan operasi analisis strategi (*action*) melahir *lagging indicators* dan *lead indicators* yang melintasi empat perspektif *Balanced Scorecard* yang seimbang dan terkait secara casual dari hilir ke hulu. Dengan menelusuri serangkaian aktivitas penciptaan nilai tambah melahir serangkaian indicator sebab akibat yang penting bagi

organisasi dari aktivitas riil sampai aktivitas keuangan, dari aktivitas operasional sampai aktivitas strategis, dari aktivitas jangka pendek sampai aktivitas global-para pengambil keputusan akan mendapatkan gambaran komprehensif mengenai kinerja beragam aktivitas perusahaan, namun tetap dalam satu rangkaian strategi yang saling terkait satu sama lain".

Matrik Variabel Penelitian

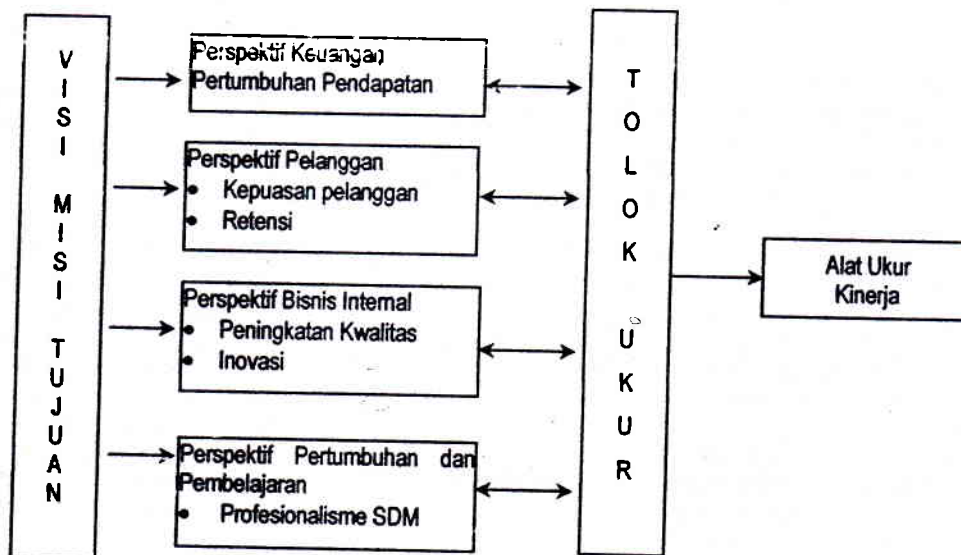
Berdasarkan uraian sebelumnya, disusun matrik variabel penelitian yang akan dilakukan dalam penelitian ini dengan uraian sebagaimana disajikan pada Tabel 2.2 berikut :

Tabel Matrik Variabel

NO	VARIABEL	INDIKATOR
1.	Perspektif keuangan	Pertumbuhan pendapatan
2.	Perspektif pelanggan	Kepuasan pelanggan Retensi pelanggan
3	Perspektif bisnis internal	Peningkatan kualitas
4.	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Inovasi berkesinambungan Peningkatan profesionalisme SDM

KERANGKA KONSEP

Kerangka konsep penelitian, terlihat pada gambar berikut :



METODE PENELITIAN DAN TEKNIK ANALYSIS

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data digunakan cara sebagai berikut :

1. Survey pendahuluan

Mengadakan observasi pendahuluan pada perusahaan untuk mengetahui permasalahan perusahaan yang dipakai dasar dalam menumbuhkan masalah penelitian.

2. Studi literatur

Mengumpulkan data dari literatur yang mempunyai hubungan dengan materi dalam penelitian ini.

3. Studi lapangan

Mengumpulkan data dengan cara terjun langsung ke perusahaan

Dalam penyajian data, disajikan data-data yang berhubungan dengan indikator-indikator masing-masing perspektif pengukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard*.

en

213

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perspektif Finansial

Pada perspektif finansial dalam penelitian ini digunakan ukuran-ukuran yang berkaitan dengan bidang keuangan.

Adapun hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut :

Tabel Analysis Faktor Perspektif Finansial

No	Faktor-Faktor	Score
A	Kemampuan meningkatkan dan menjaga asset	0,40
B	Kemampuan menjaga likuiditas	0,372
C	Kemampuan menghasilkan kas dari operasi	0,34
D	Kecukupan modal kerja	0,32
E	Kemampuan memanfaatkan hutang lancar	0,32
F	Kemampuan memanfaatkan hutang jangka panjang	0,31
G		0,32
H	Ratio perputaran modal kerja	0,26
I	Pertumbuhan penjualan	0,26
J	Gross profil margin	0,26
K	Net profil margin	0,26
L	Ratio Debt to total assets	0,24
	Rentabilitas modal sendiri	
	Total	3,662

Berdasar pada tabel tersebut Oma Group Wilayah Surabaya Sidoarjo dan Gresik dilihat dari perspektif finansial diukur dengan 5 Skala Lictert secara akumulasi menunjukkan angka 3,662 yaitu diantara cukup baik.

Sedang apabila dilihat per kelompok dapat disimpulkan performance keuangan cukup baik hal ini bisa dilihat dari ratio hutang dari score kemampuan untuk menjaga dan meningkatkan assets. Akan tetapi bila ditinjau dari score ratio-ratio aktivitas berada pada posisi antara dibawah cukup tapi masih diatas kurang. Hal ini bisa dilihat dari score ratio perputaran modal kerja, pertumbuhan penjualan dan profil margin. Sedang yang mendekati score tertinggi adalah kemampuan perusahaan dalam meningkatkan dan

Perspektif Bisnis Internal

Pada perspektif internal bisnis dalam penelitian ini lebih ditekankan pada proses pengelolaan secara internal/operasional, khususnya yang berkaitan dengan pengorganisasi, proses, output dan pelayanan berdasar pada beberapa hal diatas dalam penelitian ini disampaikan indikator-indikator yang dinilai sesuai. Hasil analisis penelitian pada indikator bisnis internal sebagai berikut.

Tabel Score Faktor-Faktor Perspektif Internal Bisnis

No	Faktor-Faktor	Score
A.	Kecepatan dan ketepatan pekerjaan	0,399
B	Ketepatan penyerahan produk	0,356
C	Keakuratan	0,540
D	Kemampuan menjelaskan produk	0,336
E	Kemampuan memberikan kepuasan satu pelanggan	0,399
F	Dalam penanganan permintaan pelanggan	0,357
G	Dalam hal penanganan komplain	0,320
H	Dalam hal penanganan perbaikan	0,336
	Total	3,043

Berdasar pada score indikator-indikator perspektif bisnis internal dapat disimpulkan bahwa Oma Group Wilayah Surabaya, Gresik dan Sidoarjo secara total menunjukkan angka 3,043 apabila diukur dengan 5 skala maka posisi perusahaan sedikit diatas cukup tetapi masih jauh dibawah baik. Apabila dilihat dari score per indikator yang menunjukkan score tertinggi yaitu keakuratan menghitung nilai transaksi dengan score 0,54 ; sedang yang menunjukkan score terendah dengan score 0,32 dalam hal penanganan komplain. Dengan melihat angka-angka score seperti

yang terlihat pada tabel di atas maka masih perlu perhatian khusus pada indikator tersebut diatas

Perspektif Learning and Growth (Pembelajaran dan Pertumbuhan)

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam penelitian ini menggunakan indikator-indikator yang berkaitan dengan proses peningkatan, pemberdayaan serta peningkatan

kinerja sumber daya manusia pada lingkungan perusahaan. Analisis hasil scoring indikator-indikator learning and growth adalah sebagai berikut :

Tabel Score Faktor-Faktor Perspektif Learning and Growth

No	Faktor-Faktor	Score
A.	Ketelitian penyelesaian tugas	0,44
B	Kecepatan penyelesaian tugas	0,42
C	Kerapian penyelesaian tugas	0,49
D	Kemampuan diluar tugas pokok	0,42
E	Pengetahuan teknis pekerjaan	0,44
F	Pencapaian prestasi	0,33
G	Kemampuan pemecahan masalah	0,34
H	Ketersediaan fasilitas training motivasi	0,34
I	Ketersediaan fasilitas training bidang tugas	0,33
J	Perputaran/turn over karyawan	0,086
Total		3,636

Berdasar pada score hasil penelitian dan analisa pada faktor-faktor perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh bobot penilaian 3,636 berada diantara cukup dan baik, bahkan lebih mendekati angka 4, dan bila dilihat per faktor yang mendapat score tertinggi yaitu kerapian penyelesaian tugas mendapat score 0,49 walaupun dalam perusahaan belum menyediakan fasilitas peralatan yang baik. Hal ini terbukti dengan rendahnya nilai score untuk pencapaian prestasi, ketersediaan fasilitas pelatihan.

Perspektif Customer

Pada perspektif customer dalam penelitian ini digunakan indikator-indikator ukuran yang berkaitan dengan sikap, perilaku dan respon konsumen dalam proses pelayanan dari para karyawan yang

berhubungan. untuk memberikan gambaran atas hasil penelitian pada perspektif customer terlihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel Score Faktor-Faktor Perspektif Customer

No	Faktor-Faktor	Score
A.	Kenyamanan ruangan bertransaksi	0,28
B	Kerapian ruangan untuk bertransaksi	0,28
C	Akseibilitas kantor pemasaran	0,25
D	Akseibilitas lokasi proyek	0,24
E	Kemudahan mencari lokasi proyek	0,23
F	Kelengkapan produk, sarana pendukung	0,22
G	Kebersihan lingkungan proyek	0,22
H	Kemampuan karyawan memberi penjelasan	0,21
I	Keramahan karyawan dalam melayani	0,21
J	Kemampuan karyawan menjawab pertanyaan	0,21
K	Kemampuan karyawan memberikan perhatian	0,21
L	Keamanan lingkungan proyek	0,22
M	Kemampuan karyawan memahami kebutuhan konsumen	0,22
	Penguasaan materi produk oleh karyawan	0,22
TOTAL		3,21

Mendasarkan pada score penilaian di tabel tersebut diatas dapat dilihat bahwa dari perspektif customer Oma Group banyak mempunyai kelemahan kususny bila dilihat dari total score yang diperoleh hanya sedikit diatas nilai cukup yaitu dengan total score 3,21. Apabila diperkirakan pada nilai score masing-masing faktor, faktor kenyamanan dan kerapian ruangan memperoleh score tertinggi yaitu 0,28 sedang pada faktor-faktor kemampuan karyawan dan prasarana lingkungan perlu mendapatkan perhatian yang serius dari perusahaan.

Tolok Ukur Balanced Scorecard Oma Group

Tolok ukur kinerja di kelompokkan kedalam lag indikator sebagai ukuran hasil dan lead indikator sebagai faktor pendorong. Dalam pemilihan tolak ukur yang akan digunakan terkait dengan visi, misi, dan tujuan strategis Oma Group. Berbagai tolak ukur yang dipilih dalam perancangan *Balanced Scorecard* Oma Group diuraikan sebagai berikut :Perspektif keuangan

Oma Group sebagai organisasi bisnis sangat tepat bila sasaran strategis dalam perspektif keuangan adalah peningkatan pendapatan dengan menggali potensi pasar yang besar, khususnya pasar

golongan menengah kebawah. Dengan strategi pertumbuhan pendapatan maka tolak ukur keberhasilan sasaran strategisnya yaitu :

- a. *Return on Investment (ROI)*, yaitu prosentase laba kotor yang dicapai perusahaan dibandingkan dengan total aktiva perusahaan. Kenaikan yang diharapkan sesuai target yaitu tumbuh $\geq 20\%$ dari ROI tahun sebelumnya.
- b. *Net Margin*, yaitu laba setelah pajak dan sebagai tolak ukur yang digunakan adalah *net margin* pada tahun sebelumnya.

en

1213

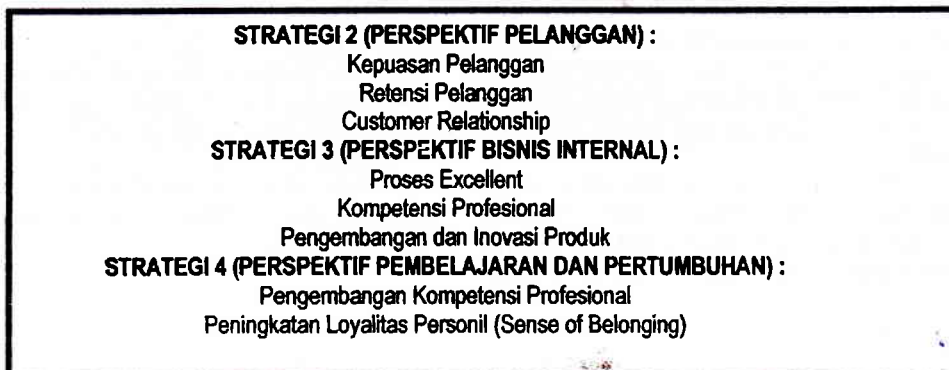
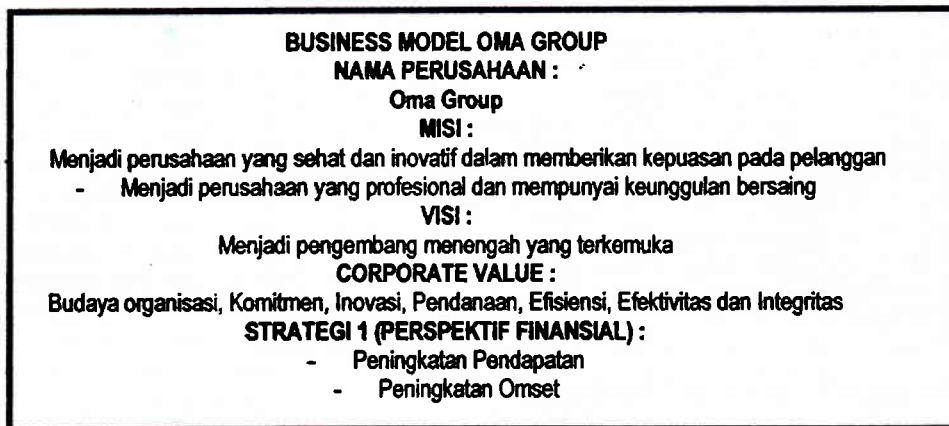
Faktor-faktor Pendorong (Lead Indikator)

Faktor-faktor Pendorong (Lead Indikator) yang harus di lakukan Oma Group untuk mencapai sasaran strategis :

1. Untuk mencapai pertumbuhan pendapatan yang menguntungkan yang perlu dilakukan adalah :
 - a. Menjaga dan meningkatkan assets produktif sebagai sumber peningkatan pendapatan
 - b. Likuiditas dan solvabilitas harus dijaga, hal ini diperlukan agar tetap mendapat kepercayaan dari pemegang saham, perbankan, dan penyandang dana yang lain.
 - c. Perusahaan harus memanfaatkan seoptimal mungkin sumber daya, khususnya modal.
 - d. Adanya efisiensi operasi sehingga terjadi *reduksi cost* yang akhirnya meningkatkan pendapatan.
 2. Untuk meningkatkan layanan pada pelanggan beberapa aspek yang harus diperhatikan adalah :
 - a. Kenyamanan dan kerapian tempat melayani pelanggan sehingga pelanggan merasa nyaman.
 - b. Tersedianya kantor pemasaran yang strategis.
 - c. Kemudahan membaca petunjuk lokasi kantor pemasaran, lokasi proyek.
 - d. Tersedianya sarana pendukung proyek.
 - e. Terjaganya lingkungan proyek yang rapi, bersih dan aman sehingga pembeli merasa nyaman.
- f. Kemampuan karyawan khususnya yang berhubungan langsung dengan konsumen menguasai materi produk.
 - g. Karyawan yang *smart* dan ramah.
 3. Untuk mencapai sasaran peningkatan kualitas produk dan inovasi yang perlu dilakukan Oma Group adalah
 - a. Cermat dan tepat dalam perhitungan transaksi
 - b. Adanya kejelasan tentang hak dan kewajiban pelanggan
 - c. Ketepatan waktu penyerahan produk sesuai dengan kontrak pengikatan jual beli
 - d. Adanya jaminan bahwa produk rumah dan fasilitas yang dijual sesuai dengan spek.
 - e. Kecepatan dan ketepatan penanganan complain pasca penjualan.
 - f. Tersedianya ragam produk dan inovatif.
 4. Untuk mencapai sasaran peningkatan profesionalisme karyawan maka Oma Group harus melaksanakan :
 - a. Tersedianya fasilitas pelatihan sesuai bidang tugas.
 - b. Karyawan yang cermat, tangkas, tertib, dalam menyelesaikan tugas.
 - c. Peningkatan pemahaman sistem dan prosedur kerja.
 - d. Peningkatan kemampuan analisis dan penyelesaian masalah.
 - e. Adanya pengawasan yang efektif.

Rancangan Balance Scorecard Oma Group

Dari pembahasan diatas, maka rancangan *Balanced Scorecard* Oma Group secara keseluruhan dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



MODEL BALANCE SCORECARD OMA GROUP

STRATEGY OBJECTIVE	UKURAN HASIL (Lag Indicator)	UKURAN KINERJA (Lead Indicator)	TARGET
Pertumbuhan Pendapatan	Pertumbuhan ROI	Omzet Penjualan	Tumbuh \geq 20 % dari tahun sebelumnya
Penurunan Biaya	Pemborosan	Efisiensi bahan, tenaga, operasi	\leq anggaran
Profitabilitas	% pertumbuhan laba	% Constibusi Margin	32 % / tahun
Keseimbangan Cash Flow	Cash out Flow = Cash In flow	Anggaran	Tercapainya target anggaran
Pertumbuhan harga jual	% kenaikan Price	Daya beli konsumen	5 % per 3 bulan
Aktivitas meningkat	Rasio aktivitas	Efektivitas penjualan	> dari periode sebelumnya
Meningkatnya kepercayaan pelanggan	% pelanggan baru	Animo konsumen potensial	\geq 60 unit per bulan
Meningkatnya kepuasan pelanggan	Komplain menurun	Tercapainya standar pengawasan	0 %
Customer Relation Ship	Customer Relation	Loyalitas pelanggan	Pelanggan membeli kembali dan mau menggaet pelanggan baru
Waktu penyelesaian pembangunan	Proses \leq standar	Progress report	On time
Kualitas produk	Kualitas \geq standar	Perbaikan kontinu	Tidak ada komplain
Inovasi	Rentang waktu	Penjualan produk baru	Perubahan selera
Proses excellent	Sesuai dengan Sisdur	Sistem dan prosedur	Rencana = realisasi
Profesionalisme	Kontribusi karyawan pada perusahaan	Efektifitas pelaksanaan job discription	Tercapainya standar pekerjaan
Meningkatnya produktifitas	Output : Input	Tercapainya target	100 %

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pada analisa masalah dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Oma Group dalam kegiatan operasinya layak menggunakan Metode *Balanced Scorecard* untuk perencanaan strategis dan pengukuran kinerja.

2. Visi, misi, dan tujuan bisa dirumuskan secara rinci pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*.
 3. Dalam rancangan *Balanced Scorecard* dicapai rumusan visi, misi, tujuan, sasaran strategis, ukuran pada berbagai prospektif yang seimbang.

n

213

*Saran

Berdasarkan pada hasil pembahasan dan analisis, maka dapat disampaikan saran-saran sebagai berikut :

1. Perusahaan dalam pengukuran kinerja organisasi jangan hanya bertumpu pada satu ukuran financial tetapi harus memperhatikan ukuran perspektif yang

lain yaitu perspektif bisnis internal, perspektif *learning and growth* dan perspektif *customer*, supaya diperoleh data ukuran yang seimbang dan komprehensif.

2. Menggunakan hasil pengukuran yang seimbang dan komprehensif sebagai dasar untuk membuat rencana strategik organisas

DAFTAR PUSTAKA

- Antony, Robert N dan Vijay Grovindarajan, *Management Control System*, 8th Edition, Irwin, 1995.
- Ani Mulyandari (2004), *Pengukuran Kinerja Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Timur dengan Metode Balanced Scorecard*, Tesis, Universitas Narotama, Surabaya.
- Berquist, Paul; *Dialog Software : A Balanced Scorecard Solution Focus Your Corporate Energy*, Copyright 2000.
- Bondan Hastawan (2004), *Penerapan Desain Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Organisasi Pada PT. Lippo Bank, Tbk*, Tesis. Universitas Narotama, Surabaya.
- David, Fred R. (2002). *Manajemen Strategis : Konsep Edisi Bahasa Indonesia*, Cetakan Ketujuh PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Hill. Charles W.L and Garreth P. Jones, *Strategic Managment An Integrated Approach*, 3rd Edition, Boston Houghton mislin Company, 1995.
- Hansen, Don. R, and Maryanne. M Mowen, *Management Accounting*, South Publishing CO, 4th, 1995.
- Kaplan, Robert S. Norton, David P. (1996), *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta.
- Mangkuprawira, Safrie (2001), *Manajemen Sumber Daya Strategik*, Cetakan Kedua, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Pedoman Penulisan Usulan Penelitian dan Tesis* (2002), Program Pascasarjana Universitas Narotama, Surabaya.
- Putut Suryaningtyas (2004), *Perancangan Pengukuran Kinerja Organisasi yang Sesuai dengan Strategi Melalui Pendekatan Balanced Scorecard*. Tesis Universitas Narotama, Surabaya.
- Sony Yuwon, Edi Sukarno, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006.
- Sidi Pranyoto (2003), *Pengukuran Kinerja Lini Produk Pupuk Phonska dengan Konsep Balanced Scorecard*, Tesis, Universitas Narotama, Surabaya.
- Simamora, Henry (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, STIE YKPN, Yogyakarta.